



**Universitat Ramon Llull**

## **DOCTORAL THESIS**

Title	INDIVIDUAL STRATEGIC THINKING AS A FACILITATOR OF ORGANIZATIONAL ABSORPTIVE CAPACITY: AN EXAMINATION OF NEW PRODUCT DEVELOPMENT PROJECTS.
Presented by	JORGE JUAN ZAVALA-VINCES
Centre	ESAN PERÚ – ESADE.
Department	BUSINESS POLICY, HUMAN RESOURCES, AND INFORMATION SYSTEMS
Directed by	DR. EDUARD BONET I GUINÓ DRA. KETY JAÚREGUI



## **PREFACE**

My motivation to enrolling in the Ph.D. Programme at ESADE was to develop a new capability to strengthen my academic vocation. Since I started working 26 years ago, and along all of those years, I was also involved in academia from a teaching standpoint. Teaching is a very satisfying job to have, but at some point, I realized I lacked the capability to develop theory for the topics I used to teach. Moreover, as a practitioner I was able to handle a lot of interesting answers to daily organizational issues, but still, a lot of questions remained unanswered. Learning research capabilities was the right thing to pursue and the Ph.D. Program at ESADE was a great opportunity to achieve that goal.

Now, almost at the end of this journey, I see myself a little bit different from how I was at the starting point. I think that after acquiring and assimilating the knowledge transferred by the programme Faculty, and applying it to the research objectives of this study, I am now prepared to start a new journey following an organizational research path. The main objective of this new journey could be addressed as a search of a deep understanding of social phenomena related to management issues and in particular to strategic thinking and organizational absorptive capacity.

I would like to thank my dissertation committee Kety Jaúregui (from ESAN University), and Eduard Bonet (from the ESADE Business School) for all their support. For taking the time to guide me in this personal project and for giving me their knowledge on a very special research methodology which is the qualitative approach using case studies and grounded theory.

I would also like to thank Falguni Sen, from the Fordham School of Business in New York, for receiving me with open arms and for guiding me in this journey of qualitative discovery and data interpretation. I have learnt a lot from him.

Also, a very special thank you to Pere Batallé, from the ESADE School of Business, for giving me his personal support to help me dodge every obstacle in this huge labyrinth of procedures.

I also want to express my deepest appreciation to Kathryn R. Harrigan from the Columbia University School of Business, for her kindness, advice, and support while I was a visiting scholar at Columbia University.

Also, I would like to thank all professors involved in the revision of this document, and/or involved somewhat in giving me suggestions regarding my research model and methodology. Special thanks to ESADE, my alma mater, for giving me the opportunity to become a researcher, and for changing my whole professional direction into academia.

This dissertation is dedicated to my wife and kids. To my wife Ana Maria, whose permanent support made this journey less stressful and even enjoyable, and for her permanent feedback, without which, this dissertation would have lacked practical use. To my daughter Claudia, and my son Fernando, for their understanding: is not easy for children under 12 to understand that sometimes “dissertation” comes before “attention”.

I would also like to dedicate this dissertation to the loving memory of my father, who was always a model of integrity and hard work, not toward success; - he couldn't care less about it - but toward a life lived under good values and strong principles. I wished he was here to share this moment together.

Barcelona, October 2<sup>nd</sup> 2007.

## **CONTENTS**

Preface .....	i
Table of Contents .....	iii
List of Tables .....	v
List of Figures .....	vii
List of Abbreviations .....	ix
Chapter 1. Introduction .....	1
1.1 Problem Statement .....	6
1.2 Type of Study .....	7
1.3 Research Questions .....	8
1.4 Research Objectives .....	8
Chapter 2. Literature Review .....	11
2.1 Absorptive Capacity .....	11
2.1.1 Absorptive Capacity Definition .....	12
2.1.2 Elements of Absorptive Capacity .....	13
2.1.3 Reconceptualization of Absorptive Capacity .....	18
2.1.4 Stickiness and Individual Absorptive Capacity .....	21
2.2 New Product Development (NPD) .....	22
2.2.1 NPD Factors .....	22
2.2.2 NPD Research Streams .....	28
2.3 Strategic Thinking .....	28
2.3.1 What is Strategic Thinking .....	29
2.3.2 Elements of Strategic Thinking .....	30
2.3.3 Strategic Thinking Process .....	33
2.3.4 Strategic Thinking Dynamics .....	35
2.4 Knowledge Management .....	36
2.4.1 Data, Information, and Knowledge .....	37
2.4.2 Knowledge Management Definition .....	38
2.4.3 Types of Knowledge Management .....	39
2.4.4 Knowledge Management Components .....	41
2.5 Conceptual Framework .....	47
Chapter 3. Research Design and Methodology .....	51
3.1 Rationale for the use of Case Study Strategy .....	54
3.2 Case Study Logic .....	57
3.3 Research Design .....	59
3.3.1 Contextual Setting .....	60
3.3.1.1 The Pharmaceutical Industry .....	60
3.3.1.2 The Drug Development Process .....	61
3.3.2 Case Selection .....	63
3.3.3 Case Description .....	64
3.3.3.1 The Company .....	64
3.3.3.2 The Product .....	65
3.3.3.3 The NPD process within the company .....	66
3.3.3.4 The Cases .....	67
3.3.4 Data Collection .....	70
3.3.5 Data Analysis .....	74
3.3.6 Criteria for Evaluation .....	76

## **CONTENTS** – continued

Chapter 4. Findings .....	79
4.1 Development of the Cases .....	79
4.2 Preliminary Concepts and Codes .....	81
4.3 Within-Case Analysis .....	81
4.3.1 Case 1 .....	81
4.3.2 Case 2 .....	90
4.3.3 Case 3 .....	96
4.3.4 Case 4 .....	102
4.4 Cross-Case Analysis .....	108
4.5 Summary of Findings .....	115
4.5.1 Case 1 .....	115
4.5.2 Case 2 .....	117
4.5.3 Case 3 .....	118
4.5.4 Case 4 .....	118
4.5.5 Cross-Case .....	119
4.6 Emergent Framework for Individual Strategic Thinking and Team's Absorptive Capacity within NPD Projects .....	120
Chapter 5. Conclusions, Implications, and Limitations .....	123
5.1 Conclusions .....	123
5.2 Theoretical Contributions .....	125
5.3 Practical Implications .....	126
5.4 Future Research .....	127
5.5 Limitations of the Study .....	128
References .....	131
Appendices .....	137
• Appendix 1. Case Study Protocol / Interview Protocol .....	139
• Appendix 2. List of Interviewees & Interview Transcriptions .....	147
• Appendix 3. Example of coding, categorizing, and interpreting .....	257
• Appendix 4. Qualitative Data Analysis Software .....	261
• Appendix 5. Atlas.ti Technical Information .....	263
• Appendix 6. Case 1 - Constructs Network Views .....	265
• Appendix 7. Case 2 - Constructs Network Views .....	269
• Appendix 8. Case 3 - Constructs Network Views .....	273
• Appendix 9. Case 4 - Constructs Network Views .....	277
• Appendix 10. Integration of Cases - Constructs Network Views .....	281

## **LIST OF TABLES**

Table 1. Summary of Absorptive Capacity Definitions .....	13
Table 2. Antecedents of Absorptive Capacity .....	14
Table 3. Absorptive Capacity as a Moderator of various Organizational Outcomes .....	14
Table 4. Three Basic Organizational Forms, Dimensions of Knowledge Absorption and Absorptive Capacity .....	16
Table 5. Basic Combinative Capabilities Dimensions of Knowledge Absorption and Absorptive Capacity .....	17
Table 6. Dimensions of Absorptive Capacity: Components and Roles ..	20
Table 7. Relevance of NPD Factors .....	24
Table 8. NPD Dimensions and Evaluation Criteria .....	26
Table 9. Summary of Strategic Thinking Definitions .....	30
Table 10. Illustration of Different Types of Knowledge .....	42
Table 11. Quantitative, Qualitative, and Mixed Methods Procedures ...	52
Table 12. Leading Pharmaceutical Companies – Global .....	61
Table 13. Leading Pharmaceutical Companies – Latin America .....	65
Table 14. Interviews Distribution & Statistics per Case Study .....	71
Table 15. The Variety of Qualitative Interviews .....	72
Table 16. Interviews Distribution per Case and Functional Areas .....	73
Table 17. Case Study Tactics for Four Design Tests .....	77
Table 18. Distribution of Primary Documents on Cases .....	80
Table 19. Initial Concepts and Codes .....	82
Table 20. Case1-Elements of Creativity .....	83
Table 21. Case1-Elements of Holistic Perspective .....	85
Table 22. Case1-Elements of Vision .....	86
Table 23. Case1-Elements of Team's PAC .....	87
Table 24. Case2-Elements of Creativity .....	91
Table 25. Case2-Elements of Holistic Perspective .....	92
Table 26. Case2-Elements of Vision .....	93
Table 27. Case2-Elements of Team's PAC .....	95
Table 28. Case3-Elements of Creativity .....	98
Table 29. Case3-Elements of Holistic Perspective .....	98
Table 30. Case3-Elements of Vision .....	99
Table 31. Case3-Elements of Team's PAC .....	100
Table 32. Case4-Elements of Creativity .....	102
Table 33. Case4-Elements of Holistic Perspective .....	104
Table 34. Case4-Elements of Vision .....	105
Table 35. Case4-Elements of Team's PAC .....	105
Table 36. Integration of Cases-Elements of Creativity .....	110
Table 37. Integration of Cases-Elements of Holistic Perspective .....	111
Table 38. Integration of Cases-Elements of Vision .....	112
Table 39. Integration of Cases-Hierarchy of ST Elements .....	112
Table 40. Integration of Cases- Team's PAC Elements .....	113
Table 41. Cross-Case Analysis: Comparison of Counts .....	116





## **LIST OF FIGURES**

Figure 1. Determinants of Absorptive Capacity and Expectation Formation (Van den Bosch et al.) .....	15
Figure 2. A Model of Absorptive Capacity .....	19
Figure 3. Origins of Stickiness (Szulansky's) .....	21
Figure 4. Factors that Impact NPD Performance .....	23
Figure 5. Conceptual Framework of Organizational Factors and NPD Success .....	25
Figure 6. Elements of Strategic Thinking (Bonn) .....	31
Figure 7. The Elements of Strategic Thinking (Liedtka) .....	32
Figure 8. Strategy-making as Creating and Disrupting Alignment .....	34
Figure 9. Modern Strategy Management Process .....	34
Figure 10. Strategic Thinking-Strategic Planning .....	35
Figure 11. Strategic Thinking Framework .....	36
Figure 12. The 4 Pillars of Knowledge Management .....	44
Figure 13. Contingency Factors and Management Solutions .....	45
Figure 14. Knowledge Management Process .....	46
Figure 15. Research Model (Lee & Choi) .....	47
Figure 16. Model of Strategic Thinking and Absorptive Capacity Interaction .....	50
Figure 17. Case Study Method .....	58
Figure 18. Drug Development Process .....	61
Figure 19. Case1-Team's RAC Network View .....	89
Figure 20. Case2-Team's RAC Network View .....	96
Figure 21. Case3-Team's RAC Network View .....	101
Figure 22. Case4-Team's RAC Network View .....	108
Figure 23. Integration of Cases-Team's RAC Network View .....	114
Figure 24. Emergent Model of Individual Strategic Thinking as a facilitator of Team's Absorptive Capacity .....	121



## **LIST OF ABBREVIATIONS**

APQC	American Productivity & Quality Center
L.A.	Latin America
NCE	New Chemical Entity
NOTON	Made-Up name for a Previous Product launched by The Company
NPD	New Product Development
PAC	Potential Absorptive Capacity
RBV	Resource-Based View of the Firm
RAC	Realized Absorptive Capacity
R&D	Research & Development
TEAM	NPD Launch Team



## **CHAPTER 1**

### **INTRODUCTION**

Absorptive capacity is “one of the most important constructs to emerge in organizational research in recent decades” (Lane, Koka, & Pathak, 2006, p. 1). Since its introduction by Wesley Cohen and Daniel Levinthal in 1989 as the organization’s ability to acquire, assimilate, and exploit new knowledge from the environment, scholars have developed a large research stream of studies based on the ability of the construct to explain why firms with quasi identical resources yielded different results. (Szulanski, 1996; Lane & Lubatkin, 1998; Giuliani, 2005).

Moreover, the relationship between absorptive capacity and other areas of organizational research such as organizational learning, innovation, knowledge-based view, and organizational change (Van den Bosch, Van Wijk, & Volverda, 2005); made the absorptive capacity construct suitable for exploring organizational performance factors. Fiol (1996), for example, stated the need to integrate two streams of research to finding better ways to innovate within organizations, namely the absorptive capacity theories and the research models of effective generation of products. In that direction, new product development (NPD) projects are an excellent organizational process where to study knowledge transfer flows to uncover the relationship between organizational innovativeness and performance and the absorptive capacity of team members in charge of an specific NPD project.

It is almost a proven fact that product innovation and thus, the development of new products is one of the most important issues a firm has to address in order to remain competitive in the market. However, the failure rate of new products is as high as 50% at launch (Cooper and Edgett, 1996). Moreover, the American Productivity & Quality Center

(APQC) states that “approximately one in ten product concepts succeeds commercially, and only one in four development projects is a commercial success” (APQC, 2003, p. 6).

The literature on NPD (Montoya and Calantone, 1994; Hultink, Griffin, Robben, & Hart, 1998; Tzokas, Hultink, & Hart, 2004; Lynn and Akgun, 2003; Kandemir, Calantone, & Garcia, 2006; Cooper, Edget, & Kleinschmidt, 2004), have grouped the elements surrounding NPD projects in various dimensions. Those dimensions, however, and in particular the strategy dimension do not take into account how individuals interpret and apply new information in their strategic decisions regarding NPD projects. Moreover, the “people side” dimension, analyzed some of the characteristics of the teams in charge of a NPD project, such as team work, team organization, and team accountability, but lacked depth in analyzing how new knowledge actually transfers among team members and how it transforms itself from data to knowledge and from there into practical decisions for improving NPD project performance.

This study explored on the nature of the Project Teams and the relevant factors within the people side dimension, which were slightly analyzed in the NPD literature so far. In particular, one dimension within the team dynamics that is not developed in the literature is the dimension and elements related to how strategic objectives are incorporated into knowledge transfer and knowledge application among individuals within the NPD team. Therefore, the strategy dimension, and in particular, the improvement of the individual strategic thinking capability (Bonn, 2005; Liedtka, 1998) within team members in charge of a NPD project, is an important element related with improving the team’s absorptive capacity and thus learning, both constructs needed to improve NPD projects success, and in particular in its ability to facilitate absorptive capacity among team members.

Strategic thinking has been defined as “a way of solving strategic problems that combines a rational and convergent approach with creative and divergent thought processes” (Bonn, 2005, pp. 337). Developing strategic thinking capabilities within a team in charge of a NPD project could be used as an organizational strategy that in turn would yield an increase

in the absorptive capacity of the NPD team and thus, improve the NPD success ratio creating a competitive advantage for the firm.

This study, which is based on four in-depth case studies within the pharmaceutical industry, analyzes the dynamics of knowledge and learning within team members of a NPD project and the role of individual strategic thinking as a facilitator of the team's absorptive capacity.

The pharmaceutical industry is an important context for examining NPD projects. Competition in the pharmaceutical industry has become very tough. Bossidy and Charan (2004, p. 64) stated: "Today the pharmaceutical industry is at a critical crossroads as a result of worldwide competition, new technology, and spiraling health-care costs that have generated public anger over drug prices and portend increasing government involvement in the industry's future." Therefore, pharmaceutical companies not only face difficulty developing sustainable business strategies, but also face an increasing pervasive image among the general public.

Some factors that could explain this change in the pharmaceutical landscape could be: shorter product life cycles, failure of new drugs to make it to the marketplace, stronger generic drugs competitors, margins reduction due to rising of marketing expenses, and failure of mergers and acquisitions to deliver expected results. "Pharma's next era will almost certainly look different from its past one, with lower growth and lower margins, requiring changes in product development, cost structure, and marketing. In fact, what the pharmaceutical industry needs is a new business model." (Bossidy and Charan, 2004, p. 67).

This new business model should be related to improving NPD projects. According to Standard & Poor's (2006, p. 6) "between 2006 and 2010, at least 70 innovative brand-name drugs, with an aggregate worth of roughly \$62.6 billion, are expected to go off patent in the United States." To counter attack those threats, manufacturers are developing improved

versions of vulnerable drugs, filing new patents to extend intellectual property protection for key products, and/or fighting generic companies in court.

This study proposed the use of the Resource Base View (RBV) of the company in order to develop a competitive advantage or even better, a sustained competitive advantage, and therefore, counter attack the threats mentioned above. Barney (1991, p. 99) pointed out: “[The RBV] suggests that firms obtain sustained competitive advantages by implementing strategies that exploit their internal strengths, through responding to environmental opportunities, while neutralizing external threats and avoiding internal weaknesses.” Among other firm resources, human capital resources is one of the resources that can be taken into account in order to “implement a value creating strategy not simultaneously being implemented by any current or potential competitors” and in addition, other firms are “unable to duplicate the benefits of this strategy.” (Barney, 1991, p. 102). Therefore, this study analyzed the elements surrounding individual strategic thinking as a strategic organizational capability to be developed to facilitate knowledge absorption in order to create a sustainable competitive advantage for the organization.

This dissertation is a qualitative study in the pharmaceutical industry focused on the identification of the main elements of individual strategic thinking – to understand how to develop a core competence with the purport to improve the company’s ability to think differently - within the team members of New Product Development (NPD) projects. This dissertation is also focused on the identification of the relationship of those individual strategic thinking elements – and thus the individual strategic thinking construct itself - with the team’s absorptive capacity that would facilitate the team’s acquisition, assimilation, transformation and application of new knowledge to increase the performance of their individual activities within the project and thus, increase the success ratio of the whole NPD project in the end.

Chapter 2 of this dissertation, reviews literature on the main topics related with the study: New Product Development (NPD) projects, strategic thinking, absorptive capacity, and knowledge management. The chapter ends with a proposed research model to be used as a



guide for this research which links the individual strategic thinking elements found in the literature (Bonn, 2005; Liedtka, 1998) with the absorptive capacity (Cohen and Levinthal, 1990; Lane and Lubatkin, 1998; Zahra and George, 2002; Van den Bosch, Van Wijk, and Volverda, 2005) of the team, within a NPD project (Kandemir, Calantone, and Garcia, 2006).

Chapter 3 of this dissertation develops on the details of the Research Design and Methodology used for the study. Basically, a qualitative approach using case study methodology for the design and grounded theory for data analysis. To this end I have followed the qualitative research approach from Creswell (2003), the case study design from Yin (2003a, 2003b) and the grounded theory data analysis protocols from Glaser and Strauss, (1997) and Strauss and Corbin (1998).

Chapter 4 of this dissertation is about the analysis of the data collected on 46 interviews with executive members of four product launch teams in four different countries. This chapter shows the analysis results of the individual case-studies (within case analysis) and also the analysis results of the comparison of the four case-studies (cross-case analysis) as detailed by Miles and Huberman (1994). To this end I have used Glaser and Strauss (1967) and Strauss and Corbin (1998) grounded theory approach, along with the ATLAS.ti (Muhr, 1995) software as tools to develop codes and categories from the interviewees' data.

Chapter 5 of this dissertation presents the conclusions, theoretical contributions, practical implications, future research, and the limitations of the study.

In the remaining of this Introduction the problem statement, the type of study, the research questions, and the research objectives are presented.

## **1.1 PROBLEM STATEMENT**

Most industries are nowadays embedded in a very dynamic and competitive arena and in need to develop a sustainable competitive advantage (Bossidy and Charan, 2004; Hamel and Prahalad, 1994). This competitive advantage could be built by developing a core competence within the existing capabilities of a firm.

Increasing the team's absorptive capacity in the context of a NPD projects become an important area in which companies could work on building competitive advantages. This is particularly important for pharmaceutical companies, not only because the long time frame used by a pharmaceutical company to take a new chemical entity (NCE) from preclinical development to marketing approval – between 10 to 15 years – but because the large financial investment involved in R&D – between \$800 to \$1,200 millions – for each drug launched into the market (Standard & Poor's, 2005, 2006). However, NPD failure rates are as high as 50% at launch (Cooper and Edgett, 1996).

The NPD literature (Cooper and Edgett, 1996; APQC, 2003; Montoya-Weiss and Calantone, 1994; Kandemir, Calantone, & Garcia, 2006; Lynn and Agkun, 2003; Tzokas, Hultink, and Hart, 2004; Cooper, Edgett, & Kleischmidt, 2004) analyzes the main elements of NPD performance, but lacks on its ability to explain the impact of individuals' - within a group/team in charge of a NPD project - on knowledge transfer. NPD projects are basically about knowledge transfer, and knowledge transfer could be increased, among other factors, with the improvement of the absorptive capacity of the team in charge of the NPD launch (Cohen and Levinthal, 1990; Lane and Lubatkin, 1998; Zahra and George, 2002; Van den Bosch, Van Wijk, and Volverda, 2005).

Following Hamel and Prahalad's (1994) approach on the need for companies to “think different” in developing strategy namely: extending industry foresight and developing a supporting strategic architecture, this dissertation proposes the need to develop individual strategic thinking among NPD team members in order to increase the team's absorptive

capacity that would yield a decrease in the failure rate of NPD projects and thus improve their chance of success.

Therefore, this dissertation attempted to confirm the individual strategic thinking elements proposed, but not empirically tested, by Bonn (2001, 2005) and Liedtka (1998); and the relationships between those elements and the team's absorptive capacity – as reconceptualized by Zahra and George (2002) – that a team develops within the context of NPD projects.

## **1.2 TYPE OF STUDY**

According to Creswell (2003, p. 3) a proposal developer “needs to consider three framework elements: philosophical assumptions about what constitutes *knowledge claims*; general procedures of research called *strategies of inquiry*; and detailed procedures of data collection, analysis, and writing, called *methods*.”

Following Creswell (2003), this study used a constructivist approach as knowledge claim, a qualitative strategy of inquiry, and interviews as the research method. In the constructivist position, the idea is to rely on the participant's view of the situation being studied, and to interpret the meanings others have about the world. Among the qualitative strategies of inquiry (which Creswell calls methodology) this dissertation used the case study approach. Because the link between individual strategic thinking elements and absorptive capacity within a NPD project has never been studied before, this dissertation used a qualitative approach to explore the NPD process focusing on the elements of individual strategic thinking, and on the relationship those elements could have with knowledge transfer and the team's absorptive capacity. Within this qualitative approach selected, I developed a multiple-case study to make a qualitative inquiry into the relationship between individual strategic thinking and NPD team's absorptive capacity, and a dynamic framework of those elements is proposed, grounded in the views of participants/interviewees of the study. As of the method

for collecting data, this dissertation used in depth interviews with open-ended questions to gather the interviewee's point of view about the research topics.

### **1.3 RESEARCH QUESTIONS**

This study aimed to develop a better understanding of individual strategic thinking and absorptive capacity constructs and to develop a dynamic model incorporating "variables addressing managerial intentionality to influence the level of absorptive capacity" (Van Den Bosch, Van Wijk, and Volverda, 2005, p. 298), within a NPD project context.

Therefore, this research aimed to answer the following main questions:

- What are the relevant elements of individual strategic thinking within the context of NPD projects?
- Does individual strategic thinking facilitate the team's absorptive capacity within the context of a NPD projects?
- How those relevant individual strategic thinking elements interact among them to facilitate the acquisition, assimilation, transformation, and application of new information and knowledge within a NPD project context?

### **1.4 RESEARCH OBJECTIVES**

There were three main objectives for this research. The first one was to describe the elements of the individual strategic thinking construct and determine how they interrelate and how strategic thinking develops from individual to team strategic thinking within the context of a NPD project.

The second objective was to explain the link between individual strategic thinking and the team's absorptive capacity, and determine the elements of the latter that are impacted by the elements of the former within the context of a NPD project.

The third objective was to propose a dynamic framework model linking individual strategic thinking and team's absorptive capacity that could be used to improve the success of NPD projects.



## **CHAPTER 2**

### **LITERATURE REVIEW**

This chapter develops the main ideas found in scholar literature on four topics related with the study. Absorptive capacity, new product development (NPD), strategic thinking, and knowledge management. On all four topics, this study addressed their definitions, elements, dimensions, and dynamics in its relationship with the research questions and in line with the research objectives.

#### **2.1 ABSORPTIVE CAPACITY**

Absorptive capacity is a construct related to new knowledge acquisition and its exploitation to commercial ends (Cohen & Levinthal, 1990; Van Den Bosch, Volverda, and de Boer, 1999; Zahra & George, 2002; Daghfous, 2004; Van Den Bosch et. al., 2005). It also has been suggested that absorptive capacity is a multilevel construct that can be found at different levels such as individual, firm unit, interfirm units, a whole firm, interfirm, industry, and also national levels (Cohen & Levinthal, 1990; de Boer, Van den Bosch, Volverda, 1999; Volverda, Baden-Fuller, and Van den Bosch, 2001; Wegloop, 1995; Meyer-Krahmer & Reger, 1999). The literature on the topic also agrees on the idea that absorptive capacity is a multidimensional construct (Lane and Lubatkin, 1998; Grant, 1996; Van Den Bosch et al., 1999; Van Wijk, Van den Bosch, and Volverda, 2001; Zahra and George, 2002). It is also agreed between absorptive capacity researchers that this construct is cumulative in its nature and thus, path dependent (Cohen & Levinthal, 1990). The literature identifies prior related knowledge as the main antecedent to absorptive capacity, and the improvement on innovative performance as the main outcome (Cohen & Levinthal, 1990; Stock, Greis, and Fischer, 2001).

In addition to the above mentioned, absorptive capacity is also pointed out as a mediator between related literatures such as organizational learning, managerial cognition, organizational innovation and change, knowledge-based view, dynamic capabilities, and, co-evolutionary and inter-organizational literatures (Van Den Bosch et al., 2005). The measure commonly used to assess a firm's absorptive capacity is R&D spending divided by sales, namely: R&D intensity (Cohen & Levinthal, 1990; Stock et. al., 2001).

### 2.1.1 ABSORPTIVE CAPACITY DEFINITION

Van Den Bosch et al. (2005) pointed out a lack of cumulative learning of the absorptive capacity construct. They stated, "The proliferation of models and applications of the absorptive capacity construct to various levels of analysis and in various related literatures did not substantially contribute yet to cumulative learning and scientific knowledge accumulation about the theoretical and empirical underpinnings of the absorptive capacity construct." (p. 296).

Although the apparent lack of cumulative learning on absorptive capacity due to a proliferation of models, we can not disregard the importance of the construct [absorptive capacity] as the main element in the organizational renewal and innovative performance of a firm.

The most known definition of absorptive capacity is the one stated by Cohen and Levinthal (1990) in their study that coined the term for the first time. They argued that "the ability of a firm to recognize the value of new, external information, assimilate it, and apply it to commercial ends is critical to its innovative capabilities" They continued "We label this capability a firm's absorptive capacity and suggest that it is largely a function of the firm's level of prior related knowledge." (Cohen and Levinthal, 1990, p. 128).



For a better understanding of the absorptive capacity concept, a summary of the main definitions found in the literature are shown in Table 1. Also, for the same purpose Table 2 and Table 3 show a summary of the antecedents and outcomes as pointed out by Van Den Bosch et al. (2005).

Because the multilevel dimensions of the absorptive capacity construct, this dissertation acknowledges the application of the study to the team in charge of a NPD project.

**Table 1. Summary of Absorptive Capacity Definitions**

Author (s)	Definition
Cohen & Levinthal (1990)	Absorptive capacity is the ability of a firm to recognize the value of new, external information, assimilate it, and apply it to commercial ends
Fiol (1996)	Organization like sponges must have the capacity to absorb inputs in order to generate outputs
Kim (1998)	Organizational capacity to learn and solve problems
Lane & Lubatkin (1998)	Ability of a firm to learn from another firm
Van den Bosch, Volverda, & de Boer (1999)	Absorptive capacity comprises evaluation, acquisition, integration, and the commercial utilization of new outside knowledge
Zahra & George (2002)	Set of organizational routines and processes by which firms acquire, assimilate, transform, and exploit knowledge to produce a dynamic organizational capability
Daghfous (2004)	Acquiring absorptive capacity consists of building (1) the firm's ability to access external knowledge, which requires a knowledge-sharing culture, and (2) the firm's ability to transform and implement external knowledge within the company to enhance its core competencies
Van den Bosch, Van Wijk, & Volverda (2005)	The ability to recognize the value of new external knowledge, assimilate it, and apply it to commercial ends

### 2.1.2 ELEMENTS OF ABSORPTIVE CAPACITY

Cohen and Levinthal (1990) suggested that organizational absorptive capacity is a function of the firm's level of prior related knowledge, and the intensity of the individual effort to learn. Further, Van de Bosch et al. (1999) added two extra elements as determinants of

absorptive capacity: organizational form <sup>(1)</sup> and combinative capabilities. Figure 1 shows the framework developed by them regarding the determinants of absorptive capacity.

**Table 2. Antecedents of Absorptive Capacity**

Level of analysis	Examples of antecedents	Illustrative reference
Intra-firm level	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A unit's R&amp;D intensity</li> <li>• Knowledge flow configuration (horizontal versus vertical)</li> <li>• Prior related knowledge and similarity of certain attributes (for example sharing similar common meanings, a mutual subcultural language)</li> </ul>	Tsai (2001) Van Wijk et al. (2001)  Gupta and Govindarajan (2000)
Firm level	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prior related knowledge, and internal mechanisms (see Table 15.2)</li> <li>• Prior related knowledge, organizational form, combinative capabilities</li> <li>• External sources, knowledge complementarity, and experience</li> </ul>	Cohen and Levinthal (1990)  Van den Bosch et al. (1999)  Zahra and George (2002)
Inter-firm level	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Specific type of new knowledge; similarity of compensation practices and organizational structures; familiarity with organizational problems</li> </ul>	Lane and Lubatkin (1998)

Source: From Van Den Bosch et al. (2005), Table 14.5, p. 288.

**Table 3. Absorptive Capacity as moderator of various organizational outcomes**

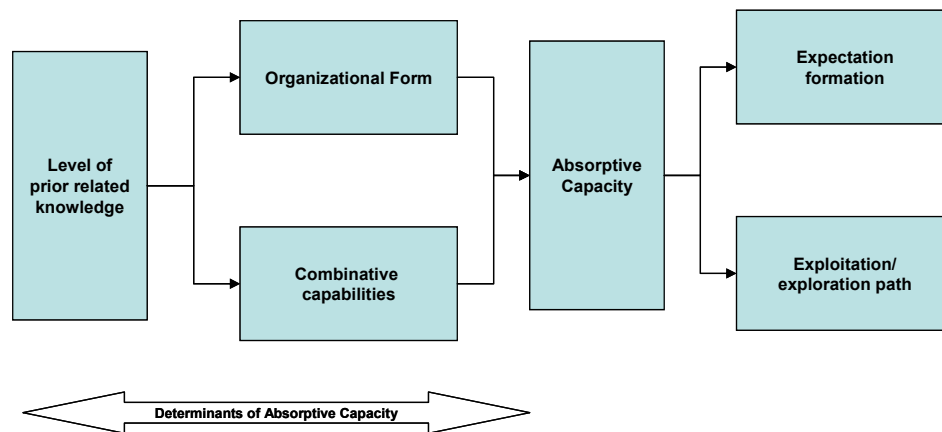
Example of organizational outcomes	Illustrative references
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovative performance; exploration/exploitation; new product development</li> <li>• Expectation formation; reactive/proactive strategy formation</li> <li>• Organizational adaptation; co-evolution: strategic renewal</li> <li>• Transfer of best practice and knowledge flows within the firm</li> <li>• New wealth creation; entrepreneurial wealth; competitive advantage; financial performance</li> <li>• Knowledge transfers; organizational learning in alliances and IJV performance</li> <li>• Diversification</li> </ul>	Cohen and Levinthal (1990); Tsai (2001); Van Wijk et al. (2001); Stock et al. (2001) Cohen and Levinthal (1990); Volverda (1998); Van den Bosch et al. (1999) Lewin and Volverda (1999); Lewin et al. (1999); Volverda et al. (2001) Szulanski (1996); Gupta and Govindarajan (2000)  Lewin et al. (1999); Deeds (2001); Zahra and George (2002); Tsai (2001) Ahuja (2000); Kim (1998); Koza and Lewin (1998); Lane and Lubatkin (1998); Lyles and Salk (1996); Mowery et al. (1996) Kumar and Seth (2001)

Source: From Van Den Bosch et al. (2005), Table 14.6, p. 289.

<sup>(1)</sup> They chose three basic organizational forms: functional, divisional and matrix.

**Figure 1**

**Building Blocks of the Framework: Determinants of Absorptive Capacity and Expectation Formation**



**Source:** From Van den Bosch et al. (1999), Figure 1, p. 554.

They proposed three dimensions to analyze - ceteris paribus the firm's prior related knowledge - the impact of organizational form and combinative capabilities on knowledge absorption and integration as a component of the absorptive capacity construct. Those dimensions are efficiency, scope, and flexibility. Efficiency of knowledge absorption refers to how firms identify, assimilate, and exploit knowledge from a cost and economies of scale perspective. Scope of knowledge absorption refers to the breath of component knowledge a firm draws upon. Flexibility of knowledge absorption refers to the extent to which a firm can access additional, and reconfigure existing, component knowledge. (Van de Bosch et al., 1999, p. 552).

The assumptions regarding the potential for knowledge absorption of the three basic forms [of organizational structure], including their influence on absorptive capacity, are summarized in Table 4. They assumed that both the scope and flexibility dimension of knowledge absorption have a positive influence on the level of absorptive capacity, while efficiency has a negative impact. "Nonetheless, the knowledge absorption potential offered by a certain organization form can be utilized by temporary task forces, standing committees,

project teams, or various other liaison devices that overlay the basic organization structure” (Van de Bosch et al., 1999, pp. 555-556). This dissertation studied the knowledge absorption potential utilized by NPD projects teams, which work basically under a matrix organizational form which has a positive impact on absorptive capacity, according to Van den Bosch et al. (1999).

**Table 4. Three Basic Organization Forms, Dimensions of Knowledge Absorption and Absorptive Capacity**

	<b>Organization Forms</b>		
<b>Dimensions of Knowledge Absorption</b>	Functional Form	Divisional Form	Matrix Form
Efficiency of Absorption	High	Low	Low
Scope of Absorption	Low	Low	High
Flexibility of Absorption	Low	High	High
<b>Impact on Absorptive Capacity</b>	<b>Negative</b>	<b>Moderate</b>	<b>Positive</b>

**Source:** From Van Den Bosch et al. (1999), Table 2, p. 556.

Regarding the combinative capabilities and knowledge absorption of a firm, Van de Bosch et al. (1999) stated, “A firm’s combinative capabilities synthesize and apply current and acquired knowledge. First, we distinguish three types of combinative capabilities a firm has at its disposal: systems capabilities, coordination capabilities, and socialization capabilities. Secondly, we analyze the impact these combinative capabilities are likely to have on the level of knowledge absorption.” (p. 556).

For Van de Bosch et al. (1999, pp. 556-557), systems capabilities are defined as directions, policies, procedures, and manuals are often used to integrate explicit knowledge. They reflect the degree to which rules, procedures, instructions, and communications are laid down in written documents or formal systems. In contrast to system capabilities that absorb knowledge by ex-ante rules and procedures, coordination capabilities enhance knowledge absorption through relations between members of a group. They refer to lateral ways of coordination. Coordination capabilities are path dependent; they accumulate in a firm as a result of (1) training and job rotation, (2) natural liaison devices, and (3) participation. In addition to the explicit absorption of knowledge by systems capabilities and the implicit

absorption of knowledge by coordination capabilities, Van de Bosch et al. (1999) distinguished a third type of combinative capability, that of socialization capabilities. Socialization capabilities may influence absorptive capacity by specifying broad, tacitly understood rules for appropriate action under unspecified contingencies. These capabilities refer to the ability of the firm to produce a shared ideology that offers members an attractive identity as well as collective interpretation of reality.

The assumptions regarding the impact of these combinative capabilities on the knowledge absorption dimensions are summarized in Table 5. This table also presents the impact of these capabilities on absorptive capacity.

In their empirical study, Van Den Bosch et al. (1999) tested the impact of the combinative capabilities elements on the absorptive capacity of the organization. Their results showed that systems capabilities did not slow down the absorptive capacity process (on the contrary of their stated model), coordination capabilities impacted positively on absorptive capacity, and the socialization capabilities impacted negatively on absorptive capacity.

**Table 5. Basic Combinative Capabilities, Dimensions of Knowledge Absorption and Absorptive Capacity**

	<b>Combinative Capabilities</b>		
<b>Dimensions of Knowledge Absorption</b>	Systems Capabilities	Coordination Capabilities	Socialization Capabilities
Efficiency of Absorption	High	Low	High
Scope of Absorption	Low	High	Low
Flexibility of Absorption	Low	High	Low
<b>Impact on Absorptive Capacity</b>	<b>Negative</b>	<b>Positive</b>	<b>Negative</b>

**Source:** From Van Den Bosch et al. (1999), Table 3, p. 558.

The interpretation of those results, may lead to propose that there is an impact of the organization's structure and combinative capabilities on the individuals in charge of a NPD project, in relation to their individual absorptive capacity and thus, in relation to the team's absorptive capacity as well. A NPD project, as the unit of analysis in this dissertation, works

with a matrix organizational form and has a high degree of coordination capabilities, both elements positively associated with absorptive capacity.

Moreover, this individual absorptive capacity was defined by Daghfous (2004) as largely depending on the collective absorptive capacity of a firm's individuals. He stated that the different absorptive capacity of its employees is determined by its combinative capabilities, namely systems capabilities, coordination capabilities, and socialization capabilities. He argued that if a firm wanted to improve its absorptive capacity, it "has to invest in developing the absorptive capacity of its employees through activities such as training." (p. 22).

### 2.1.3 RECONCEPTUALIZATION OF ABSORPTIVE CAPACITY

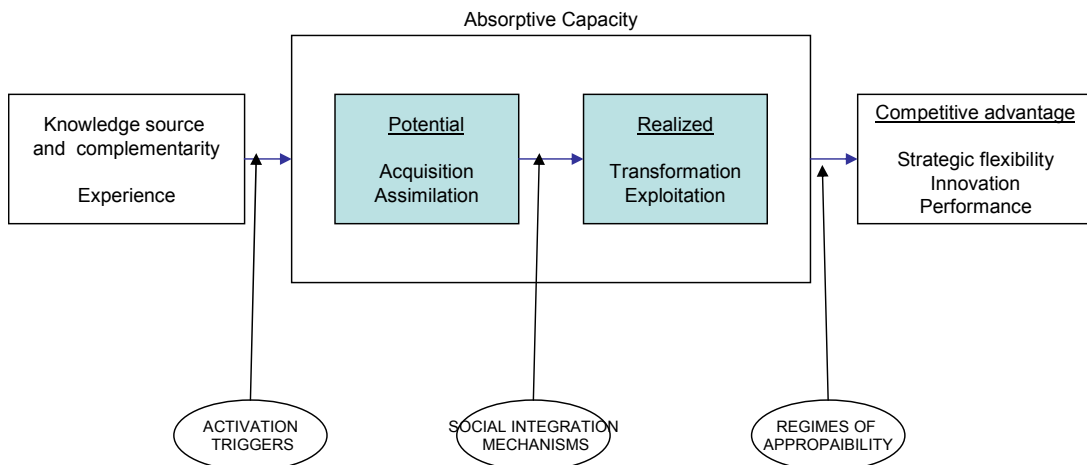
Zahra and George (2002) reconceptualized absorptive capacity as a "set of organizational routines and processes by which firms acquire, assimilate, transform, and exploit knowledge to produce a dynamic organizational capability." (p. 186). Furthermore, their definition departs from past research in two ways, "First, absorptive capacity is viewed as a dynamic capability embedded in a firm's routines and processes, making it possible to analyze the stocks and flows of a firm's knowledge and relate these variables to the creation and sustainability of competitive advantage. Second, this definition suggests that the four capabilities that make up absorptive capacity are combinative in nature and build upon each other to produce a dynamic organizational capability" (pp. 187-188)

Zahra and George (2002) proposed a model as a framework for research (see Figure 2). In their model, they stated that an improvement in absorptive capacity leads to innovation and a better performance. They also stated that the prior elements to absorptive capacity are knowledge source and complementarity, and experience.

Zahra and George (2002) went further into studying the elements of absorptive capacity and defined two subconstructs namely potential absorptive capacity (PAC) and realized absorptive capacity (RAC).<sup>(2)</sup>

They defined those terms in the following words: “PAC makes the firm receptive to acquiring and assimilating external knowledge (Lane & Lubatkin, 1998). It captures Cohen and Levinthal’s (1990) description of a firm’s capability to value and acquire external knowledge but does not guarantee the exploitation of this knowledge. RAC is a function of the transformation and exploitation capabilities discussed earlier. RAC reflects the firm’s capacity to leverage the knowledge that has been absorbed.” (p. 190). They also presented a ratio to measure the relationship between PAC and RAC. They said “We term the ratio of RAC to PAC as the *efficiency factor* (n). The efficiency factor suggests that firms vary in their ability to create value from their knowledge base because of variations in their capabilities to transform and exploit knowledge.” (p. 191). However, Zahra and George (2002) do not developed further into how to measure the components of this ratio.

**Figure 2. A Model of Absorptive Capacity**



Source: From Zahra and George (2002), Figure 1, p. 192.

<sup>(2)</sup> ) To maintain a standardized set of abbreviations throughout the dissertation, I changed Zahra and George’s PACAP and RACAP abbreviations of their concept of potential and realized absorptive capacity to PAC and RAC respectively.

Nevertheless, they argued that social integration mechanisms “can facilitate the sharing and eventual exploitation of knowledge.” (p. 194). They suggested two types of social integration mechanisms: informal (e.g., social networks) or formal (e.g., use of coordinators). They stated a proposition regarding this issue (Zahra and George, 2002, p. 194):

“[The] use of social integration mechanisms reduces the gap between PAC and RAC, thereby increasing the efficiency factor (n). Social integration mechanisms lower the barriers to information sharing while increasing the efficiency of assimilation and transformation capabilities.”

The most valuable finding from Zahra and George (2002) was the dimensions of Potential and Realized Absorptive Capacity that showed us the need to pay attention not only to the transfer of knowledge (acquisition and assimilation) in terms of exposure to new knowledge, but also to the need of individuals to internalized that knowledge and use it in their decision-making process to create better strategies and to make better decisions. Table 6 shows the dimensions, elements, and roles of Zahra and George’s (2002) model.

**Table 6. Dimensions of Absorptive Capacity:  
A Reconceptualization of Components and Corresponding Roles**

<b>Dimensions/ Capabilities</b>	<b>Components</b>	<b>Role and Importance</b>
Acquisition	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prior investments</li> <li>• Prior knowledge</li> <li>• Intensity</li> <li>• Speed</li> <li>• Direction</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Scope of search</li> <li>• Perceptual schema</li> <li>• New connections</li> <li>• Speed of learning</li> <li>• Quality of learning</li> </ul>
Assimilation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Understanding</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interpretation</li> <li>• Comprehension</li> <li>• Learning</li> </ul>
Transformation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internalization</li> <li>• Conversion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Synergy</li> <li>• Recodification</li> <li>• Bisociation</li> </ul>
Exploitation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Use</li> <li>• Implementation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Core competencies</li> <li>• Harvesting resources</li> </ul>

Source: Adapted from Zahra & George (2002), Table 3, p. 189.

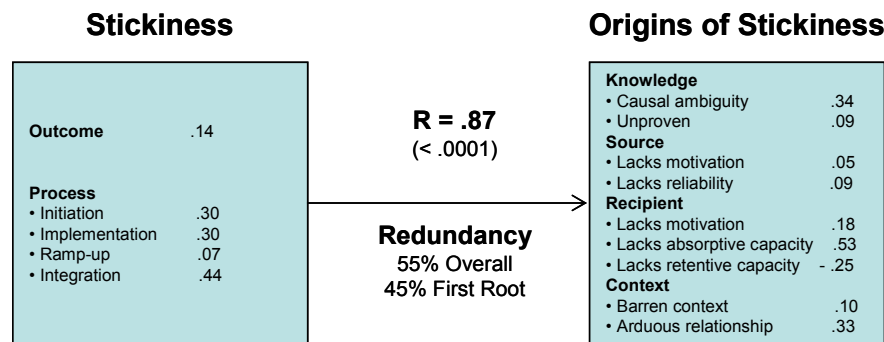


2.1.4 STICKINESS AND INDIVIDUAL ABSORPTIVE CAPACITY

Szulanski (1996) made an interesting empirical work to test the transfer of best practices within a firm. He defined this transfer as “dyadic exchanges of organizational knowledge between a source and a recipient unit in which the identity of the recipient matters.” (p. 28). He investigated the reasons why it was a clear barrier to this transfer which he called ‘internal stickiness’. He defined the term as follows, “The notion of internal stickiness connotes the difficulty of transferring knowledge within the organization.” (p. 29). He discovered that one of the major barriers against knowledge transfer was the recipient’s lack of absorptive capacity (see Figure 3). We could easily transfer Szulanski’s conclusions about this lack of individual absorptive capacity, within the context of a NPD project, because there are a lot of stages in the NPD process where different groups of people transfer knowledge to another group of people. In particular, a NPD project success would be very close related to the individual absorptive capacity of the team members.

Szulanski (1996) defined this lack of absorptive capacity as follows, “Recipients might be unable to exploit outside sources of knowledge; that is, they may lack absorptive capacity. Such capacity is largely a function of their preexisting stock of knowledge and it becomes manifest in their ability to value, assimilate and apply new knowledge successfully to commercial ends.” (p. 31).

Figure 3. Origins of Stickiness



Source: From Szulanski (1996), Figure 1, p. 35.

## **2.2 NEW PRODUCT DEVELOPMENT**

It is almost a proven fact that product innovation and thus, the development of new products is one of the most important issues a firm has to address in order to remain competitive in the market. However, the failure rate of new products is as high as 50% at launch (Cooper and Edgett, 1996). Moreover, the American Productivity & Quality Center (APQC) states that “approximately one in ten product concepts succeeds commercially, and only one in four development projects is a commercial success” (APQC, 2003, p. 6). With that in perspective, it is common to find many research studies focused on understanding the critical success factors of new product development (NPD) in order to increase NPD projects’ success rates and thus, NPD projects’ performance.

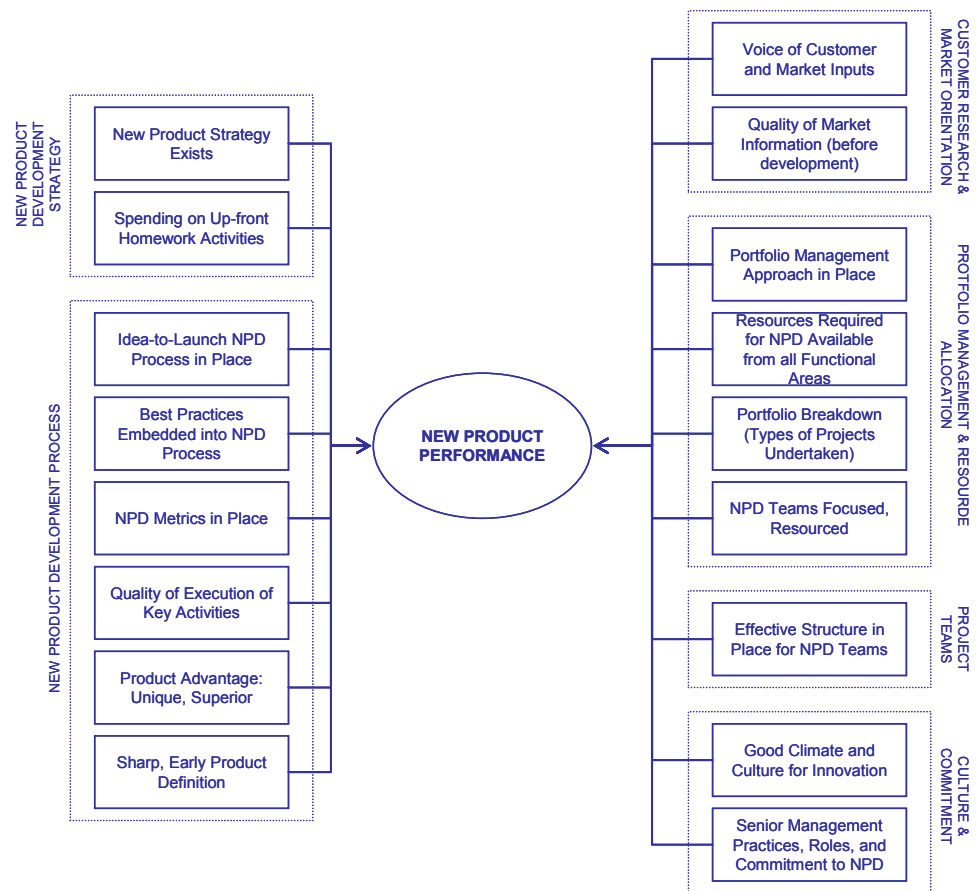
### **2.2.1 NPD FACTORS**

The APQC Report on NPD Best Practices (APQC, 2003) has studied 105 business units in order to identify 113 practices, methods and approaches that are proposed to drive new product performance. They studied seventeen topic areas grouped in six major focus areas: (1) new product development strategy, (2) new product development process, (3) customer research and market orientation, (4) portfolio management and resource allocation, (5) organizational approach and project teams, and (6) culture and commitment. Figure 4 shows the main elements evaluated in their study grouped by the six major focus areas.

Other studies have grouped critical NPD elements using slightly different classifications, but with almost the same common elements within them. For example, Montoya-Weiss and Calantone (1994) realized a meta-analysis on the determinants of new product performance. They grouped critical elements under the following classification: (1) strategic factors, (2) development process factors, (3) market environment factors, and (4) organizational factors. In their empirical study, they used three forms of analysis: a combined hypothesis test, a correlational effect size test, and a qualitative summary count of factors and methods used in other empirical studies that did not report usable statistics (see Table 1).

Their meta-analysis study pointed out eight elements - from only two of the above factors - as the most strongly linked to performance in the literature they reviewed: (1) strategic factors – product advantage, technological synergy, and marketing synergy; and (2) development process factors – proficiency of technological activities, proficiency of marketing activities, protocol, top management support/skill, and proficiency of predevelopment activities. (Montoya-Weiss and Calantone, 1994, p. 412). Those factors are shown in italics in Table 7.

**Figure 4. Factors that Impact New Product Performance**



**Source:** Adapted from AQPM (2003) Improving NPD Performance and Practices (p. 8).

Kandemir, Calantone, and García (2006) in an empirical study, analyzed four types of resources that firms allocate in the implementation of NPD projects: (1) people resources, (2) development resources, (3) testing resources, and (4) launch resources. They called those resources “organizational activity factors” and their study ended up finding that the success of NPD projects is a function of all of those organizational activity factors (see Figure 5).

**Table 7. Relevance of NPD Factors Using Three Forms of Analysis**

Factor	Fisher Combined Test		Correlational Effect		Summary of Counts	
	# of Studies	% total (a)	# of Studies	% total (b)	# of Studies	% total (c)
Strategic Factors						
. <i>Product advantage</i>	8	61.5	6	50	18	66.7
. <i>Technological synergy</i>	4	30.8	5	42	16	59.3
. Company resources	4	30.8	5	42	14	51.9
. Strategy	3	23.1	3	25	9	33.3
. <i>Marketing synergy</i>	2	15.4	1	8	8	29.6
Development process factors						
. <i>Prof. technical activities</i>	9	69.2	7	58	19	70.4
. <i>Prof. marketing activities</i>	8	61.5	7	58	18	66.7
. <i>Protocol</i>	6	46.2	5	42	18	66.7
. <i>Top management support</i>	5	38.5	5	42	11	40.7
. <i>Prof. pre-development activities</i>	4	30.8	2	17	9	33.3
. Speed to market	4	30.8	1	8	8	29.6
. Financial analysis	2	15.4	1	8	8	29.6
. Costs	1	7.7	0	0	4	14.8
Market environment factors						
. Market potential	5	38.5	4	33	23	85.2
. Market competitiveness	3	23.1	2	17	15	55.6
. Environment	1	7.7	0	0	2	7.4
Organizational factors						
. Internal/external relations	4	30.8	3	25	13	48.1
. Organizational factors	2	15.4	3	25	12	44.4

(a)A total of 13 studies were included in this analysis

(b)A total of 12 studies were included in this analysis

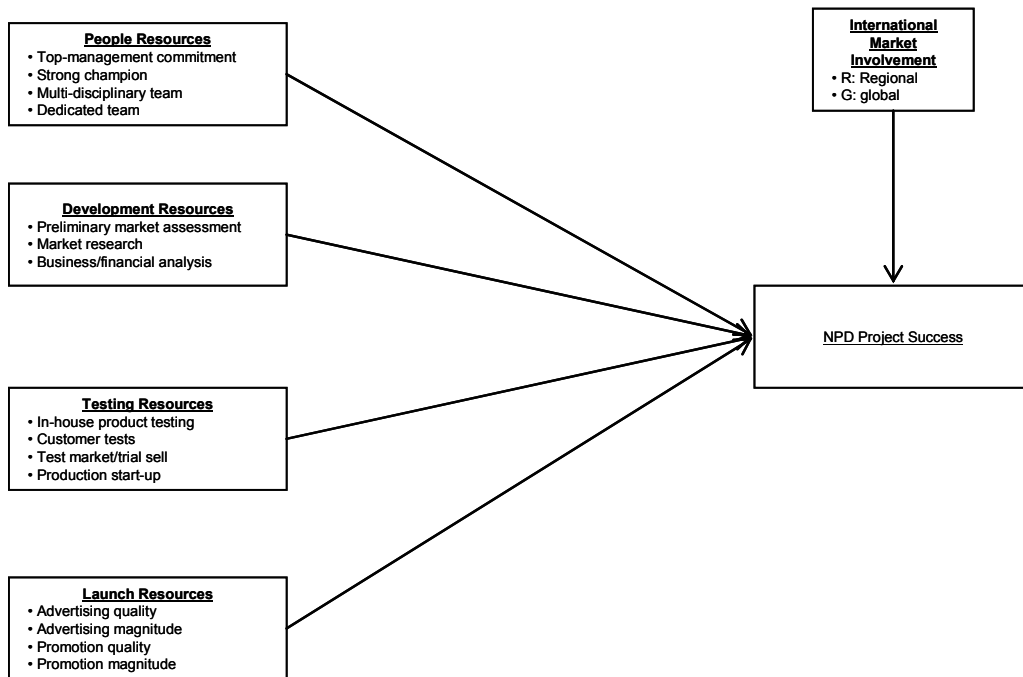
(c)A total of 27 studies were included in this analysis

**Source:** Adapted from Montoya-Weiss and Calantone (1994), Tables 3-5 (pp. 406-410)

Among the people resources factor, they found that the key elements affecting the NPD project success are: (1) the involvement of a strong champion, (2) use of multi-functional team, and (3) focus of a dedicated team. “The implication is that the efficient and effective use of individuals that are closely associated with the NPD contributes to the success of the NPD project” (Kandemir, et al., 2006). They went a little further than Montoya-Weiss and Calantone (1994), by getting deeper into the role of individuals participation and in defining some specific “people elements” within the NPD project teams.

Lynn and Akgun (2003), focusing in the NPD project as the unit of analysis, studied 117 new product teams in a varied sample of industries, trying to find out what elements were important for product success and speed.

**Figure 5. A Conceptual Framework of the Relationship between Organizational Factors and NPD Success**



**Source:** Kandemir et al., (2006), Figure 1, p. 301.

Lynn and Akgun (2003) found “four critical positive factors that were significantly associated with the outcome of a new product development projects: teamwork, market niche assessment, cross-team communication, and vision and clarity” (p. 21). It is interesting that some of these factors were coincidentally, also important for improving speed on NPD projects. They found that “teamwork, vision support, team empowerment, rapid prototyping, and having a tight project deadline explained 58% of the variation in launching a product faster” (p. 24). The importance of the team is highlighted again, along with some other elements that hold the team together such as: having a common vision and good communication between team members.

Beside the importance of teams within the NPD process and their characteristics, another element included in some studies is intuition, as an important dimension in improving NPD performance. Tzokas, Hultink and Hart (2004) in their study of the importance of “evaluation gates” for each step of the NPD process, presented an evaluative criteria to check NPD performance. They pointed out that “although all stages were deemed quite important, Friedman’s nonparametric rank order test indicated that the product and market testing gates were perceived as most important for eventual success of the new product” (p. 622). While their study showed us that product and market gates are the most important in NPD success, their model showed some other elements from complementary dimensions that could also have relevance. One of those dimensions was the intuition-based dimension, in which they included two elements: marketing chance and intuition itself. Table 8 shows the dimensions they took into account in their study. My interpretation of the intuition-based dimension, leads me to think that during the development process of NPD within a firm, there is also individual decision-making based on intuition, which in turn is somehow based in prior knowledge, experience, and creativity, linking NPD projects with absorptive capacity.

**Table 8. NPD Dimensions and Evaluation Criteria**

<b>Market-based</b>	<b>Financial-based</b>	<b>Product-based</b>	<b>Process-based</b>	<b>Intuition-based</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Customer acceptance</li> <li>. Customer satisfaction</li> <li>. Sales objectives</li> <li>. Sales growth</li> <li>. Market share</li> <li>. Sales in units</li> <li>. <i>Market potential</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Break-even time</li> <li>. Profit objectives ROI</li> <li>. Margin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Product performance</li> <li>. Quality</li> <li>. <i>Product uniqueness</i></li> <li>. <i>Technical feasibility</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Stay within budget</li> <li>. Introduced in time</li> <li>. Time-to-market</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. <i>Marketing chance</i></li> <li>. <i>Intuition</i></li> </ul>

Source: Tzokas et al., (2004), Figure 1, p. 620.

In that direction of research, Cooper, Edgett, and Kleinschmidt (2004) published a series of three articles in which they develop more deeply, the results from the benchmarking of best NPD practices initiated by the APQC.

In the first of those articles, Cooper, Edgett, and Kleinschmidt (2004) investigated what they called the “people side” of NPD in three key areas: (1) the culture and climate

within the business in support of product innovation, (2) the role of senior management (behaviors, engagement, and commitment), and (3) the nature of project teams and how they are organized.

In regards to how the teams are organized, Cooper et al. (2004) uncovered three main factors describing project teams: the way teams are organized, the cross-functional nature of teams, and team accountability. They presented, in descending order of importance, a list of main elements related to the way teams are organized (Cooper et. al., 2004, p. 41):

- The project team remaining on the project from beginning to end and not just on the project for a short while or a single phase,
- A clearly assigned team of players,
- A clearly identified team leader in charge and responsible for driving the project,
- The project leader is responsible for the project from idea through to launch, carrying it through the entire process rather than only one or a few stages.

In addition, they also presented a list of main elements, in descending order of importance, related to the cross-functional nature of teams and the team accountability, (Cooper, et. al., 2004, p. 42):

- Project teams accountable for their project's end result,
- Decisions outside the team handled efficiently,
- Sharing information among the project team members via a central information system,
- Cross-functional cooperation on the team,
- Cross-functional project teams, with team members from Technical, Sales, Marketing, Operations, etc.

Although those elements explain how NPD teams may work better, they do not explain the individual elements that could be present in the individual knowledge transfer processes needed to improve the success of NPD projects.

### 2.2.2 NPD RESEARCH STREAMS

There are two streams in the literature of NPD. One stream is supported by studies which analyzed NPD success factors using the business as the unit of analysis (Montoya and Calantone, 1994; Hultink, Griffin, Robben, & Hart, 1998). The other stream is supported by those studies focused on the NPD project itself as the unit of analysis (Tzokas et. al., 2004; Lynn and Akgun, 2003; Kandemir, et. al., 2006; Cooper et. al., 2004). This dissertation will follow the latter approach, focusing on the NPD project itself as the unit of analysis.

Moreover, there is underlying evidence that, along the process of NPD - from idea generation to launch - the potential success/failure is based on the decisions taken along the way by individuals – within the NPD team – whom seek for new information, interpret that new information/knowledge and apply their interpretation and best judgment and intuition into their decision-making processes.

Therefore, this dissertation addressed the importance of the individuals in the NPD process, and in their individual capacity to absorb knowledge that facilitates project success.

### 2.3 STRATEGIC THINKING

Strategy could be a vision of the company in the future. There is a research stream that depicts strategy as in need of two elements namely, strategic thinking, as a creative process with which companies develop a vision of a future position, and strategic planning, as a means to operationalized that vision. Strategic thinking is used to disrupt alignment in order to define a desired future. Strategic planning is used to create the necessary alignment between the desired future and the current reality.



However, there is some confusion around both concepts. Mintzberg (1994, p. 107) stated that “Strategic planning is not strategic thinking. Indeed, strategic planning often spoils strategic thinking causing managers to confuse real vision with the manipulation of numbers”.

Since Mintzberg (1994), many researchers have also devoted attention to the study of strategic thinking, as a separate construct from strategic planning. Thakur (1992, p. 47), for example, mentioned the difficulty in defining strategic thinking because of the existence of a “pervasive view that strategic planning leads to strategic management, which then somehow leads to strategic thinking”. However, he said that “Strategic management implies making choices that best align the organization with the environmental demands. Strategic thinking then, represents the conceptual glue that holds the organization together in its pursuit of value creation”

### 2.3.1 WHAT IS STRATEGIC THINKING

A great amount of literature on strategic thinking, studied this construct without even defining it. However, some researchers have addressed this issue appropriately. Bonn (2005), defined strategic thinking as a “way of solving strategic problems that combines a rational and convergent approach with creative and divergent thought processes.” (p. 337).

Strategic thinking in particular, has developed much interest among researchers and consultants, as a way to understand how firms work this construct and how they can achieve improved performance through it. Table 9 summarizes some of the major definitions in the construct.

My thinking is that, whatever an organization plans and actually does to remain competitive is linked to the implementation of a sound strategy that gives the firm a competitive edge; therefore, it is related to individual strategic thinking. Organizational strategic thinking comes from both, the individuals that are part of the organization, and the

working groups inside the organization. Both of them (individuals and groups) have to develop strategic thinking capabilities in order to create organizational strategic thinking.

**Table 9. Summary of Strategic Thinking Definitions**

Definition	Author(s)
Strategic thinking extends to the formulation and execution of strategies by business leaders and to the strategic performance of the total enterprise. It includes strategic analysis, strategic planning, organization and control and even strategic leadership. Therefore, strategic thinking basically covers all those attributes which can be labeled 'strategic'"	Nasi (1991)
Strategic planning, he argues, is an analytical process aimed at programming already identified strategies. Its outcome is a plan. Strategic thinking, on the other hand, is a synthesizing process, utilizing intuition and creativity, whose outcome is 'an integrated perspective of the enterprise'.	Mintzberg (1994)
They use the term 'crafting strategic architecture' rather than strategic thinking, the same themes of creativity, exploration, and understanding discontinuities are prevalent as elements of the approach to strategy-making that they advocate.	Prahalad and Hamel (1994)
She defines strategic thinking as "a particular way of thinking, with specific attributes."	Liedtka (1998b)
He stated that it is possible to define 'strategic thinking' in two ways: one narrow and one broad. A narrow definition of strategic thinking emphasizes eastern, generative, creative, synthetic, divergent thought processes and is usually associated with writers such as Mintzberg and Ohmae. A broad definition of strategic thinking seeks to combine eastern, generative, creative, synthetic, divergent thought processes with a western, rational, analytical, convergent approach to problem solving. This view of strategic thinking is associated with writers including Liedtka, Wilson, and Raimond.	O'Shannassy (2003)
Strategic management implies making choices that best align the organization with the environmental demands. Strategic thinking then, represents the conceptual glue that holds the organization together in its pursuit of value creation.	Thakur and Calingo (1992)
Strategic thinking is a way of solving strategic problems that combines a rational and convergent approach with creative and divergent thought processes. Strategic thinking is action oriented and concerned with identifying how to resolve ambiguity and make sense of a complex world.	Bonn (2005)
Strategic thinking is creating a corporate vision, and selecting the desired future position for the firm.	Harper (1991)
Individual strategic thinking is involving the application and experience based judgment to determine future directions while organizational strategic thinking is the coordination of creative minds into a common perspective that enables your organization to proceed into the future in a manner fulfilling to all concerned.	Morrissey (1996)

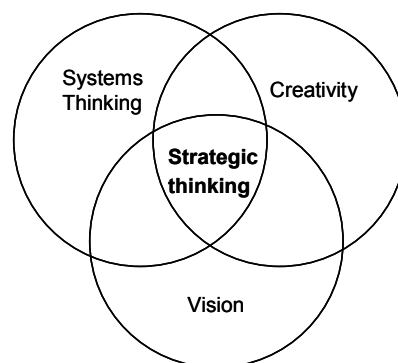
### 2.3.2 ELEMENTS OF STRATEGIC THINKING

To develop a framework to develop strategic thinking capabilities within a firm, we have to address the elements of strategic thinking. Bonn (2005), for example, suggested the following

key elements of strategic thinking: systems thinking, creativity, and vision (see Figure 6). She pointed out (Bonn, 2005, pp. 338-339):

- Systems thinking: citing Kaufman (1991) and (Stacey, 1996), Bonn (2005) has characterized strategic thinking as a switch from seeing the organization as a splintered conglomerate of disassociated parts (and employees) competing for resources, to seeing and dealing with the corporation as a holistic system that integrates each part in relationship to the whole. Such integrated perspective of the organization requires a thorough understanding of the internal and external dynamics of organizational life, in particular of how organizations and managerial actions change over time and of the feedback processes that lead to such changes.
- Creativity: strategic thinkers must search for new approaches and envision better ways of doing things, in other words, be creative. The ability to use creativity for imagining multiple alternatives and for exploring whether there might be alternative ways of doing things or solving problems, is critical for the development of unique strategies and action programs.
- Vision: a number of authors have stressed the importance of common beliefs and of a vision of the desired future to convey a sense of direction and provide a focus for all activities within the organization.

**Figure 6. Elements of strategic thinking**

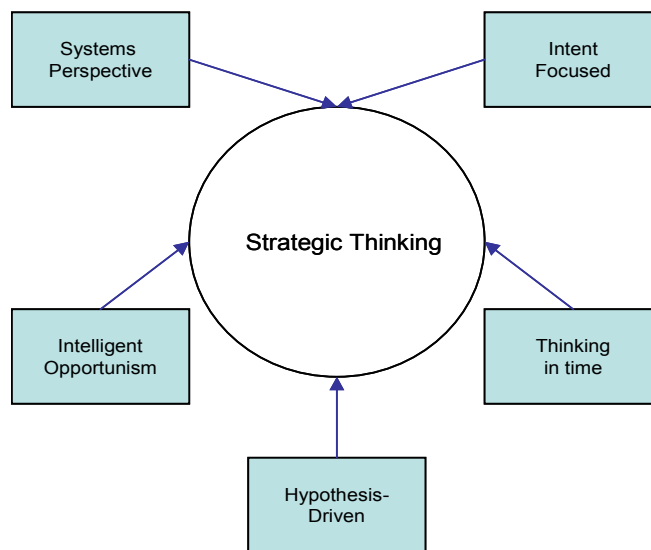


**Source:** From Bonn (2005), Figure 1, p. 340.

Liedtka (1998b) proposed an alternate model with a new set of elements for the strategic thinking construct, namely: systems perspective, focused intent, thinking in time, hypothesis-driven, and intelligent opportunism (see Figure 7). She explained (Liedtka, 1998b, pp. 122-124):

- “A systems perspective: the strategic thinker sees vertical linkages within the system from multiple perspectives. He or she sees the relationship between corporate, business level, and functional strategies to each other, to the external context, and to the personal choices he or she makes on a daily basis.”
- “Intent-focus: strategic thinking is intent-driven. Strategic intent provides the focus that allows individuals within an organization to marshal and leverage their energy, to focus attention, to resist distraction, and to concentrate for as long as it takes to achieve a goal.”

**Figure 7. The elements of strategic thinking**



**Source:** From Liedtka (1998b), Figure 1, p. 122.

- “Intelligent opportunism: within this intent-driven focus, there must be room for intelligent opportunism that not only furthers intended strategy but also leave open the possibility of new strategies emerging.”
- “Thinking in time: strategic thinking connects past, present and future. Thinking in time, in this view, uses both an institution’s memory and its broad historical context to think well about creating its future.”

- “Hypothesis-driven: being hypothesis-driven is more foreign to business managers than the other elements of strategic thinking discussed thus far. Because it is hypothesis-driven, strategic thinking avoids the analytic-intuitive dichotomy that has characterized much of the debate on the value of formal planning. Strategic thinking is both creative and critical, in nature.”

For this dissertation, and for the analysis of the data gathered, we followed the framework proposed by both researchers Bonn (2005) and Liedtka (1998) only with the purpose of having some direction, but without biasing the potential emergent categories or concepts from the interviews.

### 2.3.3 STRATEGIC THINKING PROCESS

There are many literature studies on the strategic thinking processes, although, none of them researchers has explicated the term ‘process’ in relation to the various elements they studied. This dissertation grouped different topics of the strategic thinking literature under the strategic thinking process category.

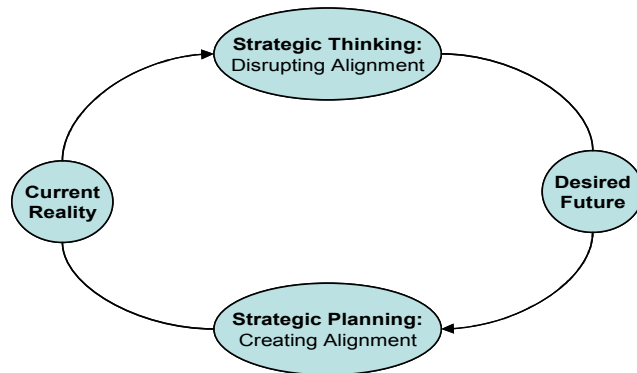
Liedtka (1998a) stated a framework for the process of strategic planning in which strategic thinking plays a relevant role. She said:

“What strategic planning, reframed, offers is the possibility of institutionalizing a process that continually examines the tension between the creation of the alignment necessary to support efficiency and effectiveness and the disruption of alignment necessary to foster change and adaptability. Strategic thinking, at its best, disrupts alignment. It disrupts alignment by creating a gap in the minds of managers between today’s reality and a more desirable future. This opens the gap that is the driving force in strategy-making. Once closed, a gap is reopened anew in an iterative and ongoing cycle of strategic thinking and strategic programming.” (p. 33).

She proposed a model of her point of view of the strategic thinking process as shown in Figure 8. An iterative model in which strategic thinking is used to disrupt alignment in order

to get to a desired future, and strategic planning as a way to create alignment until the cycle starts again.

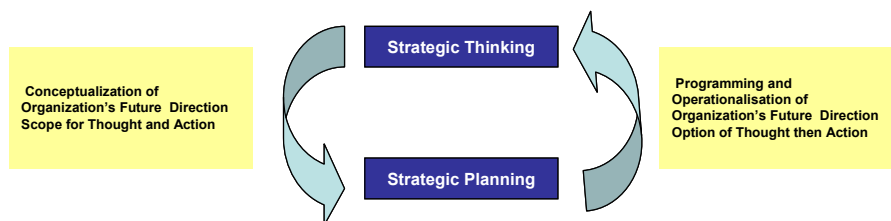
**Figure 8. Strategy-Making as Creating and Disrupting Alignment**



Source: From Liedtka (1998a), Exhibit 1, p. 33.

O'Shannassy (2003) proposed a model for what he called the 'Modern Strategic Management Process' in which strategic thinking is the starting point. He said: "...strategic thinking combines creativity and analysis which facilitates a problem solving or hypothesis oriented approach. The outcome of the strategic thinking activity is then fleshed out, operationalized and documented in the strategic plan in what is an ongoing, iterative process for the organization... strategic thinking and strategic planning can be concurrent, sequential or something in between." (p. 59). His proposed model is shown in Figure 9.

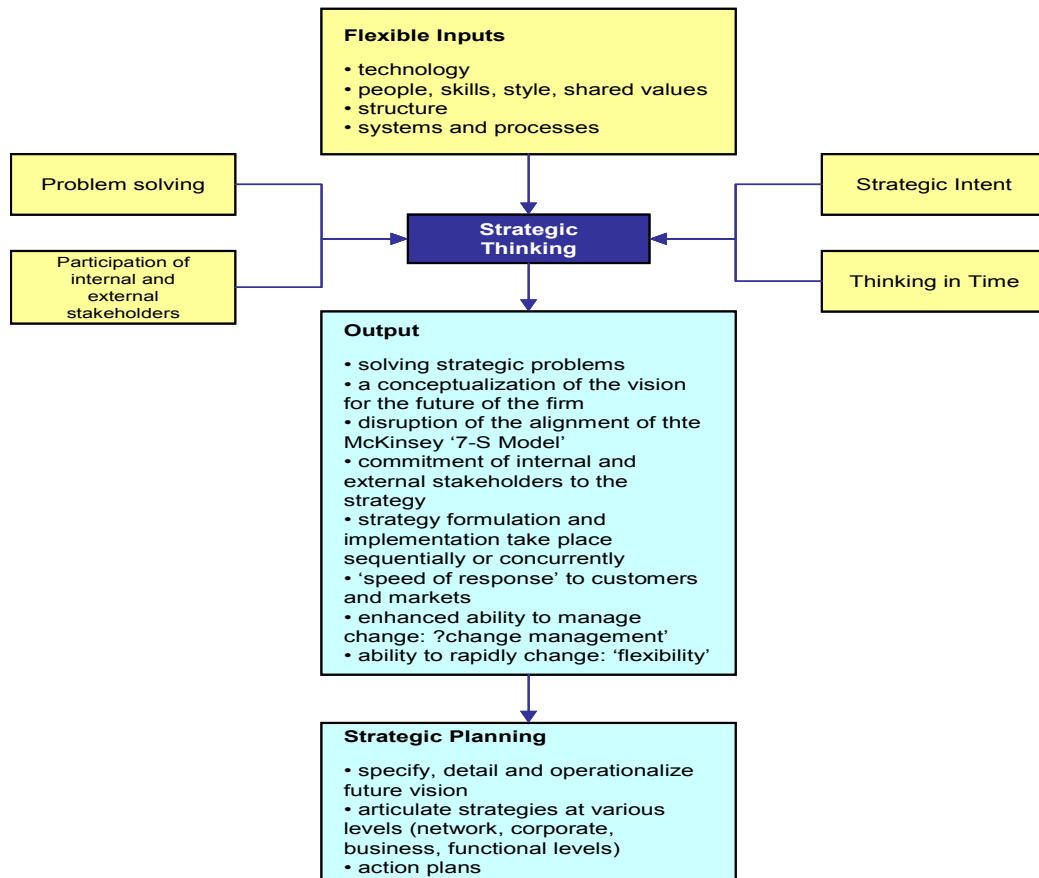
**Figure 9. Modern Strategic Management Process**



Source: O'Shannassy (2003), Model 2, p. 59.

O'Shannassy (2003) in his empirical study proposes a model for the interconnections between all the elements of strategic thinking. See Figure 10.

**Figure 10. Strategic Thinking Strategic Planning**



Source: From O'Shannassy (2003), Model 1, p. 58.

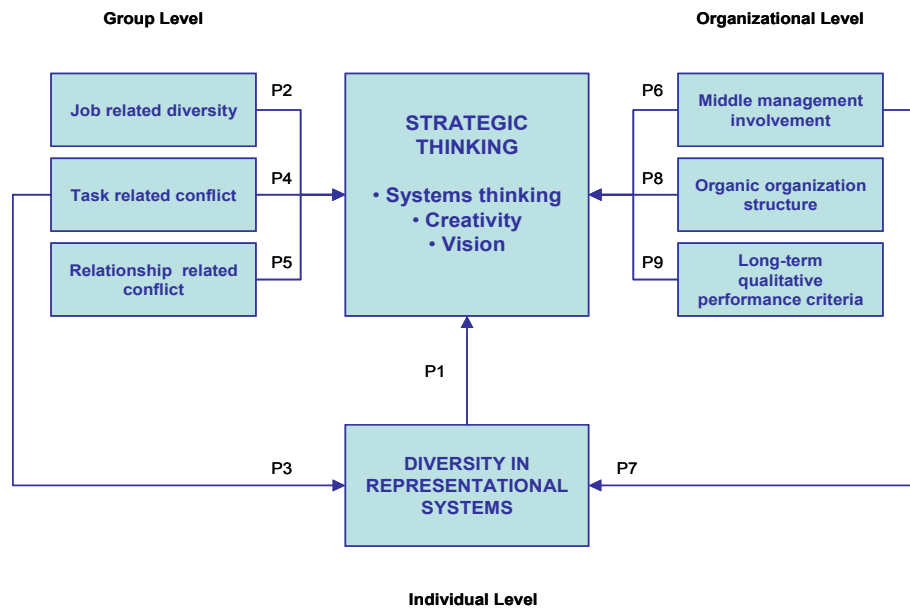
#### 2.3.4 STRATEGIC THINKING DYNAMICS

Bonn (2005) proposed a framework for strategic thinking, in which the micro-domain's focus on individuals and groups must be integrated with the macro-domain's focus on organizations and their context. She said, "research on strategic thinking should address the following levels: (a) the characteristics of an individual strategic thinker; (b) the dynamics that take place within a group of individuals; and (c) the organization context." (p. 340). Figure 11 shows this model.

This model addressed for the first time, the strategic thinking construct integrated within individual, group, and organizational level. Moreover, giving specific elements in each

of them. Regarding the organizational level: structure, top-management involvement. Regarding group (team) level: diversity and conflict. Regarding the individual level: the diversity of representational systems.

**Figure 11. Strategic Thinking Framework**



Source: From Bonn (2005), Figure 2, p. 349.

## **2.4 KNOWLEDGE MANAGEMENT**

Drucker (1988) depicted how organizations of the future ought to be. He stated “The typical business will be knowledge-based, an organization composed largely of specialists who direct and discipline their own performance through organized feedback from colleagues, customers, and headquarters. For this reason, it will be what I call an information-based organization”. (p. 45).

In addition, Drucker (1988, p. 49) stated that the players in an information-based organization are specialists; who cannot be told how to do their work. He proposed that an information-based business must be structured around goals that clearly state management’s



performance expectations, and structured around organized feedback that compares results with these expectations, so that every member can exercise self-control.

We have seen in a previous section of this dissertation that absorptive capacity deals with the acquisition, assimilation, and transformation of new knowledge as a means to its exploitation. Within a NPD project environment, where there is so much new information to assimilate and too many activities to develop, the concept of a knowledge-based team is also applicable. Individuals within a NPD team should be capable of acquiring, assimilating, transforming, and applying new knowledge in their individual decisions, in a way to generate feedback that gives them, individually and as a team, the possibility to be aware of environmental signals that could mean something is in need of immediate action.

#### 2.4.1 DATA, INFORMATION, AND KNOWLEDGE

There have been many researchers that have made a differentiation between data, information, and knowledge (Davenport and Prusak, 1998; Knight and Howes, 2003; Becerra-Fernandez, Gonzales, and Sabherwal, 2004; Stankosky, 2005). For Davenport and Prusak (1998) data is “a set of discrete, objective facts about events. In an organizational context, data is most usefully described as structured records of transactions.” (p. 2). They stated that information is a message, “usually in the form of a document or an audible or visible communication. As with the message, it has a sender and a receiver. Information is meant to change the way the receiver perceives something, to have an impact on his judgment and behavior. Strictly speaking, then, it follows that the receiver, not the sender, decides whether the message he gets is really information –that is, if it truly informs him/her.” (p. 3). Finally, Davenport and Prusak (1998) defined knowledge as “a fluid mix of framed experience, values, contextual information, and expert insight that provides a framework for evaluating and incorporating new experiences and information. It originates and is applied in the minds of knowers. In organizations, it often becomes embedded not only in documents or repositories but also in organizational routines, processes, practices, and norms.” (p. 5).

There is a difference between data, information, and knowledge, and the conversion process, mostly happens in the individual mind of anybody in charge of making decisions. In particular, in NPD projects, where many decisions have to be made by a team of people. Making sense of data and information, and converting it into knowledge, is a must.

#### 2.4.2 KNOWLEDGE MANAGEMENT DEFINITION

Some researchers have given knowledge management definitions very similar to the definition of absorptive capacity, which is related to the acquisition, assimilation, transformation, and exploitation of new knowledge. The close relation between knowledge management and absorptive capacity is obvious and lead me to infer that both constructs have, at least, the same main goal.

Becerra-Fernandez et al. (2004, p. 32), for example, defined knowledge management as “performing the activities involved in discovering, capturing, sharing, and applying knowledge so as to enhance, in cost-effectiveness fashion, the impact of knowledge on the unit’s goal achievement.” Furthermore, they stated that at a very simple level, “knowledge management may be defined as doing what is needed to get the most out of knowledge resources.” (p. 30). This definition is very well suited for a NPD project process in which team members share knowledge for a common goal.

The definition given by Knight and Howes (2003) is mostly related to an action-oriented point of view and thus they called it ‘mobilizing knowledge’ instead of ‘knowledge management’. They said about mobilizing knowledge, “is a more active term – indicating hand-on approach which suggests a company-wide mobilization of individually held knowledge in pursuit of organizational goals, rather than a defined task to be carried out by appointed specialist in an organization.” (p. 24).

Schultze and Stabell (2004, p. 551) citing Hedlund, defined knowledge management as “the generation, representation, storage, transfer, transformation, application, embedding and protecting of organizational knowledge.”

Chakravarthy, McEvily, Doz, and Rau (2005, p. 305) defined knowledge management as the “accumulation, protection, and leverage of knowledge”.

This dissertation followed the definition of Becerra-Fernandez et al. as the discovery, capture, share, and application of knowledge in order to get out the most out of knowledge resources. This definition is very closely related to the definition of absorptive capacity, and therefore, the interrelation of both constructs for the purpose of this study.

#### 2.4.3 TYPES OF KNOWLEDGE

To complement the definition of knowledge, it will be also interesting to take a look at the different types of knowledge that could be found under knowledge management research studies. Becerra-Fernandez et al. (2004), for example, pointed out some of the most important classifications of knowledge. They talked about procedural vs. declarative, tacit vs. explicit, and general vs. specific.

The first distinction they examine is between declarative knowledge (facts) and procedural knowledge (i.e., how to ride a bicycle). They said that “Declarative knowledge focuses on beliefs about relationships among variables. Declarative knowledge can be stated in the form of propositions, expected correlations, or formulas relating concepts represented as variables. Procedural knowledge, in contrast, focuses on beliefs relating sequences of steps of actions to desired (or undesired) outcomes.” (p. 19). They said declarative knowledge may be characterized as ‘know-what’, whereas procedural knowledge may be viewed as ‘know-how’.

The second distinction they examine is that between tacit knowledge and explicit knowledge. They said that “Explicit knowledge typically refers to knowledge that has been expressed into words and numbers. Such knowledge can be shared formally and systematically in the form of data, specifications, manuals, drawings, audio and video tapes, computer programs, patents, and the like. In contrast, tacit knowledge includes insights, intuition and hunches. This knowledge is difficult to express and formalize. Tacit knowledge is more likely to be personal and based in personal experiences and activities.” (p. 19-20).

The third distinction they examined is between general knowledge and specific knowledge. They said “General Knowledge is possessed by a large number of individuals and can be transferred easily across individuals. Unlike general knowledge, specific knowledge, or ‘idiosyncratic knowledge’ is possessed by a limited number of individuals, and is expensive to transfer.” (p. 20).

They also presented a combination of the three types of knowledge, (see Table 10), in a matrix that combines these types of knowledge in a way useful to management. In a NPD project there are all these kinds of knowledge types: procedural knowledge in relation to the steps of actions needed from a product from idea to launch; tacit knowledge in all NPD project team members and mostly inside the project leader; and specific knowledge related to the different areas represented within a team.

Within a NPD project, each member has to be able to make sense of the new information related to the new product, and search for the additional information they need to make a specific decision. Knight and Howes (2003, pp. 21-24) cite in their research the Skyrme and Amidon’s framework of six different types of knowledge. They are know-how, know-who, know-why, how-that, know-when, and know-where. That framework is a very interesting one that should be mastered individually within a NPD team for their members to make better decisions.

Following the definitions of knowledge used in the Skyrme and Amidon's framework, cited in the work by Knight and Howes (2003, pp. 21-24):

"Know-how. How well do people know how to get things done? This may be explicitly stated in written organizational procedures but, in practice, much of it will be found only in people's heads (i.e. in 'tacit' form). Everyone knows much more than they can easily describe."

"Know-who. How well do people know who to ask? Assuming that significant know-how exists only in people's heads, access to people (the right people) becomes crucial."

"Know-why. How well do people know why they are doing something? The wider context and the vision, the value system and sense of purpose that exists within organizations. This 'context' knowledge allows individuals to go about unstructured tasks in the most appropriate ways."

"Know-that. How well do people instinctively know that a course of action is the right one? The basic sense of knowing. It represents accepted 'facts' (perhaps acquired through formal channels such as training courses and formal education) but also experience."

"Know-when. How well do people know when to do something, and when not to? A sense of timing. For example, skilled stock market operators seem to have the knack of buying when everyone else is selling. Their ability to know when to do something can differentiate them above their work colleagues."

"Know-where. How well do people know where to find what they need? A mixture of basic information management skills and knowledge of how to navigate information (on systems and on paper) specific to the workplace or wider organization. Knowing where to go to find key information in a bid situation or when problems occur can make an enormous difference to performance and customer satisfaction."

All those types of knowledge are applicable to a NPD project, where team members should manage different kinds of knowledge to put together a cohesive team in order to achieve the NPD project success.

#### 2.4.4 KNOWLEDGE MANAGEMENT COMPONENTS

For Davenport and Prusak (1998), knowledge is such a slippery concept, and for them, the key components of knowledge are experience, truth, judgment, and rules of thumb. Let's review these components in their words (Prusak, 1998, pp. 7-11).

- *“Experience:* knowledge develops over time, through experience that includes what we absorb from courses, books, and mentors as well as informal learning. Experience refers to what we have done and what has happened to us in the past. One of the prime benefits of experience is that it provides a historical perspective from which to view and understand new situations and events. Knowledge born of experience recognizes familiar patterns and can make connections between what is happening now and what happened then.”
- *“Ground Truth:* experience changes ideas about what should happen into knowledge of what does happen. Ground truth means knowing what really works and what doesn’t. We could make a similar distinction between how business strategy actually happens and how it is taught in business schools. However, we believe that managers recognize the importance of real-life knowledge or ground truth.”

**Table 10. Illustrations of the Different Types of Knowledge**

	General	Contextually Specific	Technically Specific
<b>Declarative</b>			
Explicit	A book describing factors to consider when deciding whether to buy a company’s stock. This may include price to earnings ratio, dividends.	A company document identifying the circumstances under which a consultant team’s manager should consider replacing a team member who is having problems with the project.	A manual describing the factors to consider in configuring a computer so as to achieve performance specifications.
Tacit	Knowledge of the major factors to consider when deciding whether to buy a company’s stock.	A human relations manager’s knowledge of factors to consider in motivating an employee in a particular company.	A technician’s knowledge of symptoms to look for in trying to repair a faulty television set.
<b>Procedural</b>			
Explicit	A book describing steps to take in deciding whether to buy a company’s stock.	A company document identifying the sequence of actions a consultant team’s manager should take when requesting senior management to replace a team member having problems with the project.	A manual describing how to change the operating system setting on a computer so as to achieve desired performance changes.
Tacit	Basic knowledge of the steps to take in deciding whether to buy a company’s stock.	A human relations manager’s knowledge of steps to take in motivating an employee in a particular company.	A technician’s knowledge of the sequence of steps to perform in repairing a faulty television set.

Source: From Becerra-Fernandez et al. (2004), Table 2-1, p. 22.

- *Complexity:* the importance of experience and ground truth in knowledge is one indication of knowledge’s ability to deal with complexity. Knowledge is not a rigid structure that excludes what doesn’t fit; it can deal with complexity in a complex way. Usually, knowing more leads to better decisions than knowing less, even if the ‘less’ seems clearer and more definite.”

- “*Judgment*: unlike data and information, knowledge contains judgment. Not only can it judge new situations and information in light of what is already known, it judges and refines itself in response to new situations and information.”
- “*Rules of thumb and intuition*: knowledge works through rules of thumb: flexible guides to action that develop through trial and error and over long experience and observation. Rules of thumb are shortcuts to solutions to new problems that resemble problems previously solved by experienced workers. Roger Schank calls these internalized responses ‘scripts’. The skill of an experienced driver provides an example of this kind of intuition. He/she knows how to drive, rapidly accomplishing a series of complex actions without having to think about them, as a beginner would.”
- “*Values and beliefs*: values and beliefs are integral to knowledge, determining in large part what the knower sees, absorbs, and concludes from his observations, People with different values ‘see’ different things in the same situation and organize their knowledge by their values.”

Gold, Malhorta, and Segars (2001) posit that there are two needed capabilities in relation with knowledge management namely infrastructure and process capabilities. The former enables maximization of social capital, and the latter addresses the technology-enabled ties that exist within the firm (p. 187).

Stankosky (2005, pp. 5-6) talked about the four ‘pillars’ of knowledge management. He stated that the four pillars are: leadership, organization, technology, and learning. He developed the four pillars as follows:

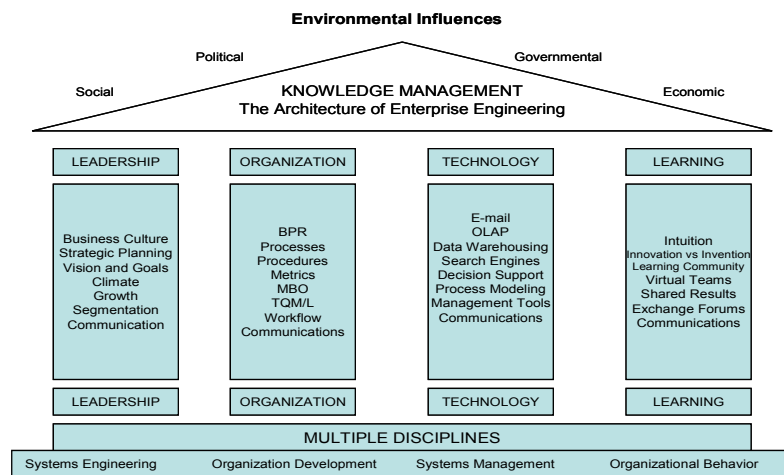
- “*Leadership/management*: Deals with the environmental, strategic, and enterprise-level decision-making processes involving the values, objectives, knowledge requirements, knowledge sources, prioritization, and resource allocation of the organization’s knowledge assets. It stresses the need for integrative management principles and techniques, primarily based on systems thinking and approaches.”
- “*Organization*: Deals with the operational aspects of knowledge assets, including functions, processes, formal and informal organizational structures, control measures and metrics, process improvement, and business process reengineering. Underlying this pillar are systems engineering principles and techniques to ensure a flow down, tracking, and optimum utilization of all the organization’s knowledge assets.”
- “*Learning*: Deals with organizational behavioral aspects and social engineering. The learning pillar focuses on the principles and practices to ensure that individuals collaborate and share knowledge to the maximum. Emphasis is given to identifying and palling the attributes necessary for a ‘learning organization’.”
- “*Technology*: Deals with the various information technologies peculiar to supporting and/or enabling KM strategies and operations. One taxonomy use

relates to technologies that support the collaboration and codification of KM strategies and functions.”

He developed a graphic (see Figure 12) to depict the details.

Becerra-Fernandez et al. (2004) refers to the knowledge management elements as knowledge management solutions, as to the variety of ways in which knowledge management can be facilitated. Knowledge management solutions may be divided into four broad levels: (1) knowledge management processes, (2) knowledge management systems, (3) knowledge management mechanisms and technologies, and (4) knowledge management infrastructure.

**Figure 12. The four Pillars of Knowledge Management**



Source: From Stankosky (2005), Figure 1-4, p. 6.

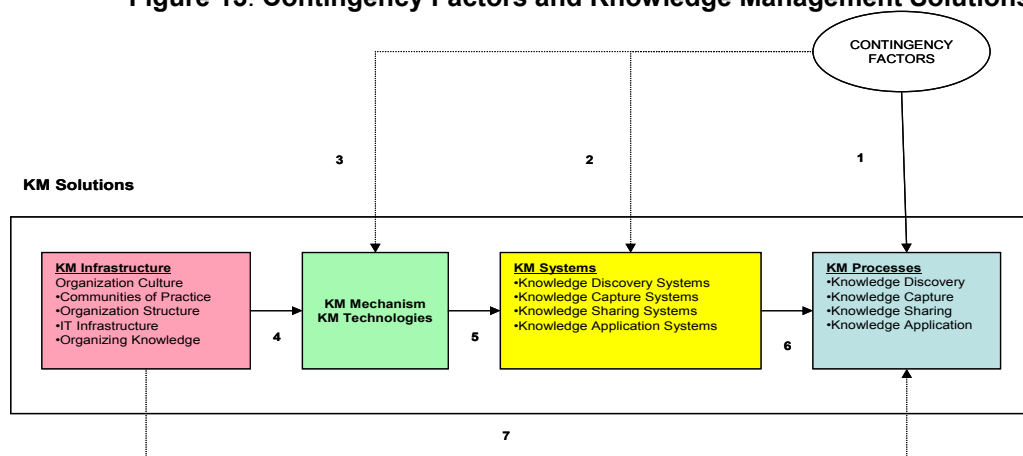
They (Becerra-Fernandez et al., 2004) stated that knowledge management processes are the: discovery, capture, sharing, and application of knowledge. Knowledge management systems are “The integration of technologies and mechanisms that are developed to support the four knowledge management processes.” (p. 31). Regarding knowledge management mechanism and technologies, Becerra-Fernandez et al. stated “knowledge management mechanisms and technologies in turn rely on the knowledge



management infrastructure, which reflects the long-term foundation for knowledge management.” (p. 32).

Thus, they said, knowledge management infrastructure supports knowledge management mechanisms and technologies, and knowledge management mechanisms and technologies are used in knowledge management systems that enable knowledge management processes. Figure 13 shows their framework.

**Figure 13. Contingency Factors and Knowledge Management Solutions**



Source: From Becerra-Fernandez et al. (2004), Figure 5-1, p. 67.

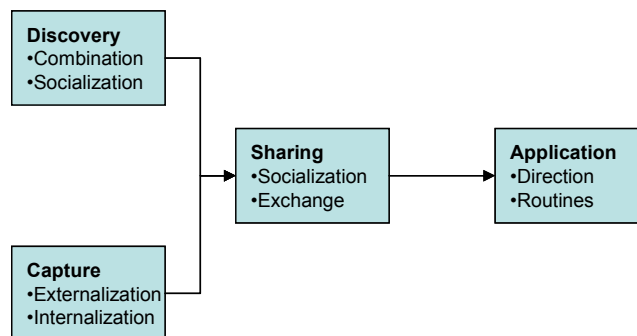
Becerra-Fernandez et al. (2004) defined knowledge management as “performing the activities involved in discovering, capturing, sharing, and applying knowledge so to enhance, in cost-effective fashion, the impact of knowledge on the unit’s goal achievement.” (p. 31). Thus, they developed the elements of the knowledge management process from the activities related, as can be seen in Figure 14.

For Becerra-Fernandez et al. (2004), the definitions of the elements of the knowledge management process are as follows:

“*Knowledge discovery*: the development of new tacit or explicit knowledge from data and information or from the synthesis of prior knowledge. *Knowledge capture*: the process of retrieving either explicit or tacit knowledge that resides within people,

artifacts, or organizational entities. *Knowledge sharing*: is the process through which explicit knowledge is communicated to other individuals. Three important clarifications are in order. First, it must be effective transfer. Second, what is shared is knowledge instead of recommendations based on knowledge. Third, knowledge sharing may take place across individuals as well as across groups, departments, or organizations. *Knowledge application*: knowledge contributes most directly to organizational performance when it is used to make decisions and perform tasks. Of course, the process of knowledge application depends on the availability knowledge, and the latter depends on the processes of knowledge discovery, capture, and storage, the greater is the likelihood that the knowledge needed for effective decision making is available.” (Becerra-Fernandez et al. 2004, p. 33-35).

**Figure 14.** Knowledge Management Processes



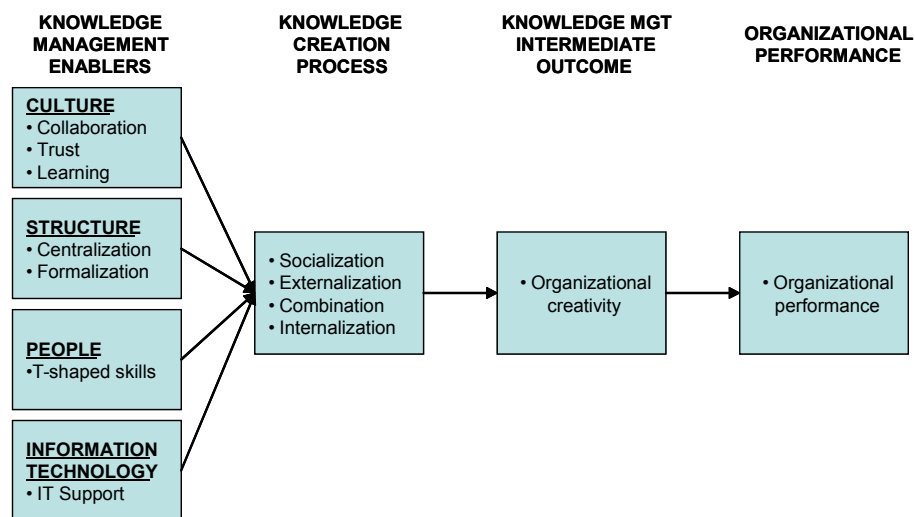
**Source:** From Becerra-Fernandez et al. (2004), Figure 3-2, p. 32.

In an empirical study, Lee and Choi (2003) tested what they called ‘enablers’ of the knowledge management process, namely: culture, structure, people, and information technology. Their results showed that from all the variables they have considered, the ones related to organizational culture were found to be essential for knowledge creation. Those were collaboration, trust, and learning. In their words, “Collaboration is positively related with socialization, externalization, and internalization, whereas it does not affect the combination mode. In particular, trust is a significant predictor of all knowledge creation modes.

Centralization is negatively related with socialization, externalization, and internalization while it is not significantly related with combination. By contrast, formalization and T-shaped skills of members do not significantly affect knowledge creation. IT support is significantly related with knowledge combination only.” (p. 205).

The model they developed is shown in Figure 15.

**Figure 15. Research Model**



Source: From Lee and Choi (2003), Figure 3, p. 191.

## **2.5 CONCEPTUAL FRAMEWORK**

This dissertation aims in this section to integrate the literature reviewed, and to build with its relevant elements a conceptual framework for the research study.

From the literature on absorptive capacity, some relevant elements were explored in this study: the presence of prior related knowledge (Cohen and Levinthal, 1990) in teams in charge of NPD projects, the relationship between the potential absorptive capacity and

realized absorptive capacity, (Zahra and George, 2002), and other elements that could impact the team's absorptive capacity.

Based on the literature review on NPD, the elements surrounding NPD projects were grouped by researchers, in various dimensions with specific elements within each one of them. Those dimensions, however, and in particular the strategy dimension does not take into account how individuals interpret and apply new information in their strategic decisions regarding NPD projects. Moreover, the "people side" dimension, analyzed some of the characteristics of the teams in charge of a NPD project, such as team work, team organization, and team accountability, but lacked depth of analysis on how knowledge actually transfers among team members and how it transforms from data to knowledge and from there into practical decisions for improving NPD project performance.

This study explored on the nature of the Project Teams and the relevant factors within that dimension, which were slightly analyzed in the NPD literature so far. Therefore, NPD factors with relevance for our exploratory study included elements related to: culture and climate; the role of senior management, and the way teams are organized (the cross-functional nature of teams, team accountability, team vision and clarity). However, one dimension within the team dynamic that is not developed in the literature is the dimension and elements related to how strategic objectives were incorporated into knowledge transfer and knowledge application among individuals within the NPD team, which is a basic component of NPD projects. Therefore, a literature review on strategic thinking, absorptive capacity and knowledge management was necessary.

From the strategic thinking literature reviewed, the study incorporated in its exploration the impact of strategic thinking elements on creating a competitive advantage through NPD performance. That means to understand how new information (and/or data) is transformed into usable knowledge to make better NPD decisions. Therefore, the elements of individual strategic thinking (Bonn, 2005; Liedtka, 1998) - creativity, vision, systems thinking,

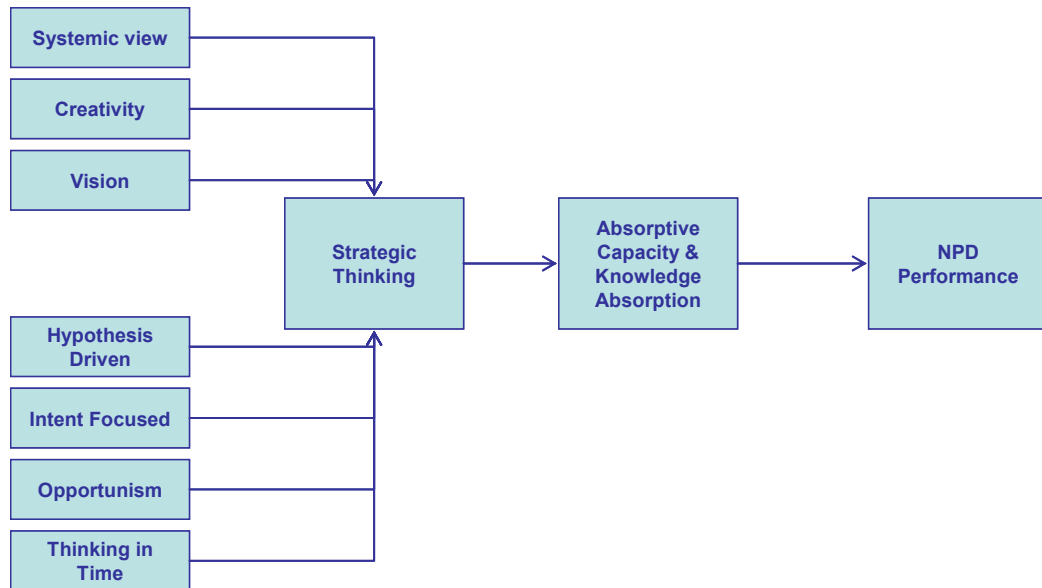
intent focused, opportunism, thinking in time, hypothesis-driven - were explored in both in their impact on knowledge absorption, and in their importance on NPD project performance.

From the knowledge management literature, the elements linked with individual absorptive capacity and the personal side of NPD projects are those called enablers of knowledge management namely, culture, structure, people, and information technology. This dissertation also explored the interrelation between the types of knowledge (tacit to explicit) and how this process could be present in a NPD project.

While the literature links absorptive capacity with knowledge management, the literature does not link it specifically with strategic thinking. However, the NPD literature did address somewhat, specific elements related to team processes as relevant elements in NPD performance. The inclusion of the people side on NPD performance, is supported by empirical research results that have found the culture and climate, the role of senior management, and the nature of project teams relevant in that regard. Breaking down those dimensions, the literature showed elements of knowledge transfer in NPD projects, that is I am including elements of absorptive capacity and knowledge management in the framework. Also, the concept of team vision and clarity, is somewhat related to strategic thinking and the need for the team members to develop a sense of strategic intent in the individual/functional decisions in a NPD project.

Therefore, the framework for this research (see Figure 16) shows the relationship between the proposed elements for individual strategic thinking from the literature (Bonn, 2005; Liedtka, 1998), its positive impact on knowledge assimilation and transfer, and its role as a facilitator for the team's absorptive capacity (Zahra and George, 2005) in NPD projects.

**Figure 16. Model of Strategic Thinking and Absorptive Capacity Interaction**



### **CHAPTER 3**

#### **RESEARCH DESIGN AND METHODOLOGY**

According to Creswell (2003, p. 3) a researcher “needs to consider three framework elements [in a research design]: philosophical assumptions about what constitutes *knowledge claims*; general procedures of research called *strategies of inquiry*; and detailed procedures of data collection, analysis, and writing, called *methods*.”

This study selected a constructivist approach as knowledge claim, a qualitative strategy of inquiry, and a qualitative methods research method. Following are the supporting ideas for these selections.

This research was based on a constructivist position where, “the goal of the research is to rely as much as possible on the participant’s views of the situation being studied” (Creswell, 2003, p. 8). Moreover, in this constructivist position, “The researcher’s intent, then, is to make sense of (or interpret) the meanings others have about the world. Rather than starting with a theory (as in post positivism), inquirers generate or inductively develop a theory or pattern of meaning.” (p. 9).

Regarding the strategies of inquiry, this research used a qualitative strategy of inquiry. Creswell (2003) draw illustrations for five qualitative strategies namely ethnographies, grounded theory, case studies, phenomenological research, and narrative research. This dissertation used the case-study approach to qualitative research. Regarding case studies Creswell (2003) stated that, “the researcher explores in depth a program, an event, an activity, a process, or one of more individuals. The case(s) are bounded by time and activity, and researchers collect detailed information using a variety of data collection procedures over a sustained period of time.” (p. 15).

Although the main approach was the case-study strategy, this dissertation also used the grounded theory approach for the analysis of the data. Regarding grounded theory he stated that this approach is one “in which the researcher attempts to derive a general, abstract theory of a process, action, or interaction grounded in the views of participants in a study.” (p. 14). Therefore, the case study strategy of inquiry was used for the whole study design as the basic strategy, and the grounded theory strategy of inquiry for data analysis only.

Regarding the research methods, this dissertation used some of the qualitative research methods presented by Creswell (2003) and shown in Table 11, such as: interview data, open-ended questions, and document data. However, in depth interviews were the main research method used.

**Table 11.** Quantitative, Qualitative, and Mixed Methods Procedures

<b>Quantitative Research Methods</b>	<b>Qualitative Research Methods</b>	<b>Mixed Methods Research Methods</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Predetermined</li> <li>• Instrument based questions</li> <li>• Performance data, attitude data, observational data, and census data</li> <li>• Statistical analysis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emerging methods</li> <li>• Open-ended questions</li> <li>• Interview data, observation data, document data, and audiovisual data</li> <li>• Text and image analysis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Both predetermined and emerging methods</li> <li>• Both open – and closed – ended questions</li> <li>• Multiple forms of data drawing on all possibilities</li> <li>• Statistical and text analysis</li> </ul>

**Source:** From Creswell (2003), Table 1.3, p. 17.

Therefore, a qualitative approach was selected for this study. Creswell (2003) said about the qualitative approach “is one in which the inquirer often makes knowledge claims based primarily on constructivist perspectives, or advocacy/participatory perspectives, or both. It also uses strategies of inquiry such as narratives, phenomenologies, ethnographies, grounded theory studies, or case studies. The researcher collects open-ended, emerging data with the primary intent of developing themes from the data.” (p. 18).



Moreover, Creswell (2003) said about qualitative research that “is exploratory and is useful when the researcher does not know the important variables to examine. This type of approach may be needed because the topic is new, the topic has never been addressed with a certain sample or group of people, or existing theories do not apply with the particular sample or group under study.” (p. 22).

In comparing these reasons for the selecting a qualitative approach with the topic of this research, I would say that, neither the elements of strategic thinking (from an empirical perspective) nor the link between individual strategic thinking and absorptive capacity within a NPD project has been studied before. Therefore, the qualitative approach as an exploratory means was used to develop this research. Within this qualitative approach selected, this dissertation developed a multiple-case study to make an exploratory inquiry into the relationship between individual strategic thinking and the team’s absorptive capacity.

In short, a multiple-case design was used to conduct exploratory research, and grounded theory was used for data analysis, in order to uncover the elements of individual strategic thinking and find the relationship between them elements with the team’s absorptive capacity.

Yin (2003a) discussed four types of case-study designs using a 2x2 matrix. I have chosen a Type 3 design, that Yin (2003a) names “holistic multiple-case”. An holistic multiple-case study refers to a research with more than one case study but, with only one unit of analysis. Yin (2003a, pp. 46-47) stated on multiple-case designs: “The evidence is more compelling, and the overall study is therefore regarded as more robust.” Moreover, when cases are carefully selected, the cases may provide literal replication (predict similar results) or theoretical replication (predict contrasting results but for predictable reasons (Yin, 2003a, p. 47). After the study was designed using the case-study framework (Yin, 2003a, 2003b), Glaser and Strauss (1967) and Strauss and Corbin (1998) grounded theory concepts were used for qualitative data analysis.

In the following sections, an explanation about why this type of design was selected for the study, the case-study logic for the development of the study, and the research design and methodology particulars are elaborated.

### **3.1 RATIONALE FOR THE CASE STUDY METHOD**

This dissertation used a case-study methodology as a design framework in a NPD project setting. A total of four in-depth cases were used to deduce theory from practice by exploring the internal processes of organized teams in charge of new product launches to determine what were the elements of individual strategic thinking and how those individual strategic thinking elements would facilitate the improvement of the team's absorptive capacity. The following discussion of the literature review on absorptive capacity and strategic thinking within NPD projects provides the justification for choosing a case study and grounded theory research methodology.

There are many research studies focused on identifying the relevant elements of NPD projects (Montoya-Weiss & Calantone, 1994; Kandemir et al., 2006; Cooper and Edgett, 1996; APQC, 2003). Montoya-Weiss and Calantone (1994) in their meta-analysis on the determinants of new product performance used the following classification: (1) strategic factors, (2) development process factors, (3) market environment factors, and (4) organizational factors. The APQC (2003) used the following classification areas: (1) new product development strategy, (2) new product development process, (3) customer research and market orientation, (4) portfolio management and resource allocation, (5) organizational approach and project teams, and (6) culture and commitment. Kandemir, Calantone, and García (2006) in their empirical study, analyzed four types of resources that firms allocate in implementing NPD projects: (1) people resources, (2) development resources, (3) testing resources, and (4) launch resources.

Although all the elements analyzed in those different studies are somewhat similar, and in some cases coincidental, there is not too much depth in the analysis of the elements related to the “people side” of the NPD project teams. Some elements of the people side, some of which were included in those studies but in a superficial way only, are: team vision and clarity, team’s composition, team’s organization, and knowledge sharing. There is no empirical study that addressed the impact of individual elements on NPD performance. Therefore, there is a need to understand the elements involved in this dimension of NPD projects, and for that reason the use of a qualitative approach, and the selection of a case-study methodology is, by all means, the best strategy to research on those topics.

From an individual point of view, the individual strategic thinking elements involved in the decision-making process of members within a NPD team project have not been addressed thoroughly in the literature. Strategic thinking in particular, has developed much interest among researchers and consultants, as a way to understand how firms work this construct and how they can achieve improved performance through it. Strategic thinking and strategic planning have always been interconnected. Liedtka (1998, p. 121) stated that, Mintzberg (1994) for example, “has devoted much of his attention to articulating the difference between strategic thinking and strategic planning. Strategic planning, he argues, is an analytical process aimed at programming already identified strategies. Its outcome is a plan. Strategic thinking, on the other hand, is a synthesizing process, utilizing intuition and creativity, whose outcome is ‘an integrated perspective of the enterprise’.”

For the purpose of this dissertation, I followed the approach stated by Bonn (2005), when she defined strategic thinking as a “way of solving strategic problems that combines a rational and convergent approach with creative and divergent thought processes.” (p. 337). Moreover, she suggested the following key elements for the strategic thinking construct: systems thinking, creativity, and vision. However, she never tested those elements empirically. In addition to Bonn’s approach, I also included the elements of strategic thinking stated by Liedtka (1998) namely: systems perspective (as similar to Bonn’s systems thinking),

intelligent opportunism, hypothesis-driven, thinking in time, and intent focused. Liedtka's model was, as of today, never tested empirically either.

In the research of elements that were not studied before, the selection of a qualitative approach and particularly a case study strategy is the way to go.

Absorptive capacity is a construct related to new knowledge acquisition and its exploitation to commercial ends (Cohen & Levinthal, 1990; Van Den Bosch et. al., 1999; Zahra & George, 2002; Daghfous, 2004; Van Den Bosch et. al., 2005). It also has been suggested that absorptive capacity is a multilevel construct that can be found at different levels such as individual, firm unit, interfirm units, a whole firm, interfirm, industry, and also national levels (Cohen & Levinthal, 1990; de Boer et. al., 1999; Volverda et al., 2001; Wegloop, 1995; Meyer-Krahmer & Reger, 1999). The literature on the topic also agrees on the idea that absorptive capacity is a multidimensional (Lane and Lubatkin, 1998; Grant, 1996; Van Den Bosch et al., 1999; Van Wijk et al., 2001, Zahra and George, 2002). It is also agreed between absorptive capacity researchers that this construct is cumulative in its nature and thus, path dependent (Cohen & Levinthal, 1990). The literature identifies prior related knowledge as the main antecedent to absorptive capacity, and the improvement on innovative performance as the main outcome (Cohen & Levinthal, 1990; Stock et al., 2001). To address those elements, an exploratory approach was the best way to go. While the projects studied in this dissertation were specific product launches, the case-study design and the grounded theory data analysis were the best choices to yield the best results in exploring the relevant individual elements of strategic thinking that facilitate absorptive capacity within a NPD project.

The literature does not link absorptive capacity with strategic thinking within a context of NPD projects, however, the model proposed by Van Den Bosch et al. (1999) showing combinative capabilities as an antecedent for absorptive capacity, is an indication of the presence of individually-experienced strategic elements that develop and improve knowledge absorption through an increase of the team's absorptive capacity.

In short, to investigate the relationship between strategic thinking and absorptive capacity elements within a NPD project, the case study design was the appropriate research strategy for this research for the following reasons: it is an inquiry that allow a phenomenon (the discovery of the individual strategic thinking elements and the facilitation of absorptive capacity through those individual strategic thinking elements) to be examined in the real life context of the relationships (in a context of a NPD project and in particular in the context of a new product launch)(Yin, 1993; Benbasat et al., 1987); it provides the ability to answer “how” and “why” questions which involved understanding the environment and complexity of the processes taking place (Benbasat et al. 1987; Eisenhardt 1989); and it allows research to be carried out in an area where few [or none] studies have been done (Benbasat et al., 1987). Additionally, the case study method provides the ability to perform the investigation where the boundaries are not clearly evident (Yin, 2003a; Hakim, 1987). This is the case for almost all NPD projects.

### **3.2 CASE STUDY LOGIC**

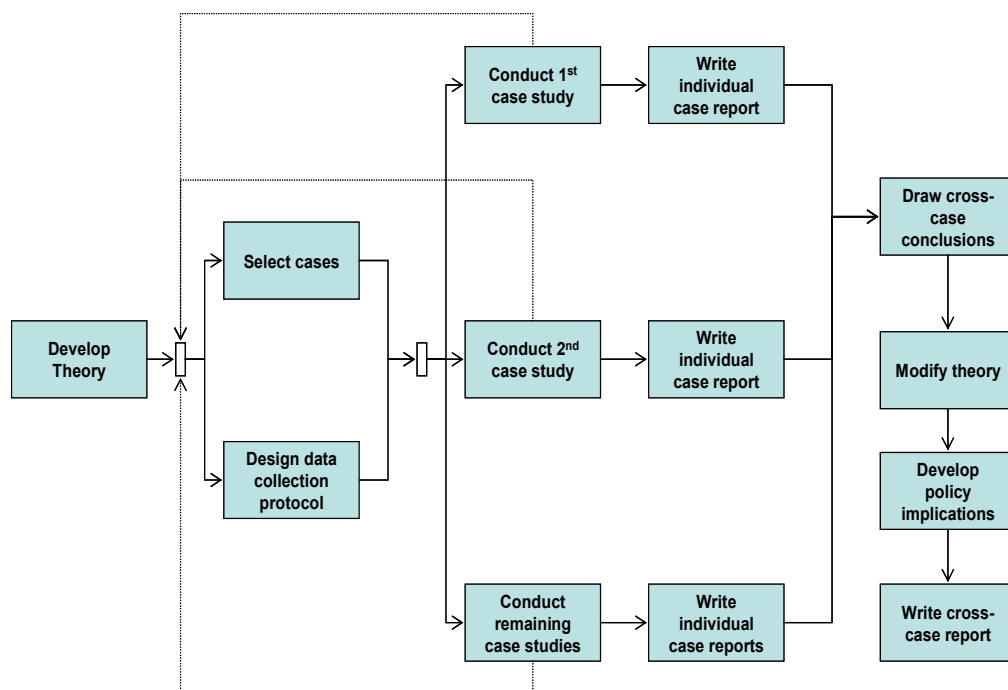
I should say that the case study methodology emulates the scientific method. In the words of Yin (2003b, p. xvii): “The method underlies all science and includes the following steps:

- Posing explicit research questions
- Developing a formal research design
- Using theory and reviews of previous research to develop hypotheses and rival hypotheses
- Collecting empirical data to test theses hypotheses and rival hypotheses
- Assembling a database – independent of any narrative report, interpretation, or conclusions – that can be inspected by third parties

- Conducting quantitative or qualitative analyses (or both), depending upon the topic and research design.”

In the logic of the case study, I followed the replication approach to multiple-case studies as illustrated in Figure 17. As Yin (2003a, pp. 49-50) pointed out, “the initial step in designing the study must consist of theory development and then shows that case selection and the definition of specific measures are important steps in the design and data collection process.”

**Figure 17. Case Study Method**



Source: From Yin (2003), Figure 2.5, p. 50.

Yin (2003b) said about the exploratory case study, that it has perhaps given all of case study research its most notorious reputation. In this type of study, he added, “fieldwork and data collection are undertaken prior to the final definition of study questions and hypotheses.

Research may follow intuitive paths, often perceived by others as sloppy. However, the goal may justifiably be to discover theory by directly observing a social phenomenon in its raw form. Moreover, when the final study questions and hypotheses are settled, the final study may not necessarily be a case study but may assume some other form.” (p. 6).

### **3.3 RESEARCH DESIGN**

The objective of this study was to conduct a qualitative research to uncover the elements of individual strategic thinking of the team members of a NPD project, and in addition, to establish the relationship between those elements and the team’s absorptive capacity. A holistic multiple-case study design was used. The unit of analysis for the study was the NPD project itself. However, the elements analyzed within each NPD project in the extent for the process of a product launch were: 1) the individual strategic thinking of each team member, 2) the improvement of the overall absorptive capacity of the team during the product launch project, 3) other facilitating elements of potential absorptive capacity of the team during the product launch project, 4) other facilitating elements of the realized absorptive capacity of the team during the product launch project. In addition and because of replication, multiple cases were examined because they provided more evidence than a single case, produced a more compelling study and added confidence to the findings (Yin, 2003a; Miles and Huberman, 1994; Hakim, 1987). Multiple cases were used in this study so that it either (a) predicts similar results (literal replication) or (b) predicts contrasting results but for predictable reasons (a theoretical replication). (Yin, 2003a, p. 47).

The purpose of the study was to uncover the elements of individual strategic thinking within the dynamics of a NPD project, and then to figure out the relationships between them elements and the team’s absorptive capacity. Therefore the study design took into account the conceptual framework defined at the end of the previous chapter (see Figure 16 in page 50) which shows all the elements taken into consideration from previous literature, as potential elements of individual strategic thinking, and also, the potential link of those

elements with the team's absorptive capacity. Having chosen a qualitative approach, as the strategy of inquiry, and the case-study as the method for this study, a case study protocol was developed (for the final version of the case-study protocol see Appendix 1).

### 3.3.1 CONTEXTUAL SETTING

In order to understand the relevance of the cases selected, and because those cases were selected within the pharmaceutical industry, following is a brief description of the pharmaceutical industry and the process of drug development within that industry.

#### 3.3.1.1 The pharmaceutical industry

This study was developed in the context of one of the most dynamic, competitive, and innovative industries: the pharmaceutical industry. According to the Standard & Poor's Pharmaceutical Industry Survey (2006), in the last 12 months (ended in June 2006), global pharmaceutical sales grew 6.2% at constant exchange rates to \$582 billion. Table 12 shows the leading pharmaceutical companies and their global sales. Driving that sales performance in the industry, some elements to take into account were: increased longevity of the population, rising wealth, the launch of innovative new products, and regulatory approval of expanded indications for existing products. Therefore, launching innovative products is an activity - among others - that help companies within the pharmaceutical industry maintain its competitive edge.

While I cannot disclose - for confidentiality reasons - the pharmaceutical company that allowed me to develop this dissertation research (hereafter referred as "THE COMPANY") I can tell that it is among the leading global pharmaceutical companies listed in Table 12.



3.3.1.2 The drug development process

The drug approval process is both lengthy and costly. The development of a drug from discovery to large scale manufacturing goes a long time - something between 10 to 15 years. Along with time, a huge investment is also needed to accompany the process: around \$880 million (S&P, 2005). Figure 18 depicts the stages needed to put a drug discovery into the market.

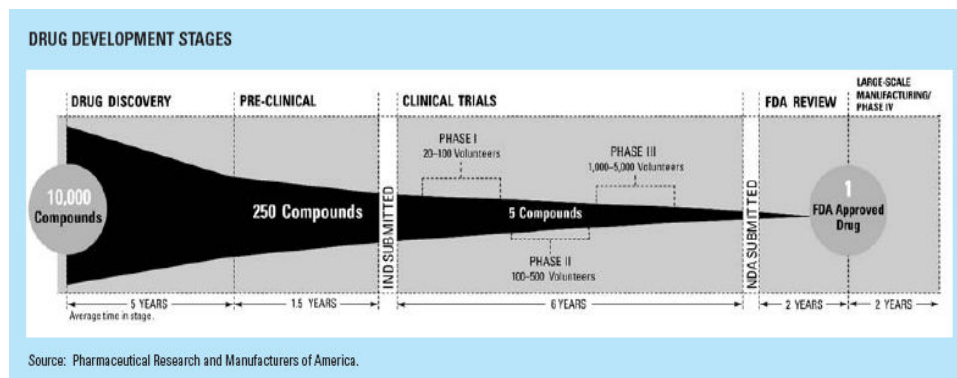
**Table 12. Leading Global Pharmaceutical Companies**

Company	Global Sales (Billion \$) (*)
1. Pfizer	22.1
2. Glaxo	18.0
3. Sanofi-Aventis	17.4
4. Novartis	13.7
5. AstraZeneca	12.8
6. Roche	12.3
7. Johnson & Johnson	11.4
8. Merck	11.2
9. Wyeth	8.3
10. Eli Lilly	7.6
11. Bristol-Myers Squibb	7.6
12. Abbott Labs	5.9

(\*) First half 2006. Pharmaceutical sales only.

Source: S&P Pharmaceutical Industry Survey, 2006, p. 12

**Figure 18. Drug Development Stages**



The effort to discover and develop new therapeutics generally consists of several distinct steps: early discovery and preclinical development, clinical trials, and regulatory filings and review. Following is a brief description of what is involved in each phase.

- √ Drug discovery: is related to the identification of a target for a new medicine, the screening of thousands of compounds to identify hundreds of potential medicines, and their economic and comparative therapeutic evaluation.
- √ Pre-clinical testing: related to the testing of those candidate drugs from the Discovery stage within a 1-3 years time-frame with animals. Also chemistry, manufacturing, and pharmaceutical test are performed. Chemistry tests establish the compound's purity, stability, and shelf life; manufacturing tests determine the effects of producing the medicine in a large scale basis; and pharmaceutical tests explore dosing, packaging, and formulation.
- √ Clinical trials: are developed in three phases taking from 2-10 years. Teams of physicians test the new drug in patients to learn if they are safe and effective. Phase I tests the medicine in 20-100 volunteers. Phase II tests the medicine with 100-500 volunteers who have the disease. Phase III tests the medicine in large trials with 1,000-5,000 patients in hospitals, clinics, and/or physician offices.
- √ FDA approval: involves the review of the clinical trials results by FDA scientists to decide whether the data justifies a new medicine's approval for patient use.
- √ Reviews: studies after the drug's approval to evaluate safety and generate more data about the medicine.

Because of how lengthy and costly a drug discovery is for a pharmaceutical company, the importance of successfully new product launches is a must. Given the effectiveness and safety of the new medicine, the product launch phase could determine the success of the whole drug discovery process. Therefore, analyzing the individual strategic elements that impact the overall absorptive capacity of the team in charge of a product launch, could lead to uncover important elements and relationships among them, leading to

learning how to improve performance of NPD projects and thus to more successful products in the market afterwards.

### 3.3.2 CASE SELECTION

Given the importance of the pharmaceutical industry in regards to NPD projects, several top pharmaceutical companies were contacted and presented the research project. One of those companies was willing to explore more about the dissertation project and therefore, various meetings were set up in order to carry out the details of the relationship between the company and the researcher. Finally, upon acceptance of the project by the pharmaceutical company, the researcher agreed on their requirement of total confidentiality on company's sensitive information and a non-disclosure verbal agreement of the company's name, the country's names, the products' names, and of the names and positions of the interviewees. However, the researcher kept a log of all the activities and persons involved with the research as a source of validation and replication.

There was an initial draft list for the products and countries to be included as case-studies for this dissertation. Those were depicted by the researcher in conjunction with the Corporate Executive (hereafter The Champion) who eventually accepted this research to be developed in The Company. Two conditions were set up for the selection of the cases: (1) the product had to be launched no more than 2 years ago in the selected country, and (2) the launch team members had to be currently working in The Company in the same or other position. After that initial definition, the project was presented to three Regional Presidents for which the previous selected countries reported. All three Regional Presidents agreed to participate in the project.

A new round of presentations took place then with each Country Manager for the countries selected, in order to set-up specific details for the interview procedure. The initial draft list of cases contemplated two products and three countries for a total of 6 cases. After

the meetings with the Country Managers, one of the products selected was dismissed due to lack of considerable executives in charge of the launch that were still working in The Company's subsidiary. Therefore, the researcher suggested and was accepted, the inclusion of one additional country for the product left. That meant a total of four case-studies in all: same product, four different countries. For each case-study, the Country Manager of each subsidiary defined a "contact person" with which the researcher was supposed to coordinate the implementation of the interviews. Normally, the contact person was either, the Business Development Director or the Product Manager of the product selected within each country.

### 3.3.3 CASE DESCRIPTION

#### 3.3.3.1 The company

Although the United States, Japan, and Europe account for 81% of the total audited pharmaceutical global sales, emerging markets in Asia and Latin America have been the biggest drivers of global growth in 2006, as they were in 2005. For the 12 months ended June 2006, sales in the Asia-Pacific region were up 10.61% to \$48.9 billion. China, the world's fastest growing market, remained a standout: up 14% to \$10.0 billion. Sales in Latin America were nearly as strong, rising 12.9% year-on-year, to \$26.1 billion. (Standard & Poor's, 2006, p. 13). Because of the importance of the Latin American market, the dissertation cases were picked from that geographic region.

The total audited pharmaceutical sales in Latin America - for the 12 months ended in June 2006 - are around \$26.1 billion (S&P, 2006). Table 13 shows the 2005 sales for the TOP 10 Pharmaceutical companies in Latin America (IMS, 2005).

The company selected for the study represents around \$1.0 billion in sales for the Latin America market. The Company's Latin America Region is divided into 5 sub-regions, therefore searching representation among those sub-regions; this dissertation selected 4

cases from 3 of the 5 sub-regions. Moreover, in order to achieve internal reliability, one product was selected among the Top 5 products of the Region, and replicated in 4 countries within 3 sub-regions.

**Table 13. Top Ten Pharmaceutical Companies in LA**

<b>Company</b>	<b>Sales (millions dollars)</b>	<b>Market Share (%)</b>
Sanofi-Aventis	1,184	6.8
Pfizer	1,169	6.7
Novartis	900	5.1
Roche	757	4.3
GSK	639	3.7
Schering Plough	623	3.6
Johnson & Johnson	491	2.8
Merck	482	2.8
BI	469	2.7
Schering AG	428	2.4

Source: IMS, Q3 2005 MAT

The parameters for the selection of the case studies were: 1) the product selected was to be launched no more than 2 years ago, and 2) there should be at least 90% of the team members accessible for interviewing and still working for The Company. From all the alternatives possible, we included only those cases that complied with those parameters. The Company's Brazil subsidiary complied also with the parameters but was excluded from the study due to a language barrier.

### 3.3.3.2 The Product

The Product selected for this study (hereafter referred to as "THE PRODUCT"), was designed to treat the burning, stabbing, shooting symptoms of nerve pain caused by diabetes or shingles. When taken as directed, The Product can give pain relief while other medicines (like aspirin for example) may not work very well for this kind of pain. It is the first and only

medicine in the EU for both peripheral and central neuropathic pain, two tough-to-treat pain conditions.

According to The Company's 2006 Financial Review, The Product achieved \$1.2 billion in worldwide revenues, continuing its performance as one of The Company's most successful pharmaceutical launches. The Product was launched in the U.S., Canada and Italy in September 2005 and as of the end of 2006, was approved in 77 countries and available in 59 markets. As of December 2006, more than four million patients have been prescribed The Product since its introduction. The Product gained a 9.6% new prescription share of the total U.S. anti-epileptic market in December 2006. Globally, The Product has a market share of 44% in the Neuropathic market. (Data extracted from public information found in The Company's web page).

In Latin America, the product sales are \$31 million which gives it a 6% market share within the Latin America neuropathic market. Taking into account that patent protection is not in place in every market in the L.A. countries, with the only exception of one of the four country-cases, the other three country-cases hold market shares for The Product way above their own Neuropathic Pain market shares, which gives an indication of how well The Product was doing.

#### 3.3.3.3 The NPD process within the company

The Company uses a decentralized organizational structure in each L.A. country selected for the study and specific teams in charge of the launch of new products to the market depending upon the therapeutic area of the product. Normally the members of a launch team (hereafter referred as "TEAM") are between 6-12 people: team leader (therapeutic area director), marketing product manager, product physician, sales director, market research manager, logistics & manufacture director, legal director, and public relations director. All of them work together as a team to achieve the specific goals for this new product launch.

In some cases The Company uses also a smallest team in a previous stage called pre-development market stage, in which only 2-3 persons are involved: New Product Development Manager, Medical Director, and sometimes the Therapeutic Area Team Leader. They are in charge of a preliminary market preparation stage and in some point in time all this knowledge is transferred to the launch team. For this dissertation, if the case, I treated both teams as one.

There was an initial draft list for the products and countries to be included as case-studies for this dissertation. The initial draft list contemplated two products and three countries for a total of 6 cases. After one of the products selected was dismissed due to lack of considerable executives in charge of the launch that still were working in The Company, only one product was considered but one more country was added for a total of four case-studies. After the executives to be interviewed were determined, the research ended up with a total of 46 interviews.

In all cases, the researcher noticed two different phases in the NPD process: (1) a New Product Development Team that worked The Product 3-5 years in advance, with a very close relationship with the Corporate New Product Teams based in NY Headquarters, and (2) a Launch Team that worked The Product 1-2 years in advance with The Company's local functional areas in charge of specific new product launch operational processes. The former was more of a strategic work while the latter was more of an operational work.

All interviews were administered using the Case Study Protocol shown in Appendix 1. A list of all interviewees' particulars and the transcription of all the interviews is shown in Appendix 2.

#### 3.3.3.4 The Cases

Following the description of each of the four case studies.

- CASE 1

The Product was launched in this country in November 2005, and had \$1 million in sales in 2006 as part of a total of \$77 million in revenues of that country. That \$1 million was equal to a 1.25% market share within the neuropathic pain market. However, that 1.25% is way below the 4% market share of the company in the total pharmaceutical market of the country.

This country's executives were the first to be interviewed. The interviews were held over the phone with a previously arranged schedule. There were a total of 13 interviews of which 6 correspond to marketing executives, 1 to a medical staff, 1 to a sales executive, 1 to a training executive, and 4 to the logistics/price/regulatory area. All the executives were still working in the company and had a strong recall of the launch events.

The interviews for Case 1 were held between June-July 2006 and all of them were recorded and then transcribed (see Appendix 2 for particulars on interviewees and interview transcriptions on Case 1).

- CASE 2

The Product was launched in this country in March 2006, and had \$2 million in sales in 2006 as part of a total of \$49 million in revenues of that country. That \$2 million was equal to a 9.52% market share within the neuropathic pain market of the country. Moreover, that 9.52% is above the 8% market share of the company in the total pharmaceutical market of the country.

This country's executives were the last group to be interviewed. The interviews were held on the phone with a previously arranged schedule. There were a total



of 6 interviews of which 2 correspond to marketing executives, 2 to medical staff, 1 to a sales executive, and 1 to the logistics/price/regulatory areas. All the executives in charge of The Product launch were still working in the company and had a strong recall of the launch events.

The interviews were held between November-December 2006 and all of them were recorded and then transcribed (see Appendix 2 for particulars on interviewees and interview transcriptions for Case 2).

- CASE 3

The Product was launched in this country in September 2005, and had \$2 million in sales in 2006 as part of a total of \$79 million in revenues of that country. That \$2 million was equal to a 10% market share within the neuropathic pain market of the country. Moreover, that 10% is above the 8% market share of the company in the total pharmaceutical market of the country.

This country's executives were the second group to be interviewed. The interviews were held over the phone with a previously arranged schedule. There were a total of 9 interviews of which 4 correspond to marketing executives, 1 to a medical staff, 1 to a sales executive, and 3 to the logistics/price/regulatory areas. All the executives in charge of The Product launch were still working in the company and had a strong recall of the launch events.

The interviews were held between September-October 2006 and all of them were recorded and then transcribed (see Appendix 2 for particulars on interviewees and interview transcriptions on Case 3).

- CASE 4

The Product was launched in this country in March 2005, and had \$18 million in sales in 2006 as part of a total of \$540 million in revenues of that country. Those \$18 million equal 10% market share within the neuropathic pain market of the country. Moreover, that 10% is above the 9% market share of the company in the total pharmaceutical market of the country.

This country's executives were the third group to be interviewed, although very much intertwined with the interviews of Case 3. The interviews were held in person (for the interviewees residing in the Capital City of that country) and over the phone (for the executives residents elsewhere in that country), with a previously arranged schedule. One of the interviews was held in person in New York, for the person was temporarily assigned to a project at the NY headquarters of The Company. There were a total of 18 interviews of which 5 correspond to marketing executives, 2 to medical staff, 9 to sales executives, and 2 to training area. All the executives in charge of The Product launch were still working in the company and had a strong recall of the launch events.

The interviews were held between September-November 2006 and all of them were recorded and then transcribed (see Appendix 2 for particulars on interviewees and interview transcriptions on Case 4).

### 3.3.4 DATA COLLECTION

Case study research typically employs multiple data collection methods (Benbasat et al., 1987). Data for this study were collected through interviews with individuals in the TEAMS, from public information from the web sites of The Company, and from public

information from the web sites of organizations related with the pharmaceutical industry. These data provided for the convergence of multiple sources of evidence in a process of triangulation (Yin, 2003a; Eisenhardt, 1989).

To determine the executives to be interviewed, the researcher held meetings with the Contact Person in each of the four countries, and asked that all executives involved somehow in the product launch had to be included. The list of executives was then prepared by the contact person in each country and an email was sent by the contact person to each of the executives on the list, introducing the researcher and the research objectives, and asking for their complete cooperation for best results. Normally then, the contact person's assistant contacted each executive asking for a specific date and time for the interview to be conducted via phone conference (with only one exception in which country the interviews were conducted face-to-face). Because the interviews were to be conducted by the researcher, the interviews were scheduled one country at a time.

In the end there were a total of 46 interviews. All interviews followed the final version of the Case Study Protocol show in Appendix 1. A complete list of interviewees' particulars and the total of the interview transcriptions is shown in Appendix 2 <sup>(3)</sup>. Each interview was recorded on audiotape and transcribed verbatim. Interview transcripts averaged 3.5 single-spaced pages and totaled 159 pages with a total space-disk of 1,423 Kbytes. Table 14 shows the distribution of the interviews and additional statistics per case study. The differences in the number of interviews per case are due to the size of the country's staff: the bigger the countries, the more executives within the product launch teams.

**Table 14. Interview Distribution & Statistics per Case Study**

<b>Case</b>	<b>Case1</b>	<b>Case2</b>	<b>Case3</b>	<b>Case4</b>	<b>Total</b>
<b>Total Interviews</b>	13	6	9	18	46
<b>Total Pages</b>	33	78	19	29	159
<b>Total Disk Space (Kb)</b>	288	691	189	254	1,423

<sup>(3)</sup> Due to a confidentiality agreement, the names of the interviewees are only shown in initials.

This dissertation followed the active interview approach (Holstein and Gubrium, 1995) in which the interviewee works in a partnership with the researcher in the process of building theory and in interpreting events. In the words of (Holstein and Gubrium, 1995, p. 72) “Active interviewing brings meaning and its construction to the foreground. An active approach might therefore be most appropriate in those instances when the researcher is interested in subjective interpretations.”

The dissertation also followed the procedure suggested by Rubin and Rubin (2005) for elaborated case studies. As shown in Table 15, this type of interview process was selected from the continuum of alternatives available. In the words of Rubin and Rubin (2005, pp. 6-7) the purpose of interviews conducted as part of elaborated case studies is “to find out what happened, why, and what it means more broadly. The goal is not just to figure out who is using the photocopy machine without permission, but also to understand when and why employees feel entitled to use office equipment for their personal needs, of people consider such use wrong, and what proper believe belongs to the employer. The study might address what factors increase or decrease employees’ sense that office equipment and supplies are there for the taking. The hope in an elaborated case study is to be able to generalize to broader processes, to discover causes, and to explain or understand a phenomenon.”

**Table 15. The variety of Qualitative Interviews**

	<b>Narrowly Focused Scope</b>	<b>In-Between</b>	<b>Broadly Focused Scope</b>
<b>Focused Mainly on Meanings and Frameworks</b>	Concept clarification	Theory elaboration	Ethnographic interpretation
<b>In-Between</b>	Exit interview	Oral histories Organizational culture	Life history
<b>Focused Mainly on Events and Processes</b>	Investigative interviewing	Action research Evaluation research	Elaborated case studies

Source: Rubin&Rubin (2005), Table 1.1, p. 6.

The interviews were focused (Yin, 2003a). Questions were asked surrounding the individual’s participation on the launch process, their perception of the main elements needed

for a successful knowledge transfer (acquisition, assimilation, transformation, and application) within the process of a product launch, their assessment of the main elements regarding individual strategic thinking within that process, their assessment of the main elements regarding absorptive capacity within that process, their perception regarding the relationship between the elements of both constructs during that process. The duration of the interviews range from approximately thirty to forty minutes and were recorded with prior authorization from the interviewee. Follow-up questions were sent via e-mail to clarify any specific points brought up during the interviews.

As stated before, an interview protocol (see Appendix 1) was developed to guide the interview process (Kvale, 1996) for the 46 interviews within the 4 case studies. Table 16 shows the distribution of the interviews within the cases and the functional areas for which the interviewees work. A NPD project is mainly a marketing & sales project, therefore, that fact is shown in the distribution of interviews among marketing and sales areas and the rest.

Although the number of interviewees per case study was tentatively defined previous to the interviews, during the interviews the theoretical sampling method proposed by Glaser and Strauss (1967, pp. 45) was used, "theoretical sampling is the process of data collection for generating theory whereby the analyst jointly collects, codes, and analyzes his data and decides what data to collect next and where to find them, in order to develop his theory as it emerges." In some cases, the original list of interviewees per country was increased by adding other potential interviewees of interest for the study, or decreased when no new information was added, or because the interviewee scheduled to be interviewed was not available for some reason.

**Table 16. Interviewees per Case Study and Functional Area**

Functional Area	CASE1	CASE2	CASE3	CASE4	Total
Marketing	6	2	4	5	17
Medical	1	2	1	2	6
Sales	1	1	1	9	12
Training	1	0	0	2	3
Logistics/Price/Regulatory	4	1	3	0	8
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>18</b>	<b>46</b>

### 3.3.5 DATA ANALYSIS

The main issue of studies performed using case-based qualitative research is determining prior to the start of data collection, how much data to collect (Leavy, 1994). To help address this problem several steps were taken before hand, including the development of a predefined framework and an outline for the case study reports.

- Predefined Conceptual Framework

“A conceptual framework explains either graphically or in narrative form, the main things to be studied - the key factors, constructs or variables – and presumed relationships among them” (Miles and Huberman, 1994, p. 18). A conceptual framework (see Figure 16) showing the proposed relationship between the elements of strategic thinking and absorptive capacity elements was developed using the literature review and the potential link found by me between both constructs of the literature.

- With-in Case Analysis

There is no standard format for within case analysis and the process is typically accomplished through a detailed description for each case that provides the basis for generating insights (Eisenhardt 1989).

The process for the case study analysis was as follows: interviews were recorded, then transcribed and coded as soon as possible after the interview took place; interview data was coded with the help of a software program (ATLAS.ti) using the information in the categories as grouping, to develop a coding scheme, which was used in subsequent cases. Within each case, tables were used to group categories in information for each product launch to identify examples of information that arose in the interviews to support key constructs and

relationships. In general, I followed Glaser and Strauss (1967) and Strauss and Corbin (2005) grounded theory approach to perform data analysis within each case study. Appendix 3 shows an example of coding, categorizing, and interpreting using data from interview PD#3. Needless to say that this same process was used with every interview.

- Cross-Case Analysis

A cross-case comparison of the cases was performed to determine whether there was consistency among the results of the individual case studies. A pattern-matching technique was used as the primary mode of analysis to examine patterns occurring across the cases. Pattern matching provided the ability to examine the patterns of outcomes for dependent and independent variables derived from the research framework to determine whether patterns existed across them that could be used to establish analytic generalizations: analytic generalization involves generalizing a particular set of results to a broader theory (Yin 2003a). Identical results occurring over multiple cases showed literal replication, and cases that produced contrasting results for predictable reasons established theoretical replication (Yin 2003a). In this study the embedded units in each case were analyzed across the cases to check for similarities or differences.

- The constant comparative method

For the analysis of the data from the interviews, we used Glaser & Strauss's constant comparative method in four stages: (1) comparing incidents applicable to each category, (2) integrating categories and their properties, (3) delimiting the theory, and (4) writing the theory. In doing this, I followed the steps proposed by Strauss and Corbin (1998): open coding (through identification of concepts and

their properties and dimensions), axial coding (relating categories at the level of properties and dimensions), and selective coding (through integrating and refining of the theory).

### 3.3.6 CRITERIA FOR EVALUATION

There are two steps in developing a high quality case study (Yin, 2003a, p. 19). First, it must articulate theory about what is being studied to “help operationalized case study designs and make them more explicit.” Second, it needs to maximize four conditions related to design quality: “(a) construct validity, (b) internal validity, (c) external validity, and (d) reliability.”

Yin (2003a, p. 28) said that “Covering these preceding five components of research designs will effectively force you to begin constructing a preliminary theory related to your topic of study.” The preliminary theory related to this topic of study has been developed in a previous chapter (Chapter 2) and summarized and presented on this one in section 3.1 supporting the rationale for the selection of the case study strategy. I have to add that regarding to Yin’s (2003a, p. 31) theory classification, this preliminary theory is called *individual theories*, such as theories of individual development, cognitive behavior, personality, learning and disability, individual perception, and interpersonal interactions.

Regarding the criteria for judging the quality of research designs, Yin (2003a, p. 34) has developed a matrix in which he explained specific tactics and the related phase of the study in which to apply them, for each of the four quality tests. (See Table 17).



**Table 17. Case Study Tactics for Four Design Tests**

Tests	Case Study Tactic	Phase of research in which tactic occurs
Construct validity	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Use multiple sources of evidence</li> <li>• Establish chain of evidence</li> <li>• Have key informant review draft case study report</li> </ul>	Data collection Data collection Composition
Internal validity	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Do pattern-matching</li> <li>• Do explanation-building</li> <li>• Address rival explanations</li> <li>• Use logic models</li> </ul>	Data analysis Data analysis Data analysis Data analysis
External validity	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Use theory in single-case studies</li> <li>• Use replication logic in multiple-case studies</li> </ul>	Research design Research design
Reliability	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Use case study protocol</li> <li>• Develop case study database</li> </ul>	Data collection Data collection

**Source:** From Yin (2003), Figure 2.3, p. 34.

Citing Kidder and Judd (1986, pp. 26-29), Yin (2003a) summarized the basics of these four tests of quality measure in doing case studies:

- “*Construct validity*: establishing correct operational measures for the concepts being studied.” Yin (2003a, p. 34). This was addressed in this dissertation by collecting data through multiple sources, having a committee of experts review the case study reports, and maintaining a chain of evidence.
- “*Internal validity* (for explanatory or causal studies only, and not for descriptive or exploratory studies): establishing a causal relationship, whereby certain conditions are shown to lead to other conditions, as distinguished from spurious relations.” Yin (2003a, p. 34). This was addressed in this dissertation by the use of a pattern matching technique for analysis.
- “*External validity*: establishing the domain to which a study’s findings can be generalized.” Yin (2003a, p. 34). This was addressed in this dissertation by the use of multiple cases for replication logic to generalize the findings to a theory.
- “*Reliability*: demonstrating that the operations of a study – such as the data collection procedures – can be repeated, with the same results.” Yin (2003a, p. 34). This was addressed in this dissertation by the development of a

research framework to guide the data collection and analysis, a case study protocol, and maintaining a case study database for tracking the study.

## **CHAPTER 4**

### **FINDINGS**

In this chapter this study elaborates on the development of the cases, presents the preliminary concepts and codes extracted from the literature review, presents the analysis and findings from the cases using the within-case approach, continues with the cross-case analysis of the cases, to finally present a summary of the findings.

#### **4.1 DEVELOPMENT OF THE CASES**

The data analysis was based in the constant comparison method postulated by the Glaser & Strauss' grounded theory, with the aid of the ATLAS.ti Version 5.0 software. The decision of selecting the ATLAS.ti was based on the literature on qualitative data analysis software that pointed to the ATLAS.ti software as the best choice for grounded theory data analysis and in particular for theory building. (Kelle & Laurie, 1995; Lonkila, 1995; Prein, Kelle, & Bird, 1995; Muhr, 1995; Weitzman & Miles, 1995). Weitzman and Miles (1995) said about the ATLAS.ti software:

“ATLAS.ti is a powerful, well-designed, user friendly program for coding and interpreting text. But more than that, it provides an unusually wide range of powerful tools for theory building, such as a network editor that allows you to graphically create, manipulate, and examine the logical relations (hierarchical or not) among your codes. You can also include text segments in you network views.” (p. 217)

Appendix 4 shows a summary of the necessary characteristics of the software to be used in conjunction with a qualitative data analysis, and a comparison between the different qualitative software available in the market. This was used as a guide for the selection of the

software, as well as the information on some specific aspects on the ATLAS.ti software shown in Appendix 5.

In the first part of the analysis, an individual case analysis was developed and after that, a cross-case analysis was performed. For the analysis, I will start describing the elements found to correspond to the individual strategic thinking construct studied. Then I will move to the absorptive capacity construct viewing first the potential absorptive capacity elements found, and then the realized absorptive capacity elements.

**Table 18. Distribution of PD#**

<b>Case #</b>	<b>PDs #</b>	<b># of Interviews</b>
Case 1	1-13	13
Case 2	15-20	6
Case 3	21-29	9
Case 4	30-47	18
<b>Total</b>		<b>46</b>

When using quotes from any interviewee to support a finding, I referred to the document source as the Primary Document Number (PD) associated with the interview transcript in which the quote is extracted from. Table 18 shows the distribution of PD identification numbers within the Hermeneutic Unit (HU) "Data Analysis Individual" used for the analysis of individual cases. For the analysis of the integration of the four cases, this dissertation used a second HU named "Data Analysis Integrated" where the codes were grouped into similar categories, and where the association between codes point to new Networks, although the PD identification numbers remained the same.

## **4.2 PRELIMINARY CONCEPTS AND CODES**

From the literature review, the researcher identified an initial set of concepts and codes that are shown in Table 19. All these concepts were included in the interview protocol at some point, although, they were only referential because the idea was to extract the concepts and categories directly from the interviewees.

## **4.3 WITHIN-CASE DATA ANALYSIS**

There is no standard format for within case analysis and the process is typically accomplished through a detailed description for each case that provides the basis for generating insights (Eisenhardt 1989). To improve the data analysis from the cases grounded theory principles were used (Glaser and Strauss, 1967; Strauss and Corbin, 1998).

### **4.3.1 CASE 1**

Following the data analysis results for Case 1. First “strategic thinking” elements are explained, then the elements of “potential absorptive capacity” are explained, and finally the elements for “realized absorptive capacity” are explained. Appendix 6 shows the detailed Network Views for each one of these constructs.

#### **4.3.1.1 Strategic Thinking**

The analysis of the interviews on Case 1, found three elements clearly associated with this construct in relation to their groundedness in the data interviews. Those elements were: creativity, holistic perspective, and vision. These elements found also theoretical

support in the literature by Bonn (2005) that precisely allocates those elements to individual strategic thinking.

**Table 19. Initial Concepts and Codes**

Concept/Code	Definition	Reference
Individual Strategic Thinking	Emphasizes synthesis using intuition and creativity to create an integral perspective of the enterprise.	Bonn (2005)
Creativity	Ability to question prevalent concepts and perceptions and to recombine or make connections between issues that may seem unconnected. The ability [of people] to put existing ideas together in new combinations.	Bonn (2005), de Bono (1996), Robinson and Stern (1997), Amabile (1998)
Holistic view / Systems Perspective	A holistic perspective of the organization and its environment. An understanding of how different problems and issues are connected with each other, how they influence each other, and what effect one solution in a particular area would have in other areas. Have a mental model of the complete end-to-end system of value creation, and understands the interdependencies with it.	Bonn (2005), Kaufman (1991), Liedtka (1998)
Vision / Intent Focused	A sense of direction that provides the focus for all activities within the organization. It implies a sense of direction, a sense of discovery, and a sense of destiny, that allows individuals within an organization to marshal and leverage their energy, to focus attention, to resist distraction, and to concentrate for as long as it takes to achieve a goal.	Bonn (2005), Hamel and Prahalad (1994), Liedtka (1998)
Intelligent Opportunism	Leave open the possibility the possibility of new strategies emerging.	Liedtka (1998)
Thinking in Time	Connect past, present, and future. Recognize that the future comes from the past; hence the past has a predictive value.	Liedtka (1998)
Hypothesis-driven	Generate and test hypothesis as a central activity, using the creative and analytical thinking sequentially in its use of interactive cycles of hypothesis generating and testing.	Liedtka (1998)
Organizational Strategic Thinking	Dynamics and processes within the organization that foster individual strategic thinking.	Bonn (2005)
Strategic Dialogue	Organizations must create the time and space for senior managers to engage in dialogue about strategic issues, insights, and ideas on a regular basis.	Bonn (2005)
Innovative environment	Design of organizational structures, processes and mechanisms that stimulate improvements and change.	Bonn (2005)
Absorptive Capacity	Ability to acquire, assimilate, transform, and apply new knowledge for commercial ends.	Cohen and Levinthal (1990), Zahra and George (2002)
Knowledge acquisition	Capability of a firm to identify and acquire externally generated knowledge that is critical to its operations.	Cohen and Levinthal (1990), Zahra and George (2002)
Knowledge assimilation	The firm's routines and processes that allow it to analyze, process, interpret, and understand the information obtained from external sources.	Cohen and Levinthal (1990), Zahra and George (2002), Kim (1997), Szulanski (1996)
Knowledge transformation	A firm's capability to develop and refine the routines that facilitate combining existing knowledge and the newly acquired and assimilated knowledge.	Cohen and Levinthal (1990), Zahra and George (2002)
Knowledge exploitation	Capability based on routines that allow firms to refine, extend, and leverage existing competencies or to create new ones by incorporating acquired and transformed knowledge into its operations.	Cohen and Levinthal (1990), Zahra and George (2002)

- *Creativity*

Creativity was early defined as “the ability to question prevalent concepts and perceptions and to recombine or make connections between issues that may seem unconnected” (Bonn, 2005; de Bono, 1996; Robinson and Stern, 1997; Amabile, 1998). Table 18 shows the creativity elements for Case 1 along with their groundedness on the interview data from the case. From Table 20 therefore, creativity is associated with the following codes: multifunctional team, exploitation of team member’s creativity, and the adaptation of other’s experiences.

**Table 20. Case 1 - Creativity Elements**

<b>Element</b>	<b>Groundedness</b>
Multifunctional Team	8
Exploit Team Member’s Creativity	7
Adapt Other’s Experiences	3

“Multifunctional teams”, is the most grounded code for creativity. Multifunctional teams are referred to as to the need to develop multifunctional teams in order to launch a product in to the market within the NPD project. Because there are a lot of activities to accomplish for this matter, the only way to do it is through the creation of a team in charge of the product launch. Moreover, this team should accomplish diverse activities, and therefore there is a need to put together a team with members from different functional areas, each one responsible for specific activities needed for the NPD project to be completed. The agreed idea between interviewees is that multifunctionality increases the individual creativity of team members and thus the team’s creativity as a whole. In their own words:

“Exactly. Outsiders can give opinions ‘brainstorming’ alike with a fresh point of view, other than the biased ones of the insiders. Within a group of people, you could end up finding the right strategy or solving a specific problem.” (From interviewee in PD02).

“We ought to remember the efficacy of a multidisciplinary approach within the pre-launch stage of a project. Other’s point of view is always nurturing, no matter the area it comes from. Is like a puzzle, where everybody has a piece of it, therefore the puzzle should be assembled as a team.” (From interviewee in PD06)

The literature in NPD also support this finding as “multi-disciplinary teams”, “cross-functional teams” are elements associated with NPD success (Kandemir et al., 2006; Lynn and Akgun, 2003; AQPC, 2003).

“Adapt other’s experiences” is mentioned in the interviews as taking advantage of the experience with the new product in other countries, therefore, incorporating “other’s experiences” into one other source of “borrowed” creativity and adapting that experience into their own situation.

For the creativity element, Case 1 showed that NPD project teams promote individual creativity to solve problems or to find new ways to differentiate the product (positioning), or to implement a specific strategy (tactics), or to solve a specific problem (decision making) using multi-functional teams, exploiting the individual creativity within the group, and also incorporating external creativity from other countries’ experiences.

“Exploitation of team members’ creativity” is also strongly grounded. The idea of discussing a topic as part of standard procedure, and added the potentiality of having a multifunctional team in place, allows the generation of better final decisions.

In their own words:



“I think that something very good within our meetings was the diversity of ideas and opinions. The way we arrived to the decision on how to get the product into the market without cannibalizing NOTON, made me realized that we used creativity to help solve that problem. That was gratifying and nurturing because there were people with a lot of knowledge and experience trying to come up with ideas to cope with the problem.” (From interviewee in PD13).

This code “exploitation of team members’ creativity” is also supported by NPD literature as one important element for NPD success. The creation of an “innovative environment” among team members (APQC, 2003) facilitates the team’s creativity and thus facilitates the exploitation of the creativity of the team members in favor of the project.

- *Holistic Perspective*

“Holistic perspective” as “an understanding of how different problems and issues are connected with each other, how they influence each other, and what effect one solution in a particular area would have in other areas” (Bonn, 2005; Kaufman, 1991; Liedtka, 1998) found groundedness basically in elements referred to “information interchange” and “information nurturing”. Table 21 shows the elements found in Case 1 for holistic perspective.

**Table 21. Case 1 - Holistic Perspective Elements**

<b>Element</b>	<b>Groundedness</b>
Team Members’ Project Information Sharing	20
Common Nurturing	5

In the interviewees’ words:

“I think that having that integral view of the project, helped build a team with knowledge of the product.” (From interviewee in PD05).

“[The activities status] was presented to the [team] members and everybody was in acknowledging of things that normally you do not know.” (From interviewee in PD06).

“Everybody was aware of the impact of [everybody’s activities] in others. Basically, everybody had the information.” (From interviewee in PD06).

- *Vision*

Another element found related to individual strategic thinking was vision. Vision as “a sense of direction that provides the focus for all activities within the organization” (Bonn, 2005; Hamel and Prahalad, 1994; Liedtka, 1998) was also found to have some groundedness in two properties: vision as “success as common goal”, and vision as a “sense of direction”. Table 22 shows the codes of “vision” as interpreted from the interviewees.

**Table 22. Case 1 - Vision Elements**

<b>Element</b>	<b>Groundedness</b>
Success as common goal	8
Sense of Direction	2

“Everybody wants success; therefore the most important thing is to start stating the vision, as a dream that can be shared by everybody.” (From interviewee in PD03).

“I think that [you have achieved vision] when you have all areas with a common objective.” (From interviewee in PD06).

“[Vision] is precisely the acknowledgement of the whole process, meaning, to know where we are and where are we going.” (From interviewee in PD10).

“I think that [vision] is like magic that gets in us through marketing. That vision, the aim at an objective comes from marketing definitely.” (From interviewee in PD13).

#### 4.3.1.2 Potential Absorptive Capacity

Potential Absorptive Capacity (PAC) is the organization's [team] capability to acquire and assimilate external knowledge, and is a necessary antecedent for Realized Absorptive Capacity (Zahra and George, 2002). This Team's PAC was identified in the interviews as related to the following elements: "prior knowledge on NOTON" (a made up name for a product that was launched prior to The Product and that had similar characteristics and indications as the new product), "acquisition of information" either on the product strategy or on general information, and, the "knowledge transferred by the New Product Development Area". Table 23 shows the codes found related to Potential Absorptive Capacity for Case 1.

**Table 23. Case 1 - Potential Absorptive Capacity Elements**

<b>Element</b>	<b>Groundedness</b>
Prior Knowledge of NOTON	7
Product Strategy Sharing	2
Product Info Sharing	2
Transfer from New Product's Area	2

- "Prior knowledge of NOTON" is related to the team member's knowledge of the particulars of a previous launched product in the same therapeutic area 2 years ago, which had similar indications and product action. Based on its groundedness, "prior knowledge on NOTON" code seems to be the most important. This finding is supported by Cohen and Levinthal's (1990, p. 128) absorptive capacity model in which absorptive capacity is "largely a function of prior related knowledge", and in this case, can helped with the acquisition of the new knowledge related with the new product.

"Basically, [knowledge assimilation was easy] because of the internal and external effort with NOTON. Without the participation of representatives with great knowledge of NOTON, we wouldn't have been able to capitalize on their experience." (From interviewee in PD05).

- “Product/Strategy sharing” is related to sharing information within the team, whether using their scheduled meetings or some information system created by them in order to interchange information quickly.

“The thing [success] with the New Product is that we shared the product strategy with almost everybody. In a meeting that lasted a whole day, we presented our knowledge about the market, how the product would be positioned, how the approach was going to be, and what the issues. After that presentation, I think that we gained everybody’s commitment toward the project.”(From interviewee in PD03).

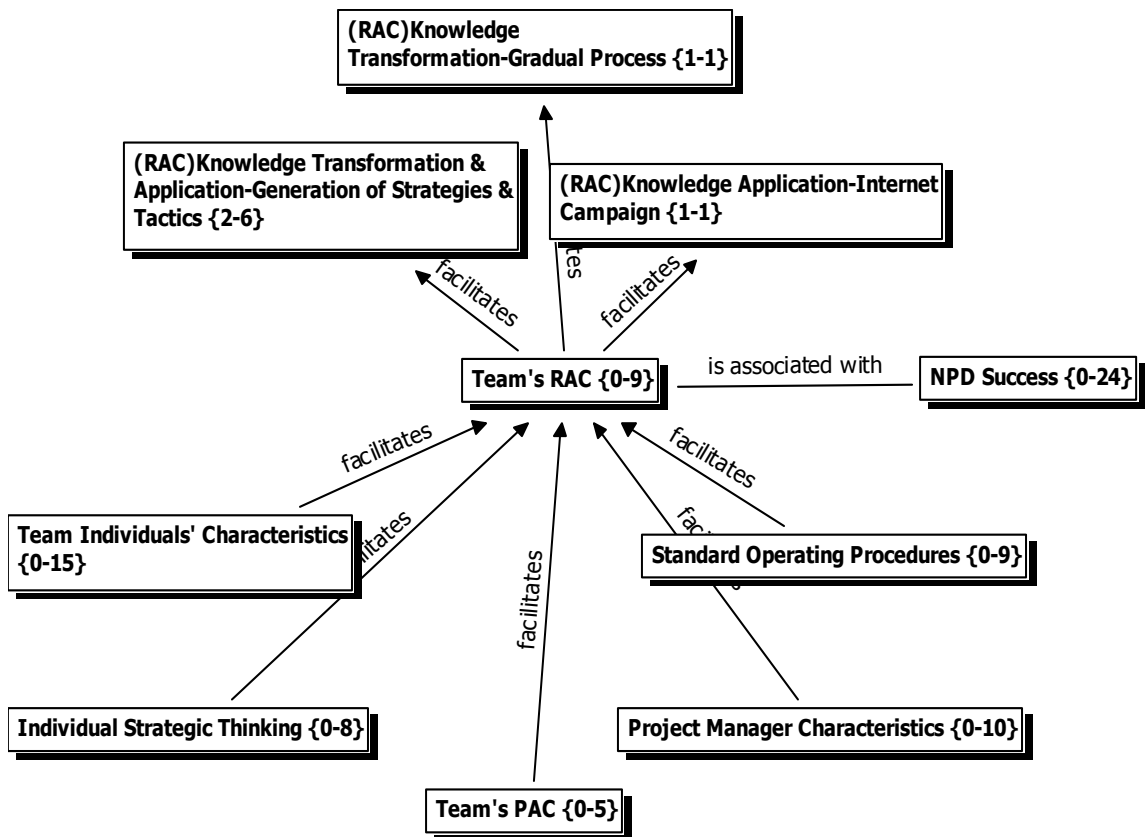
“New Product Planning takes a new molecule 2-3 years in advance. Is a molecule which is in Phase II or Phase III. 1 year in advance marketing is involved. Then all previous knowledge is transferred from New Product Planning to Marketing.” (From interviewee in PD07).

“I think the information that was given was important. The team needs to know everything about the product.” (From interviewee in PD12).

#### 4.3.1.3 Realized Absorptive Capacity

Realized absorptive capacity (RAC) is the organization’s [team’s] capability to transform and apply new knowledge to commercial ends. From the interviews, two elements related to RAC stood out: the output elements as deliverables of the team’s RAC in favor of the team’s NPD performance; and the input elements that facilitate RAC. The latter were suggested by this dissertation as interpreted by the researcher (and answered by interviewees as a result of a direct question: *Do you think that those elements are linked to knowledge absorption?*); the former as a result of groundedness of those codes with the construct. In addition, Team’s RAC was associated with NPD success. Figure 19 shows the elements related with the Team’s RAC in Case 1.

Figure 19. Case 1-Team's RAC Network View



- *Input Codes*

From the interviews and as a interpretation of the relationship between the codes, the Team's RAC, besides being facilitated by individual strategic thinking, is also facilitated by other elements namely: the Team's PAC, individual characteristics (either of the Project Manager or from the team members), and Standard Operating Procedures (SOP). Is important to notice that both team members and project managers have to have some specific characteristics that favor knowledge absorption. In regards to standard operating procedures, the real meaning from interviewees could have been probably to link SOP with Team's PAC instead of Team's RAC.

- *Output codes*

The outputs of Team's RAC are referred as the final products from the team's interaction, and normally are the specific tools used to favor NPD success. They are: generation of strategies and tactics, a specific internet campaign, and the control of the NPD process time wise, meaning that "the longer the better" in the sense of tolerance to wait for results. The process of knowledge absorption requires time to develop.

#### 4.3.2 CASE 2

Following the data analysis results for Case 2. First of all "strategic thinking" elements are explained, then the elements of "potential absorptive capacity" are explained, and finally the elements for "realized absorptive capacity" are explained. Appendix 7 shows the detailed Network Views for each one of these constructs.

##### 4.3.2.1 Strategic Thinking

The analysis of the interviews on Case 2 found five elements associated with individual strategic thinking. Those elements were: creativity, vision, holistic perspective, intent focused, hypothesis drive. These elements have theoretical support on literature by Bonn (2005) and Liedtka (1998).

- *Creativity*

Creativity has been defined as "the ability to question prevalent concepts and perceptions and to recombine or make connections between issues that may seem unconnected" (Bonn, 2005; de Bono, 1996; Robinson and Stern, 1997; Amabile,

1998). For a total of 6 people interviewed in Case 2, Table 24 shows the elements and the groundedness on each of them.

In that line of thinking, Case 2 showed that NPD project teams promote individual creativity to solve problems or to find new ways to differentiate the product (positioning) or to implement a specific strategy (tactics). The elements relevant to creativity were: the exploitation of team member’s creativity, the use of multifunctional teams to take advantage of different perspectives on a topic, the creation of a creative discussion environment, the adaptation of other countries experiences into the project, and the openness to other’s ideas as means to favor the individual creativity of the team members.

**Table 24. Case 2 - Creativity Elements**

<b>Element</b>	<b>Groundedness</b>
Exploitation of Team Members Creativity	5
Multifunctional Team	3
Team Creative Discussion Environment	2
Team Members Openness to Other’s Ideas	2
Adaptation of Other’s Experiences	1

The exploitation of different points of view, allow the NPD team to solve problems or to find new ways to approach their goals, taking advantage of the creativity of the team’s members. Member of the team noted:

“In [our] meetings, when an issue arises, everybody has the right to speak about it and bring up his or her point of view.” (From interviewee in PD15).

“The first and most important thing is to form a multifunctional team.” (From interviewee in PD17).

The use of multifunctional teams also favors the improvement of the individual and team creativity. One excellent example of this approach was given by one executive interviewed on the case:

“It is very important to discuss ideas as a mean to generate the best way to go on a specific issue. Ideally, making good decisions along the way is the best way to go, therefore, discussing different alternatives and their rationale, could lead to the selection of better decisions.” (From interviewee on PD20).

- *Holistic Perspective*

Holistic perspective has been defined as “an understanding of how different problems and issues are connected with each other, how they influence each other, and what effect one solution in a particular area would have in other areas” (Bonn, 2005; Kaufman, 1991; Liedtka, 1998). The code found supporting this element in Case 2, is related to the sharing of information among team members on each one’s activities, allowing everybody to be aware of the integral process of the NPD project. Table 25 shows the codes of holistic vision as interpreted from the interviews from Case 2.

As one of the interviewees pointed out:

“We develop a Gantt chart where many area processes overlap, therefore, is very important that everybody knows what the other person is doing, and in particular who is the person responsible for that activity.” (From interviewee in PD18).

**Table 25. Case 2 - Holistic Perspective Elements**

Element	Groundedness
Team Members’ Project Information Sharing	6



- *Vision*

Another element found related to individual strategic thinking was vision. Vision has been defined as “a sense of direction that provides the focus for all activities within the organization” (Bonn, 2005; Hamel and Prahalad, 1994; Liedtka, 1998). Table 26 shows the properties of “vision” as interpreted from the interviewees.

In that line of thinking, the properties of this element were found to be: the awareness of the Company’s future, and having common objectives. As an interviewee pointed out:

**Table 26. Case 2 - Vision Elements**

<b>Element</b>	<b>Groundedness</b>
Awareness of Company’s future	2
Common Objectives	1

“We are aware of the importance - for us and for the company - of a new product and mainly a successful one. That thought is what lead us to develop our work with enthusiasm.” (From interviewee in PD15).

This quote emphasizes the importance of the company’s future and thus the importance of the employee’s future as a result. However, that vision could also be aimed at the product itself. One interviewee noted:

“First of all, it has to do with the vision of where I want the product to be.” (From interviewee in PD19).

- *Intent-Focused & Hypothesis-Driven*

The interviewees in Case 2 also mentioned some concepts related with ‘intent-focused’ and ‘hypothesis-driven’ elements of strategic thinking, as stated by Liedtka’s (1998) model of strategic thinking elements. Liedtka (1998, p. 123) states about intent-focused: “strategic intent provides the focus that allows individuals within

an organization, to focus attention, to resist distraction, and to concentrate for as long as it takes to achieve a goal.” Regarding the ‘hypothesis-driven’ element Liedtka (1998, p. 123) said “it mirrors the scientific method, in that it deals with hypothesis generating and testing as central activities.” However, both elements from Liedtka had only a small number count associated and were only found present in Cas 2. Therefore, those were accounted as less relevant and/or more related with the team members or project manager personal characteristics..

#### 4.3.2.2 Potential Absorptive Capacity

Potential Absorptive Capacity (PAC) is the organization’s [team] capability to acquire and assimilate external knowledge, and is a necessary antecedent for Realized Absorptive Capacity. (Zahra and George, 2002). This PAC was identified in the interviews as related to the following elements: “prior knowledge on NOTON” (a made up name for a product that was launched previously and that had similar characteristics and indications as the new product), “good product acquisition and learning”, “early involvement”, “good market analysis” and “simplification of information”. However, based on its groundedness, “prior knowledge on NOTON” seems to be very important and is supported by Cohen and Levinthal’s (1990, p. 128) absorptive capacity model in which “absorptive capacity is a function of prior related knowledge.” Table 27 shows the elements found in Potential Absorptive Capacity for Case 2.

- “Prior knowledge of NOTON” is related to knowledge of a previous launched product for the same therapeutic area 3 years ago. As one interviewee stated:

“We were working NOTON [prior to the new product] that has a similar action mechanism and similar benefits but a better response. Somehow, there was no necessity to acquire a complete set of new knowledge.” (From interviewee in PD15).

**Table 27. Case 2 - Potential Absorptive Capacity Elements**

<b>Element</b>	<b>Groundedness</b>
Prior Knowledge of NOTON	4
Good Product Knowledge Acquisition and Learning	1
Early Involvement	1
Good Market Analysis	1
Simplification of Information	1

- The rest of the elements found had too low number of a groundedness to be taken into account at this point.

#### 4.3.2.3 Realized Absorptive Capacity

Realized absorptive capacity (RAC) is the organization [team] capability to transform and apply new knowledge to commercial ends. (Cohen and Levinthal, 1990). From the interviews, two categories of elements related to RAC appeared: input elements as facilitators for Team's RAC; and output elements as byproducts of the Team's RAC. In addition, Team's RAC was associated with NPD success. Figure 20 shows the elements related with the Team's RAC for Case 2.

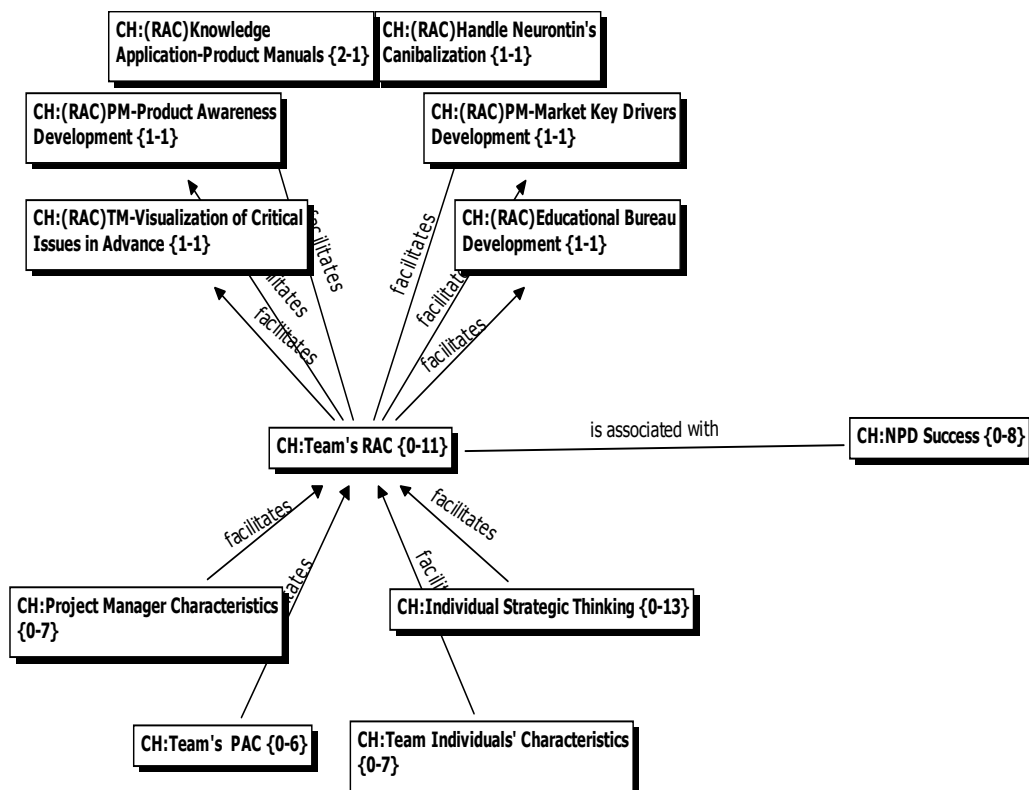
- *Input Elements*

The input elements are elements that could facilitate the team's RAC which are: individual characteristics (project manager, team members), individual strategic thinking elements, and Team PAC elements. The output elements were grounded in the interviews and the input elements were suggested by the researcher as facilitators of team's RAC.

- *Output Elements*

The outputs of team’s RAC are related to specific items that result in a better use of knowledge (such as product manuals, the visualization of critical issues, or the development of educational instruments to facilitate knowledge transfer).

**Figure 20. Case 2 - RAC Network View**



#### 4.3.3 CASE 3

Following the data analysis results for Case 3. First “strategic thinking” elements are explained, then the elements of “potential absorptive capacity” are explained, and finally the elements for “realized absorptive capacity” are explained. Appendix 8 shows the detailed Network Views for each one of these constructs.

#### 4.3.3.1 Strategic Thinking

The data analysis of the interviews on Case 3, found three elements strongly grounded in the data. Those elements are: creativity, vision, and holistic perspective. Again, as in Case 1 and Case 2, these elements found also theoretical support in strategic thinking literature. Bonn (2005) allocates those elements to individual strategic thinking.

- *Creativity*

Creativity as “the ability to question prevalent concepts and perceptions and to recombine or make connections between issues that may seem unconnected” (Bonn, 2005; de Bono, 1996; Robinson and Stern, 1997; Amabile, 1998), did not found sound groundedness in this case: the numbers for creativity elements are low taking into account there were 9 interviews for this case. Table 28 shows the creativity elements for the case and the groundedness of each one.

This lack of mentions to creativity elements in Case 3 showed that the NPD teams in charge of the launch of the product had almost everything clearly defined prior to launch in the New Product Development stage, and so, the only thing remaining is the product launch to be implement as fast as possible. The organizational culture of Case 3 was less motivating in terms of an innovative environment, probably stressed by the fact that there was already a delay in the dead line for the product launch. The groundedness of “innovation in procedures” shows a support for this statement. Nevertheless, the main elements related to creativity were: the use of multifunctional teams to take advantage of different perspectives on a topic, and the adaptation of other countries experiences into the project.

**Table 28. Case 3 - Creativity Elements**

Element	Groundedness
Multifunctional Team	2
Adapt Other's Experiences	2
Participation in Strategic Discussions	1
Innovation in Procedures	1

Regarding multifunctional teams, an interviewee stated “the team members gave opinion, related not only with their specific area, but in general, with any aspect that could mean a process improvement.” (From interviewee in PD26). Regarding the adaptation of other's experiences, one interviewee pointed out “In my area, we solve problems using the experience other countries have with the product” (from interviewee in PD27).

- *Holistic Perspective*

Holistic perspective as “an understanding of how different problems and issues are connected with each other, how they influence each other, and what effect one solution in a particular area would have in other areas” (Bonn, 2005; Kaufman, 1991; Liedtka, 1998) found supporting elements basically in “project information sharing”. Table 29 shows the elements found in the case.

**Table 29. Case 3 - Holistic Perspective Elements**

Element	Groundedness
Team Members' Project Information Sharing	4
Knowledge of the NPD Process stages	1
Simple communication	1
Understanding of Owns activity's impact	1
Participation in Strategic Discussions	1
Information from Headquarters	1

The groundedness of “team members’ project information sharing” shows the importance for a holistic view of shared information. In the word of one interviewee: “It is necessary, moreover, a duty that every team member acknowledges and is kept informed about other member’s activities. Otherwise, every mistake could mean the project failure.” (From interviewee in PD21).

- *Vision*

Another element found related to individual strategic thinking was vision. Vision as “a sense of direction that provides the focus for all activities within the organization” (Bonn, 2005; Hamel and Prahalad, 1994; Liedtka, 1998). In that line of thinking, the codes that give support to this element were found to be: “Alignment toward common objectives”, and “commitment toward successful project”. Table 30 shows the properties of “vision” as interpreted from the interviews.

**Table 30. Case 3 - Vision Elements**

<b>Element</b>	<b>Groundedness</b>
Alignment toward Common Objectives	6
Commitment toward successful project	1

As one interviewee mentioned, combining both components:

“Because every area has its own interests and priorities, having a common objective – which has to be clearly stated and shared by all – is one element that provides the team with alignment to work as a team.” (From interviewee in PD25).

4.3.3.2 Potential Absorptive Capacity

Potential Absorptive Capacity (PAC) is the organization’s [team] capability to acquire and assimilate external knowledge, and is a necessary antecedent for Realized Absorptive Capacity. (Zahra and George, 2002). This Team’s PAC was identified in the interviews as related to the following elements: “prior knowledge on NOTON” (a made up name for a product that was launched previously and that had similar characteristics and indications as the new product), “prior knowledge in therapeutic area”, “early involvement”, and “education”. Table 31 shows the elements found in Team’s Potential Absorptive Capacity for Case 3.

**Table 31. Case 3 - Potential Absorptive Capacity Elements**

<b>Element</b>	<b>Groundedness</b>
Prior Knowledge of NOTON	3
Prior Knowledge in Therapeutic Area	1
Early Involvement	2
Education: training & meetings	2

- “Prior knowledge of NOTON” is related to the team member’s knowledge of the particulars of a previous launched product in the same therapeutic area 2 years ago, which had similar indications and product action. Although its groundedness number is not big, “prior knowledge on NOTON” code seems to be the most important. This finding is supported by Cohen and Levinthal’s (1990, p. 128) absorptive capacity model in which absorptive capacity, they stated, is “largely a function of prior related knowledge.” The importance of this element is shown in the following quotations:

“The team that handled the new product was the same one that handled NOTON. That is the reason why it was easy. Without the NOTON previous knowledge, it would have been 20-30% more complicated to absorb the new product’s new knowledge” (From interviewee in PD22).

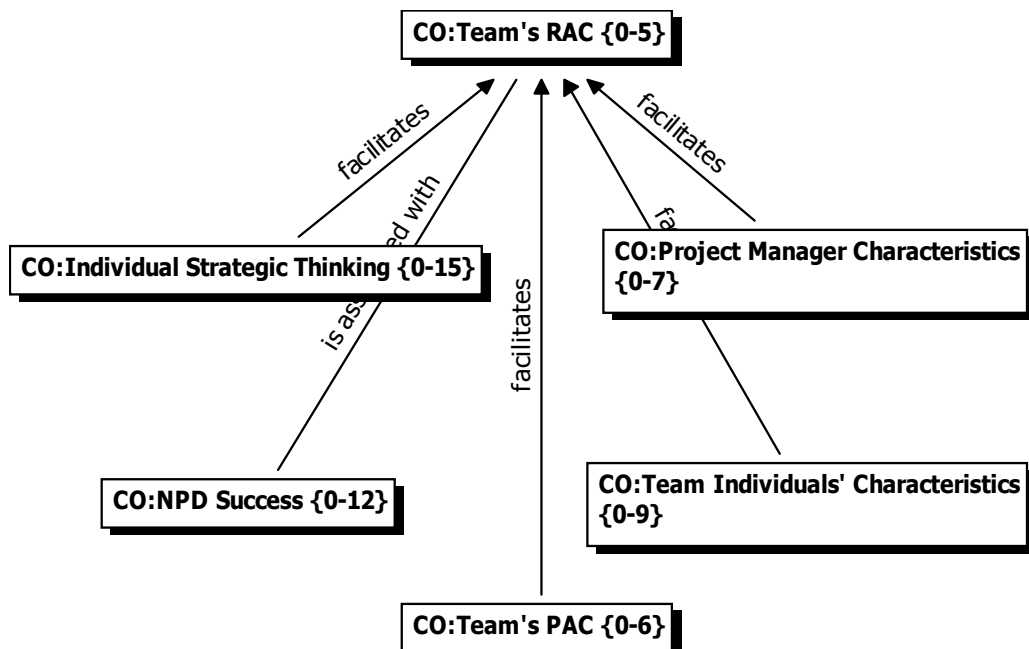


“It was very good because a large proportion of doctors already knew the new product due to working in that indication with NOTON. NOTON’s knowledge platform allowed us to reach the doctors’ attention immediately.” (From interviewee in PD25).

#### 4.3.3.3 Realized Absorptive Capacity

Realized absorptive capacity (RAC) is the organization [team] capability to transform and apply new knowledge to commercial ends. From the interviews, only one element related to RAC stood out: the input elements that could facilitate RAC. In this case there were no specific mentions to any byproduct of the Team’s RAC. The link between Team’s RAC and those input elements were suggested by this dissertation as interpreted by the researcher and supported on interviewee’s comments. In addition, Team’s RAC was associated with NPD success. Figure 21 shows the elements related with the Team’s RAC for Case 3.

**Figure 21. Case 3 - RAC Network View**



#### 4.3.4 CASE 4

Following the data analysis results for Case 4. First “strategic thinking” elements are explained, then the elements of “potential absorptive capacity” are explained, and finally the elements for “realized absorptive capacity” are explained. Appendix 9 shows the detailed Network Views for each one of these constructs.

##### 4.3.4.1 Strategic Thinking

The analysis of the interviews on Case 4, found three elements clearly associated with this construct: creativity, vision, and holistic perspective. These elements, again, found also theoretical support in the literature on strategic thinking (Bonn, 2005).

- *Creativity*

Creativity as “the ability to question prevalent concepts and perceptions and to recombine or make connections between issues that may seem unconnected” (Bonn, 2005; de Bono, 1996; Robinson and Stern, 1997; Amabile, 1998), found groundedness with low numbers compared with a total of 18 interviews for this case. Table 32 shows the codes related to creativity.

**Table 32. Case 4 - Creativity Elements**

<b>Element</b>	<b>Groundedness</b>
Multifunctional Team	6
Exploitation of team members' creativity	6
Search New Opportunities for the Product	2
Improvement of Process	1
Openness to Other's Ideas	1
Freedom to Gain Innovativeness	1

The main elements relevant to creativity were: the use of “multifunctional teams” to take advantage of different perspectives on a topic, and the “exploitation of team member’s creativity”.

Regarding multi-functional teams, an interviewee stated “[The NPD team] is totally multi-functional. While we could develop an excellent launch event for the sales force and doctors, we also need to have developed product approval under local authorities, otherwise is meaningless: we won’t be able to go out and promote the product. (From interviewee in PD34). Also similar terms as “multi-disciplinary teams” or “cross-functional teams” are mentioned in the NPD literature as elements associated with NPD success (Kandemir et al., 2006; Lynn and Akgun, 2003; AQPC, 2003).

Regarding the exploitation of team members’ creativity, one interviewee stated “While we are not a manufacture plant, we have to capitalize in the team competencies, and in using creativity to solve conflicts or to favor innovation. Is more spontaneous in that way.” (From interviewee in PD32).

- *Holistic Perspective*

Holistic perspective as “an understanding of how different problems and issues are connected with each other, how they influence each other, and what effect one solution in a particular area would have in other areas” (Bonn, 2005; Kaufman, 1991; Liedtka, 1998), found supporting elements in these case’s data basically in the “project information sharing” and in “questioning why things happen”. Table 33 shows the elements found in the case.

**Table 33. Case 4 - Holistic Perspective Elements**

Element	Groundedness
Team Members' Project Information Sharing	9
Why things happen	2

As interviewees stated on this particular:

"Yes, indeed, we must be informed. While we [Sales] do not file the product approval request ourselves, we do need to know if the process is on time or not. Normally we get that information from the product manager." (From interviewee in PD33).

"[Getting information about the project] is critical, because many activities are intertwined between them, and thus linked to other person's activities." (From interviewee in PD38).

- *Vision*

Another element found related to individual strategic thinking was vision. Vision as "a sense of direction that provides the focus for all activities within the organization" (Bonn, 2005; Hamel and Prahalad, 1994; Liedtka, 1998) was not really grounded in this case's data. Table 34 shows the elements found related to vision in Case 4. Low numbers could be an indication of that vision as an individual element is not important, or that it is implicit in other construct related to the NPD process. For example, under team members' characteristics: tenure (working in the industry/company > 5 years) could mean a natural commitment and vision with the company, and therefore, is not necessary to state a vision within the NPD project. Another example could be the high commitment with the company could come from motivational factors such as the motivation from the Top Management of the company in conjunction with a good work environment. As one interviewee stated:

"[Vision] of course it was something present. Was something asked by our President, was to lead the New Product to become a blockbuster." (From interviewee in PD38).

**Table 34. Case 4 - Vision Elements**

<b>Element</b>	<b>Groundedness</b>
Clear objectives from the start	1
Common objectives	1

4.3.4.2 Potential Absorptive Capacity

Potential Absorptive Capacity (PAC) is the organization's [team] capability to acquire and assimilate external knowledge, and is a necessary antecedent for Realized Absorptive Capacity (Zahra and George, 2002). In Case 4 interviews, Team's PAC was identified as related to the following strongly grounded elements: "prior knowledge on NOTON" (a made up name for a product that was launched previously and that had similar characteristics and indications as the new product), and "early involvement". Table 35 shows the elements found in the Team's Potential Absorptive Capacity.

**Table 35. Case 4 - Potential Absorptive Capacity Elements**

<b>Element</b>	<b>Groundedness</b>
Prior Knowledge of NOTON	13
Early Involvement	3
WWT Involvement	1
Meetings	1
Feedback into Territories	1
Good Market Research	1

- "Prior knowledge of the NOTON" is related to the knowledge of a previous launched product, similar to the new one, positioned in the same indication and with almost the same product action. This element is supported by literature on the topic (Cohen and Levinthal, 1990). The importance of this element is shown in the following quotations:

“All the previous effort done for NOTON (symposia, workshops, and others), was used as a platform for the New Product. Many doctors already knew what the neuropathic pain was, which the symptoms were and how to treat it. They were very pleased with NOTON so when they knew that a better product was coming into the market, they adopted it immediately based on their previous experience with NOTON.” (From interviewee in PD30).

“The previous experience with NOTON, were the dose was a little difficult to manage, was not a problem with the New Product, so that was something doctors were looking forward to using.” (From interviewee in PD33).

“[To learn about the New Product was easy. Have been in the NOTON’s launch helped me a lot.” (From interviewee in PD34).

- Although the grounded figures on “Early Involvement” are low, the involvement of the product manager and product physician early during the New Product Development Phase, in conjunction with the New Product Manager and the Medical Director, is something few people (3-4 people) would see as important.

Let us see some of the quotations on that regard:

“A best-practice was to be involved in the early stages of the project, before the baby was born, in the phase of conception. In that way, we got hold of the information early, and when the product finally was assigned to us [in Marketing] for the launch preparation and implementation, we had already a good product knowledge that allowed us to put strategies to work immediately, instead of starting to getting to know the product at that very moment.” (From interviewee in PD36).

“One important factor was to make sure to get involved in advance, not with a complete transfer, but with an early involvement of marketing executives into the Strategic Planning Team.” (From interviewee in PD45).

#### 4.3.4.3 Realized Absorptive Capacity

Realized absorptive capacity (RAC) is the organization [team] capability to acquire, transform and apply new knowledge to commercial ends. (Cohen and Levinthal, 1990). From the interviews on Case 4, elements related to Team’s RAC stood up: the input elements that

could facilitate the Team's RAC, and the output elements as byproducts of the Team's RAC. In addition, Team's RAC was associated with NPD success. Figure 22 shows the elements related with the Team's RAC in Case 4.

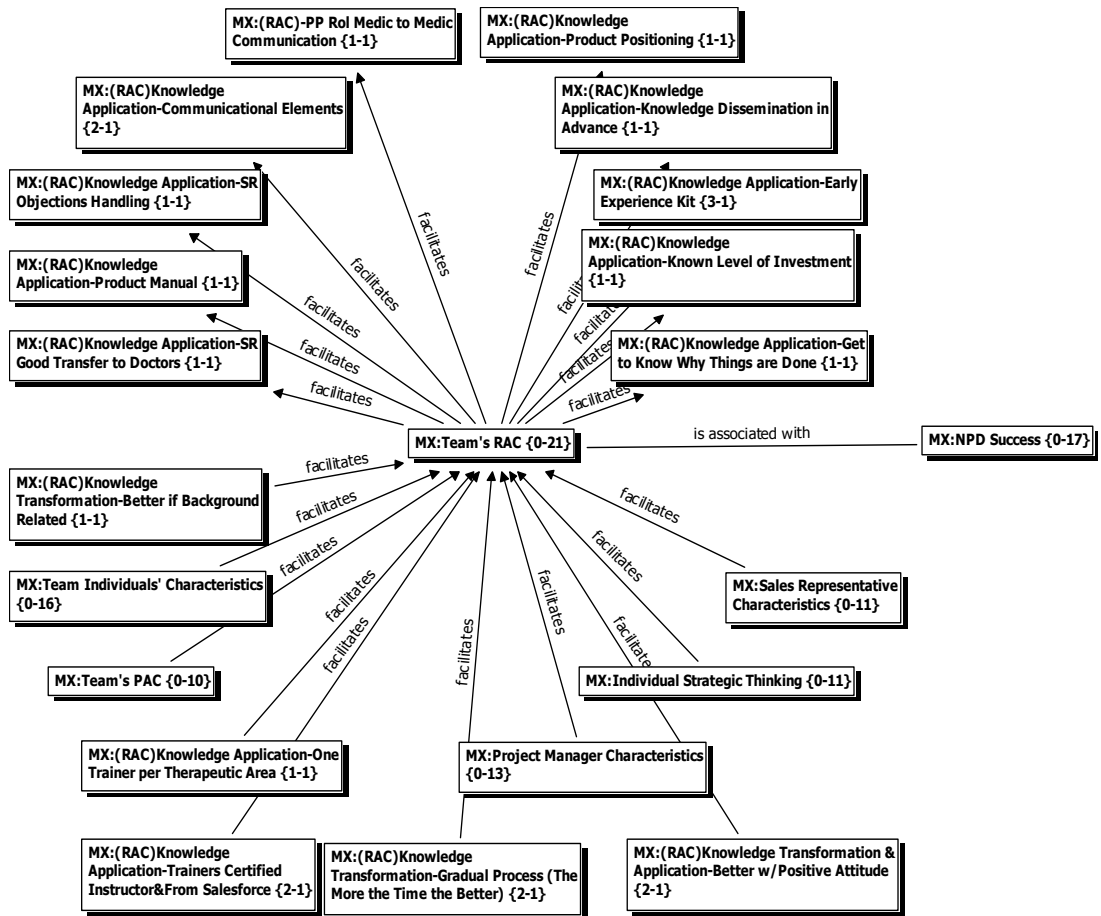
- *Input Codes*

The input codes are those that have a relationship with the Team's RAC as facilitators of it. The links were found to exist based on an interpretation from the interviews made by the researcher. The input codes were divided in two categories: the first category is related directly to codes in the study research framework, and the second, in enablers of the construct not included in the framework. The codes included in the framework are: individual strategic thinking, individual characteristics (project manager, team members, and sales representatives), and Team's PAC. The codes not included in the framework but of importance for enabling team's RAC are related to training elements. They are: certified trainers, background related, specific trainer per specific therapeutic area, positive attitude to better learning.

- *Output Codes*

The output elements are those elements that are the result of the application of new knowledge to enable knowledge transfer about the new product such as: the "Early Experience Kit" (a program design to give doctors complete product samples the treatment of a specific number of patients), "Known Level of Investment" (as to know how much investment is needed in communicational efforts for doctors, sales representatives), "Marketing Strategies"(i.e., product positioning), and "educational tools" (i.e., product manual).

Figure 22. Case 4 - RAC Network View



#### 4.4 CROSS-CASE ANALYSIS

In an attempt to give internal validity to the analysis, the researcher went one step further in the analysis of the data. After analyzing the individual cases using separate set of codes for each case – in order to identify cases - a new HU inside Atlas.ti was created, and all codes from the individual cases were grouped (merged) in one single set of codes according to their similarity of meaning. After doing that and analyzing this new codification (detailed in the paragraphs below), I compared these results with the simple summary of counts on the elements of each of the four cases (shown in Table 41) to verify that the results from the Integration of Cases were similar to the results of the results of adding up the counts of the four cases.



Following the data analysis results for the Integration of Cases. First “individual strategic thinking” elements are explained, then the elements of “potential absorptive capacity” are explained, and finally the elements for “realized absorptive capacity” are explained. At the end, the comparison between the counts from the individual cases, and the integrated count results. Appendix 10 shows the complete set of detailed Network Views for this case: the ones for each one of the constructs analyzed, and also the rest of the constructs found in the interviews.

#### 4.4.1 Strategic Thinking

The analysis of the interviews in the Integration of Cases, found three elements with sound groundedness: creativity, holistic perspective, and vision; although the analysis also found some groundedness in few other elements of creativity such as: intent focused and hypothesis driven. These results are in line with literature on the strategic thinking (Bonn, 2005; Liedtka, 1998).

- *Creativity*

Creativity was early defined as “the ability to question prevalent concepts and perceptions and to recombine or make connections between issues that may seem unconnected” (Bonn, 2005; de Bono, 1996; Robinson and Stern, 1997; Amabile, 1998). Table 36 shows the creativity elements’ groundedness for the Integration of Cases.

Also, the “openness to other’s ideas + exploitation of the team members’ creativity” is the most strongly grounded element for creativity. In order to promote creativity in a NPD team, one has to be open to the ideas form inside and from outside, linking the actual action of exploiting the team’s creativity with individuals

possessing an “open minded” kind of personality and a specific environment of innovativeness. As a matter of fact, one of the elements with the highest groundedness in the Project Manager Individual Characteristics is his/her capability to provide within the team an inclusive environment where teamwork could be developed.

**Table 36. Integration of Cases - Creativity Elements**

<b>Element</b>	<b>Groundedness</b>
Openness to other’s ideas/Exploitation of Team’s Creativity	21
Multifunctional Teams	19
Adaptation of Scientific Knowledge to Reality	7
Process/Product Innovation	6
Participation in Strategic Discussions	3

The creation of “multi-functional teams” is strongly grounded as well, as a means to obtain a forum with people with different points of view, and thus create a creative environment. Literature on the topic is very extensive on pointing out the need to have multi-disciplinary teams to improve NPD performance.

Therefore, individual strategic thinking capacity development appears to be linked to boost team creativity by multi-functional teams within promoting a creative environment of openness to inside and outside ideas and with the specific intent of exploitation of their own creativity capabilities toward the NPD objectives.

Those two elements are the most important on creativity and the interviewees supported that statement. The openness to other’s ideas is also verbalized as the acceptance of other’s criticisms without taking it personal. In the words of one interviewee:

“Yes, one has to be more creative, and open to positive criticism without taking it personal. In that way, everybody will allow adequate feedback.” (From interviewee in PD35).

- *Holistic Perspective*

Holistic perspective is also an important element in individual creativity. Strongly grounded – is the element with the highest number of counts in creativity – it refers to understanding the impact of each one’s activity in the whole project. Some of the interviewees mentioned that at the beginning of the project, an initial (kick-off) session was scheduled by the project manager, and that session was used – among other things - to present the team members to project, to let them know all the stages of the whole process is presented. This was very helpful to give the whole team an initial holistic view of the project. Table 37 shows the elements found in the Integration of Cases for the holistic perspective element.

**Table 37. Integration of Cases - Holistic Perspective Elements**

<b>Element</b>	<b>Groundedness</b>
Understanding the Whole by Information	44
Understanding the Whole by Participating in Strategic Discussions	3
Understanding the NPD Process	1

An excellent example of this element is reflected in an interviewee statement:

“[The most important thing] is to have an integrated view, because, from the New Product Planning perspective, everybody has to have an integrated view of the whole process.” (From an interviewee in PD07).

- *Vision*

Another element found related to individual strategic thinking was vision. Vision is also grounded in the data but not as much as the previous ones. As a matter of fact, vision had a very low count in Case 3 in particular it is the lowest grounded in the Integration of Cases. Nonetheless, there has to be a vision to hold the whole team together boosting their motivation to create a good innovative environment,

improve individual and team creativity, in order to increase NPD performance. Table 38 shows the elements of Vision for the Integration of Cases.

**Table 38. Integration of Cases - Vision Elements**

Element	Groundedness
Success as Common Goal	21

That vision is basically the idea that everybody should aim to see a successful product emerge after the launch; therefore, that objective alone would be enough to hold everybody together. As one of the interviewees stated:

“These are the things a team member has to have...a shared vision that a successful product for the company will also be good for them.” (From interviewee in PD03).

For the individual strategic construct, Table 39 shows the list of elements coded from the interviews in decreasing order on the number of counts.

**Table 39. Integration of Cases - Strategic Thinking Elements**

Element	Category	Groundedness
Understanding the Whole by Information	Holistic Perspective	44
Openness to other's ideas	Creativity	21
Success as Common Goal	Vision	21
Multifunctional Teams	Creativity	19
Adaptation of Scientific Knowledge to Reality	Creativity	7
Process/Product Innovation	Creativity	6
Automotivation to Learn/Enthusiasm & Commitment	Intent Focused	4
Participation in Strategic Discussions	Creativity	3
Understanding the Whole by Participating in Strategic Discussions	Holistic Perspective	3
Understanding the NPD Process	Holistic Perspective	1

#### 4.4.2 Potential Absorptive Capacity

In the Integration of Cases the Team's Potential Absorptive Capacity (PAC) is said to be interrelated with some facilitator elements that allow individuals within a team to have access to information related to the project. Also, the organization could implement some enablers of information acquisition for it to be assimilated by their employees. The elements relevant to team's PAC are: "Noton's Prior Knowledge", "Product & Strategy information sharing", "early involvement of marketing executives", and "education" facilitators. Table 40 shows the elements found in interviews related to knowledge acquisition and assimilation within individuals in a NPD project.

**Table 40. Integration of Cases - Team's PAC Elements**

<b>Element</b>	<b>Groundedness</b>
Prior Knowledge of NOTON	28
Product Strategy and Information Sharing	9
PM Early Involvement	5
Education Facilitators	5
Good Market Analysis	2
WWT Involvement	1

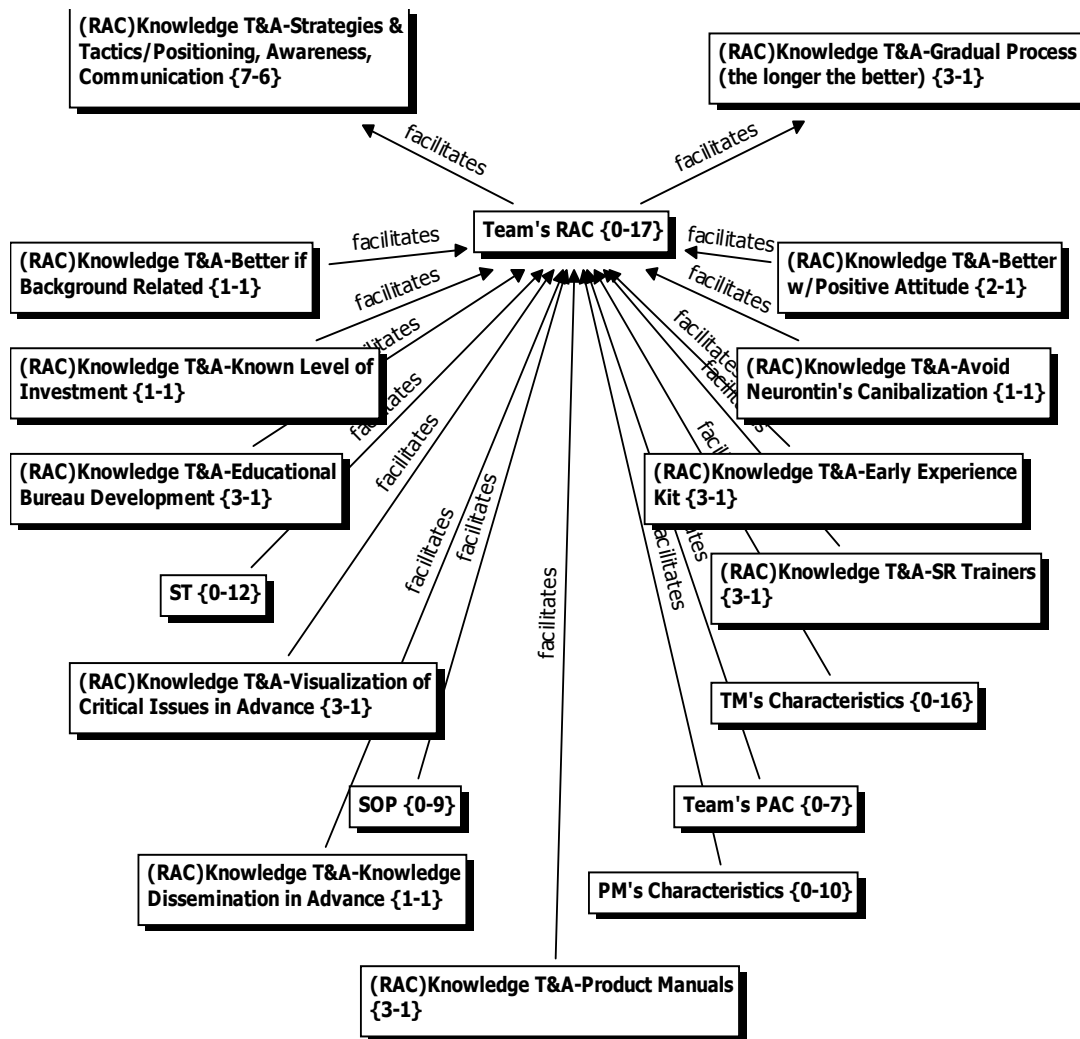
The groundedness of "prior knowledge of NOTON" is so high that overrides the relative importance of the other elements. As noted, for acquisition and assimilation of new knowledge related to the New Product, prior related knowledge (either on the product itself or on the therapeutic area) was a must to ease the process of internalization of that information.

#### 4.4.3 Realized Absorptive Capacity

Realized absorptive capacity (RAC) is the organization [team] capability to transform and apply new knowledge to commercial ends. (Cohen and Levinthal, 1990). The analysis of the Integration of Cases shows (see Figure 23) that there are many elements as potential

facilitator of Knowledge Absorption (transformation and application of knowledge), including the Individual Strategic Thinking construct.

Figure 23. Integration of Cases-RAC Network View



One type of those elements is directly quoted by interviewees, but others are quoted indirectly by quotes related to the elements of that constructs, as showed in the figure. The former have direct groundedness and the latter have indirect groundedness.

Those indirect links are grouped as: individual strategic thinking (ST), standard operating procedures (SOP), individual's characteristics (product management-PM, and team members-TM), and the team's PAC. So, to fully understand the complexity of the team's RAC one should look into all those components, within which individual strategic thinking is present as well.

#### 4.5 **SUMMARY OF FINDINGS**

Table 41 shows the comparison between the four individual cases, the add-ups of the four cases, and the counts of the integration of cases. The results are very much alike between the add-up of individual case counts and the counts from the integration of the 4 cases. Therefore, the analysis uncovered relevant elements regarding the constructs under study.

##### 4.5.1 CASE 1

Case 1 findings support Bonn's (2005) model for the Strategic Thinking elements. Therefore, Creativity, Holistic Perspective, and Vision appear to be the components that could be wrapped with the strategic thinking tag. Multifunctional Teams, the Exploitation of Team Member's Creativity, and the Adaptation of Other's Experiences are the main properties for Creativity. The main properties for the presence of Holistic Perspective are the Information Sharing, and the Common Nurturing Among Team Members. The main properties for Vision are Success as a Common Goal, and a Sense of Direction.

Absorptive Capacity could be split in two different stages. The Potential Absorptive Capacity (PAC) and the Realized Absorptive Capacity (RAC) (Zahra and George, 2002). Among the components for PAC one in particular is strongly related to it: NOTON's Prior Knowledge, which is the product launched previously to the new product. This finding support

Cohen and Levinthal's (1990) model of prior related knowledge as an antecedent to absorptive capacity.

**Table 41. Count Comparison between Add-up of Individual Cases and Analysis of the Integration of Cases for Cross-Case Comparison**

Element/Code	Case #1 counts	Case #2 counts	Case #3 counts	Case #4 counts	Add-up Cases 1-4 counts	Integration of Cases counts
<b><u>Creativity</u></b>						
. Multifunctional Teams	8	3	2	6	19	19
. Exploitation TM Creativity	7	5	--	6	18	21
. Adaptation other's experiences	3	1	2	--	6	7
. Join creative discussions	--	4	1	3	8	3
<b><u>Holistic perspective</u></b>						
. Info sharing	20	6	4	9	39	44
. Common nurturing	5	--	1	2	8	3
. Join strategic discussions	--	--	1	--	1	--
<b><u>Vision</u></b>						
. Success as a common goal	8	--	1	--	9	21
. Sense of direction/future	2	2	--	--	4	--
. Common objectives	--	1	6	2	9	--
<b><u>Team's PAC</u></b>						
. NOTON's prior knowledge	7	4	4	13	28	28
. Product strategy & info sharing	4	--	--	--	4	9
. Transfer info from NPD stage	2	--	--	1	3	--
. Early involvement	--	1	2	3	6	5
. Education & learning	--	1	2	--	3	5
<b><u>Team's RAC (*)</u></b>						
. PM Characteristics	10	7	7	13	37	10
. TM characteristics	15	7	9	16	47	16
. SR characteristics	--	--	--	11	11	--
. SOP	9	--	--	--	9	9
. Team's PAC	5	6	6	10	27	7
. Individual Strategic Thinking	8	13	15	11	47	12

(\*) Instead of groundedness this variables show density

The findings also supported that Individual Strategic Thinking is a facilitator of the creation of the team's RAC. Although individual strategic thinking was mentioned as a facilitator, there were other elements found to have strong impact on RAC as well: the Project Manager Personal Characteristics, the Team Member's Individual Characteristics, the



Standard Operating Procedures of the company regarding NPD projects, and the team's PAC elements.

#### 4.5.2 CASE 2

Case 2 findings also support Bonn's (2005) model of the Strategic Thinking elements. Therefore, Creativity, Holistic Perspective, and Vision appear to be the components that could be wrapped with the strategic thinking tag. The Exploitation of the Team Member's Creativity, the presence of Multifunctional Teams (with the creation of a creative discussion environment with openness to other's ideas), and the Adaptation of Other's Experiences are the main properties for Creativity. The main property for the presence of Holistic Perspective is the Information Sharing about the Project. The main properties for Vision are the Awareness of the Company's Future and the sharing of Common Goals among team members.

As in Case 1, in Case 2 the Absorptive Capacity construct could be split in two different stages. The Potential Absorptive Capacity (PAC) and the Realized Absorptive Capacity (RAC) (Zahra and George, 2002). Among the components for PAC one in particular is strongly related to it: NOTON's Prior Knowledge, which is the product launched previously to the new product. This finding support Cohen and Levinthal's (1990) model of prior related knowledge as an antecedent to absorptive capacity. Other properties for PAC are an Early Involvement of the Project Leader and a Good Support Systems for Learning.

The findings also support the Individual Strategic Thinking as a facilitator of the creation of the team's Realized Absorptive Capacity (RAC). Although individual strategic thinking was mentioned as a facilitator, there were other elements found to have strong impact on RAC as well: the Project Manager Personal Characteristics, and the Team Member's Individual Characteristics, as well as the Team's PAC elements.

#### 4.5.3 CASE 3

Case 3 findings also support Bonn's (2005) model of the Strategic Thinking elements. Therefore, Creativity, Holistic Perspective, and Vision appear to be the components that could be wrapped with the strategic thinking tag. Multifunctional Teams and the Adaptation of Other's Experiences are the main elements of Creativity. The main element for the presence of Holistic Perspective is the Information Sharing Among Team Members. The main element for Vision is the Alignment Toward Common Objectives.

Again, Absorptive Capacity could be split in two different stages. The Potential Absorptive Capacity (PAC) and the Realized Absorptive Capacity (RAC) (Zahra and George, 2002). Among the components for PAC one in particular is strongly related to it: NOTON's Prior Knowledge, a Good Education Support System, and an Early Involvement of the Project Manager. This findings support Cohen and Levinthal's (1990) model of prior related knowledge as an antecedent to absorptive capacity. In addition, the early involvement element, tells us that when there are two stages in the NPD process in the firm, the early involvement of the tactic team within the design of the strategies of the new product will yield better learning results.

The findings also support the Individual Strategic Thinking as a facilitator of the creation of the team's Realized Absorptive Capacity (RAC). Although individual strategic thinking was mentioned as a facilitator, there were other elements found to have strong impact on RAC as well: the Project Manager Characteristics, the Team Member's Individual Characteristics, and the Team's PAC elements.

#### 4.5.4 CASE 4

Case 4 findings also support Bonn's (2005) model of the Strategic Thinking Elements. Therefore, Creativity, Holistic Perspective, and Vision appear to be the components that could

be wrapped with the strategic thinking tag. Multifunctional Teams and the Exploitation of Team Member's Creativity are the main elements of Creativity. The main elements for the presence of Holistic Perspective are the Information Sharing related with the Project, and a realization of Why Things Happen. The main elements for Vision are having Clear Objectives from the Start and Common Goals among team members.

Absorptive Capacity could be split into two different stages. The Potential Absorptive Capacity (PAC) and the Realized Absorptive Capacity (RAC) (Zahra and George, 2002). Among the components for PAC one in particular is strongly related to it: NOTON's Prior Knowledge, which is the product launched previously to the new product. This finding support Cohen and Levinthal's (1990) model of prior related knowledge as an antecedent to absorptive capacity. In addition, the Early Involvement of the tactic team could yield good result within the acquisition and assimilation of new knowledge.

The findings also support the Individual Strategic Thinking as a facilitator of the creation of the team's RAC. Although individual strategic thinking was mentioned as a facilitator, there were other elements found to have strong impact on RAC as well: the Project Manager Characteristics, the Team Member's Individual Characteristics, the Sales Representative's Individual Characteristics, and the Team's PAC elements.

#### 4.5.5 CROSS-CASE SUMMARY

The cross-case analysis shows that the most supported elements of strategic thinking would be creativity, holistic perspective, and vision. The properties for creativity are most likely related to the creation of multifunctional teams, the exploitation of the team's creativity (through open sessions, brainstorming exercises), the adaptation of other's experiences, and the formation of a participative environment. The properties for holistic perspective are related to sharing of information, common nurturing among team members. The properties for vision are success as a common goal, the perception of a sense of direction of the team or/and of the company, and the implementation of common objectives.

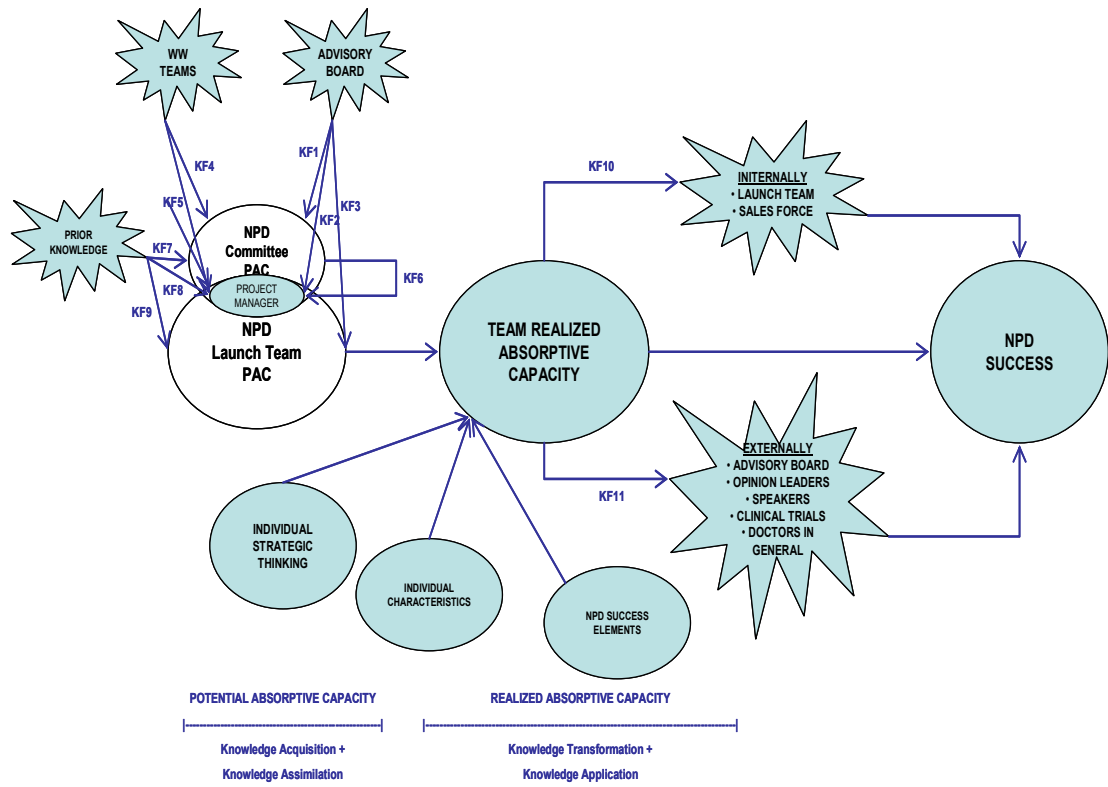
As in the individual cases, the cross-case also may split the absorptive capacity construct into two stages. The potential absorptive capacity (PAC) and the realized absorptive capacity (RAC). The PAC shows the following properties as the main ones by counts: NOTON's prior knowledge, sharing of specific product information, and in less degree, the early involvement of the tactic group in strategic meetings, as well as the implementation of an education & learning organizational support system.

Although the individual strategic thinking construct shows to facilitate the realized absorptive capacity of the team, there are also other properties that could also facilitate the team's RAC such as: the personal characteristics of the project manager, the personal characteristics of the team members, the team's PAC, and with a lesser extent, the sales representatives personal characteristics, as well as the standard operational procedures set up within the company.

#### **4.6 EMERGENT FRAMEWORK FOR STRATEGIC THINKING AND ABSORPTIVE CAPACITY DYNAMICS**

The findings of this study allow the study to depict the following framework for NPD projects in its importance of increasing the team's absorptive capacity through an improvement of the individual strategic thinking elements on one hand, and the improvement of other elements important to the development of absorptive capacity on the other. Figure 24 shows this proposed framework to take advantage of the real knowledge transfer among all the knowledge flows present in a NPD project and related to absorptive capacity.

**Figure 24. Emergent Model on Individual Strategic Thinking as a Facilitator of Team’s Absorptive Capacity**





## **CHAPTER 5**

### **CONCLUSIONS, IMPLICATIONS AND LIMITATIONS**

#### **5.1 CONCLUSIONS**

Using a qualitative approach, this dissertation answered the two main questions posed: what were the elements of individual strategic thinking within the context of NPD projects, and, how individual strategic thinking facilitates the team's absorptive capacity within the context of NPD projects.

This dissertation study found the elements of individual strategic thinking which - within a context of a NPD project, and in particular within the pharmaceutical industry – will provide guidance in how to increase individual strategic thinking among members of a team. Those elements: creativity, holistic perspective, and vision; along with their properties (multifunctional teams, openness to other's ideas, exploitation of team members' creativity, and the joining of team members in a creative discussion environment - for creativity; project and product info sharing, and common nurturing - for holistic perspective; success as a general common goal, sense of direction, and common objectives - for vision) provide theoretical support to the Bonn's (2005) model for the elements of strategic thinking. The results of the study do not provided support for Liedtka's (1998) theoretical model for her proposed strategic thinking elements.

The results of the creativity elements are in line with Pirola-Merlo and Mann (2004) study findings. In their study about the relationship between individual creativity and team creativity, they design a model with three components: team climate for innovation, organizational encouragement for innovation, and individual and team creativity. Their study results supported their hypothesis on "team creativity will be positively correlated with average team member creativity." Therefore developing individual creativity through the creation of multidisciplinary groups, engaging them in creative-focused discussions – properties found in

this dissertation - will yield the exploitation of the team members creativity, and thus, an improvement of team's strategic thinking in the end.

In relation to the vision element of strategic thinking, Hodgkinson (2002) has found, using insights from 60 middle managers, that the creation of a shared vision is important in order to enable strategies to emerge "which will have significance for future success" (Hodgkinson, 2002, p. 94). Although, it is important to point out that those middle managers also implied that their influence within their own areas of management was restricted "by senior managers who exert a top down influence" (Hodgkinson, 2002, p. 94-95). Which means that creativity within teams in NPD projects should be given sufficient autonomy to avoid this threat, while defining common goals for the NPD project team.

The holistic perspective element could find support in literature related to sensemaking. Lundberg (2005) . He states that sensemaking "is grounded in the identity of the sensemaker, it is a process of human construction which begins when a person notices something in the ongoing flow of his or her experience; and the sensemaker uses his or her learned sociocultural experience as a conceptual frame to retrospectively create a plausible, more or less coherent interpretation/explanation of noticed clues" (Lundberg, 2005, p. 291). He said that sensemaking has three elements: a frame, a cue, and the relationship between frame and cue. With the activity of sensemaking within the team members in a NPD project, the discovery of the holistic perspective is developed, and it will enhance the strategic applicability of new knowledge learned. The properties found in this dissertation – information sharing and common nurturing – are good elements to increase the sense-making perception fo an holistic understanding of the project.

The second finding of this dissertation, is an answer to whether individual strategic thinking facilitates or not knowledge absorption. The study supports an affirmative response to that question. Moreover, the individual strategic thinking facilitates especially the realized absorptive capacity (RAC) of the team. However, while individual strategic thinking is a facilitator of the team's absorptive capacity, the study also uncovers other elements as



facilitators of knowledge absorption namely: individual personal characteristics (from both the project manager and the rest of the team members), the team's potential absorptive capacity, and to some extent organizational standard operation procedures. It is not an objective of this dissertation to uncover the specific weights of those elements, but suggests, however, a direction for further research.

Regarding the third research question about how those elements interact and how they facilitate the acquisition, assimilation, transformation, and application of new knowledge, the elements found to be part of each component, gave the direction into which explain how to achieve new knowledge application. These complex processes allow presenting a framework model (see Figure 24) as to explain the interrelation of the constructs and also includes the knowledge flows available during a NPD project. Hussey (2001) in his creative strategic thinking and analytical process study, pointed out that good analysis paired with good creative strategic thinking have a higher chance for sound and innovative strategies. Therefore one can conclude that an increase in the individual strategic thinking elements would lead to an increase of the absorptive capacity of the NPD project team.

## **5.2 THEORETICAL CONTRIBUTIONS**

The first contribution of this study is for researchers in the strategic thinking topic as to uncover the elements that explain the individual strategic thinking construct and to develop them further in empirical research to find out the exact weight of those elements within strategic thinking. This study goes further into the theoretical model developed by Bonn (2005) supporting the elements pointed out in it, and shows no support for the Liedtka (1998) proposed elements.

Another contribution of the study is the framework model. The framework model proposed helps in the understanding of all the elements facilitating absorptive capacity within a team of NPD project. The results are in line with the Process Model of Absorptive Capacity

(Lane et al., 2006) that shows as internal drivers of absorptive capacity, the mental model's of team members, and the focus of recognition, understanding, assimilation and application of new knowledge through firm strategies.

In addition, I would say that also the NPD literature could take advantage of this study, in the sense of understanding that individual elements are also important to NPD projects, and therefore, future research on the topic of NPD projects, should include specific individual elements to be taken into account in that type of analysis. Moreover, this studies should elaborate in measuring the relative importance between the elements that facilitate absorptive capacity, to uncover the relative importance of individual strategic thinking among them.

### **5.3 PRACTICAL IMPLICATIONS**

The implication of this study for practitioner is to alert them into developing individual strategic thinking strengths within their new product development teams, in order to give them a better chance of facilitating knowledge transfer through acquiring, assimilating, transforming and applying new knowledge. NPD projects, mostly in the pharmaceutical industry, are going to become - if not yet – one element of competitive advantage only by reducing the rate of failure.

For example, to improve creativity, NPD project have to take into account the creation of multifunctional teams with the specific goal of exploiting their creativity among them. To increase the holistic perspective of team members, NPD projects have to support the creation of specific elements to facilitate information sharing, not only procedural within the NPD project, but also to reward a sharing attitude among team members. To increase team's vision, the role of the Project Manager is vital in creating a common direction as for everybody to see success as a common goal.

As to the improvement of the team's RAC is also important, besides paying attention to improving individual strategic thinking, to pay attention also to the project manager characteristics, to the team member characteristics, and also to the improving of the team's PAC through prior related knowledge, early involvement or education and learning activities. Needless to say, it would also be important to uncover the relative importance between those elements.

In addition, the results of this study allowed uncovering a framework model to improve the success ratio of NPD projects, through the understanding of the individual strategic thinking elements and their impact on the absorptive capacity of the team in charge of a NPD project. The framework also shows all the points of knowledge flows that are present in a NPD project.

#### **5.4 FUTURE RESEARCH**

Future research on the absorptive capacity construct should explore deeper into specific individual factors on each of the elements of strategic thinking uncovered by this study. Probably the most develop element is creativity for which are available many measures of individual creativity such as general personality tests (using Creative Personality Scale), the Big Five Personality (known as Five-Factor Model), or some self-perception scales. (Egan, 2005). Vision is also an element that has been addressed in the literature to some extent. The question is, we know that vision exist among a team, is that possible to individualized the vision, measure it, and be able to understand how it works and how we can improve it? Is it worth it? Or should we focus in communicating the vision for the team, and focus in motivating the team to enhance commitment instead of vision? Is it possible to reach a "shared strategic vision" as Hodgkinson (2002) she asks? Holistic perspective is an element that has been barely researched. How should we measure it? Or is it enough to share information and nurture the team with it instead?

Future research on the strategic thinking construct should explore the elements uncovered by this study, as to understand the specific weight each element purports to the individual strategic thinking construct. Are those elements equal in their importance regarding strategic thinking?

As this study was developed using one product with a strong prior related knowledge (NOTON) future research should increase the NPD projects to include other in which prior related knowledge is not so strong. In the same line of thinking, as this study was developed within the pharmaceutical industry, future research should focus on other industries to test replication of the results.

## **5.5 LIMITATIONS OF THE STUDY**

This was a study realized in an American Multi-National Company with subsidiaries all around the world. There is likely to find some similarities between the standard operating procedures that each subsidiary uses for this process. However, the four cases taken into account in this study were based on Latin American and in the same product launched in each of the four subsidiaries in different times between 2004 and 2006. Therefore, one limitation of the study lies on the scope of the industry in which the research was developed and on the extent to it was delimited to one company.

Another limitation has to do with the high prior related knowledge found in the previous product (called NOTON throughout this study) that could not be the case in other new product launches. Future research should take this into account to address the results of a NPD project in which there is not such a strong prior related knowledge present.

Another limitation has to do with the geography scope of the study. The case-studies were from a L.A. environment, and therefore, the results may hold a limitation in relation to the geographically circumscription.

Finally, being a qualitative study it can not avoid the researcher bias and the lack of generalizability. Although the study has followed the right steps towards objectivity, there could also be various other ways of interpretation of the data. Regarding generalizability, while the study can not claim generalizability in the traditional sense of the word, "partial generalization may be possible to similar populations" (Myers, 2000, p. 1). However, generalizability was neither one of the objectives of the study nor its primary concern.



## **REFERENCES**

- American Productivity & Quality Center - APQC. (2003). *Improving New Product Development Performance and Practices: Best-Practice Report*. International Benchmarking Clearinghouse, Houston, TX.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1), pp. 99-120.
- Becerra-Fernandez, I; Gonzalez, A.; and Sabherwal, R. (2004). *Knowledge Management Challenges, Solutions, and Technologies*. Upper Sadler River, NJ: Pearson Education, Inc.
- Benbasat, I., Goldstein, D., and Mead, M. (1987). The Case Research Strategy in Studies of Information Systems. *MIS Quarterly*, 11(3), pp. 369-386.
- Boer, M. de, Van Den Bosch, F.A.J., and Volberda, H.W. (1999). Managing Organizational Knowledge Integration in the Emerging Multimedia Complex. *Journal of Management Studies*, 36 (3), pp. 379-398.
- Bonn, I. (2001). Developing Strategic Thinking as a Core Competence. *Management Decision*, 39 (1), pp. 63-70.
- Bonn, I. (2005). Improving Strategic Thinking: a multilevel approach. *Leadership and Organization Development Journal*, 26 (5), pp. 336-354.
- Bossidy, L. and Charan, R. (2004). *Confronting Reality: Doing What Matters to Get Things Right*. New York, NY: Crown Business.
- Chakravarthy, B., McEvily, S., Doz, Y, and Rau, D. (2005). Knowledge Management and Competitive Advantage. In Mark Easterby-Smith and Marjorie A. Lyles (Eds.) *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management* (pp. 305-323). Malden, MA: Blackwell Publishing Ltd.
- Cohen, W.M. & Levinthal, D.A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.
- Cooper, R.G., and Edget, S. J. (1996). Critical Success Factors for New Financial Services. *Marketing Management*, 5 (3), pp. 26-37.
- Cooper, R.; Edgett, S. and Kleinschmidt, E. (2004). Benchmarking Best NPD Practices-1. *Research Technology Management*, 47(1), pp. 31-43.
- Creswell, J.W. (2003). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Method Approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Daghfous, A. (2004). Absorptive Capacity and the Implementation of Knowledge-Intensive Best Practices. *SAM Advanced Management Journal*, Spring, pp. 21-27.
- Davenport, T. H., and Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How organizations manage what they know*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Drucker, P.F. (1988). The coming of the New Organization. *Harvard Business Review*, January-February, pp. 45-53.

- Egan, M. (2005). Factors Influencing Individual Creativity in the Workplace: An Examination of Quantitative Empirical Research. *Advances in Developing Human Resources*, 7 (2), pp. 160-181.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14 (4), pp. 532-550.
- Fiol, M. (1996). Squeezing Harder Doesn't always Work: Continuing the Search for consistency in Innovation Research. *Academy of Management Review*, 21(4), pp. 1012-1021.
- Giuliani, E. (2005). Cluster Absorptive Capacity. *European Urban and Regional Studies*, 12 (3), pp. 269-288.
- Glaser, B. and Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: strategies for qualitative research*. Aldine Transactions: Piscataway, NJ.
- Gold, A.H.; Malhotra, A.; and Segars, A. (2001). Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), pp. 185-214.
- Grant, R.M. (1996). Prospering in Dynamically Competitive environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organization Science*, 7 (4), pp. 375-387.
- Hakim, C. (1987). *Research Design: Strategies and Choices in the Design of Social Research*. London: Allen & Unwin.
- Hamel, G. and Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Harper, S. C. (1991). Strategic thinking: backwards from the future. *American Business Review*, June, pp. 1-9.
- Hodgkinson, M. (2002). A Shared Strategic Vision: dream or reality? *The Learning Organization*, 9 (2), pp. 89-95.
- Holstein, J. A. and Gubrium, J. F. (1995). *The Active Interview*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hultink, E.J., Griffin, A., Robben, H., and Hart, S. (1998). In search of generic launch strategies for new products. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 15, pp. 269-285.
- Hussey, D. (2001). Creative Strategic Thinking and the Analytical Process: Critical Factors for Strategic Success. *Strategic Change*, 10 (4), pp. 201-213.
- Kandemir, D., Calantone, R., and Garcia, R. (2006). An exploration of Organizational factors in new product development success. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 21, Issue 5, pp. 300-310.
- Kaufman, R. (1991). *Strategic Planning Plus: an Organizational Guide*, Glenview, IL: ScottForesman.
- Kelle, U. and Laurie, H. (1995). Computer Use in qualitative Research and Issues of Validity . In Udo Kelle, Gerald Prein, and Katherine Bird (Eds.) *Computer-Aided Qualitative Data Analysis*. SAGE Publications Ltd., Thousand Oaks, CA, pp. 19-28.
- Kidder, L., and Judd, C.M. (1986). *Research Methods in Social Relations*. New York, Holt, Rinehart & Winston.



- Kim, L. (1998). Crisis construction and organizational learning: Capability building in catching-up at Hyundai Motor. *Organization Science*, 9(4), pp. 506-521.
- Knight, T., and Howes, T. (2003). *Knowledge Management-A Blueprint for Delivery: A programme for mobilizing knowledge and building the learning organization*. Massachusetts: Butterworth-Heinemann Elsevier Science.
- Kvale, S. (1996). *Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks, CA, Sage Publications.
- Lane, P. J., and Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 19, pp. 461-477.
- Lane, P. J., Koka, B., and Pathak, S. (2002). The Reification of Absorptive Capacity: A Critical Review and Rejuvenation of the Construct. *Academy of Management Review*. Vol. 31, No. 4, pp. 833-863.
- Lee, H. and Choi, B. (2003). Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination. *Journal of Information Systems*, 20(1), pp. 179-228.
- Liedtka, J. (1998). Strategic Thinking: Can it be Taught? *Long Range Planning*, Vol. 31, No. 1, pp. 120-129.
- Lonkila, M. (1995). Grounded Theory as an Emerging Paradigm for Computer-assisted Qualitative Data Analysis. In Udo Kelle, Gerald Prein, and Katherine Bird (Eds.) *Computer-Aided Qualitative Data Analysis*. SAGE Publications Ltd., Thousand Oaks, CA, pp. 41-51.
- Lundberg, C. (2005). Indwelling Strategic Thinking: Mindsets and Sensemaking. *International Journal of Organizational Analysis*, 13 (4), 286-306.
- Lynn, G. and Akgun, A. (2003). Launch Your New Products/Services Better, Faster. *Research Technology Management*, 46(3), pp. 21-26.
- Meyer-Krahmer, F. and Reger, G. (1999). New Perspectives on the Innovation Strategies of Multinational Enterprises: Lessons for Technology Lessons in Europe. *Research Policy*, 28, pp. 751-776.
- Miles, M. B., and Huberman, M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: The Free Press.
- Montoya-Weiss, M., and Calantone, R. (1994). Determinants of New Product Performance: A Review and Meta-Analysis. *Journal of Product Innovation Management*, No. 11, pp. 397-417.
- Morrisey, G. L. (1996). *A Guide to Strategic Thinking: Building Your Planning Foundation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc.
- Muhr, T. (1995). ATLAS/ti Version 1.1E. In Udo Kelle, Gerald Prein, and Katherine Bird (Eds.) *Computer-Aided Qualitative Data Analysis*. SAGE Publications Ltd., Thousand Oaks, CA, (pp. 199-200).
- Myers, M. (2000, March). Qualitative research and the generalizability question: Standing firm with Proteus. [30 paragraphs]. *The Qualitative Report* [On-line serial], 4(3/4). Available: <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR4-1/myers.html>
- Nasi, J. (1991). Arenas of Strategic Thinking. In J. Nasi (Ed.) *Foundation for Economic Education*, Helsinki, Finland.

O'Shannassy, T. (2003). Modern Strategic management: Balancing Strategic Thinking and Strategic Planning for Internal and External Stakeholders. *Singapore Management Review*, 25 (1), pp. 53-67.

Pharmaceutical Research and Manufacturers of America. (2005). *Pharmaceutical Industry Profile 2005*. Washington DC: PhRMA.

Pirola-Merlo, A. and Mann, L. (2004). The Relationship between individual creativity and team creativity: aggregating across people and time. *Journal of Organizational Behavior*, 25, pp. 235-257.

Prein, G., Kelle, U., and Bird, K. (1995). An Overview of Software. In Udo Kelle, Gerald Prein, and Katherine Bird (Eds.) *Computer-Aided Qualitative Data Analysis*. SAGE Publications Ltd., Thousand Oaks, CA, pp. 190-209.

Rubin, H. J. and Rubin, I. S. (2005). *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Schultze, U. and Stabell, Ch. (2004). Knowing what you don't know? Discourses and contradictions in knowledge management research. *Journal of Management Studies*, 41 (4), pp. 549-573.

Stacey, R. (1996). Emerging strategies for a chaotic environment, *Long Range Planning*, Vol. 29, pp. 182-189.

Standard & Poor's Industry Surveys. (2006). *Healthcare: Pharmaceuticals*. New York: The McGraw-Hill Companies.

Standard & Poor's Industry Surveys. (2005). *Biotechnology*. New York: The McGraw-Hill Companies.

Stock, G.N., Greis, N.P., and Fischer, W.A. (2001). Absorptive capacity and new product development. *The Journal of High Technology Management Research*, 12, pp. 77-91.

Stankosky, M. A. (2005). *Advances in Knowledge Management: University Research Toward an Academic Discipline*. In Creating the Discipline of Knowledge Management: the Latest in University Research, Michael Stankosky (Ed.). Oxford: Elsevier Butterwoth-Heinemann.

Strauss, A. and Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. SAGE, Thousand Oaks, CA.

Szulanski, G. (1996). Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm. *Strategic Management Journal*, 17, pp. 27-43.

Thakur, M. and Calingo, L. Ma. R. (1992). Strategic Thinking is Hip, but Does it Make a Difference? *Business Horizons*, September-October, pp. 47-54.

Thomson Gale (2007). Pharmaceuticals. In *Encyclopedia of Global Industries* (Online Edition). Reproduced in Business and Company Resource Center. Farmington Hills, Mich.: Gale Group. <http://galenet.galegroup.com/servlet/BCRC>. Retrieved on January 18, 2006.

Tsai, W. (2001). Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance. *Academy of Management Journal*, 44 (5), pp. 996-1004.

Tzokas, N., Hultink, E.J., and Hart, S. (2004). Navigating the new product development process. *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, pp. 619-626.

Van Den Bosch, F.A.J., Volberda, H.W., and de Boer, M. (1999). Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: Organizational forms and combinative capabilities. *Organization Science*, 10 (5), pp. 551-568.

Van Den Bosch, F. A. J., Van Wijk, R., and Volberda, H. W. (2005). Absorptive Capacity: Antecedents, Models, and Outcomes. In M. Easterby-Smith and M. A. Lyles (Eds.) *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, pp. 278-301, Malden, MA: Blackwell Publishing Ltd.

Van Wijk, R., Van den Bosch, F.A.J., and Volberda, H.W. (2001). The Impact of the Depth and Breadth of Knowledge Absorbed on Levels of Exploration and Exploitation. *Academy of Management Meetings*, BPS Division, Insights into Knowledge Transfer, Washington DC, USA, August 3-8.

Volberda, H. W., Baden-Fuller, C., and Van Den Bosch, F.A.J. (2001). Mastering Strategic Renewal: Mobilizing Renewal Journeys in Multi-unit Firms. *Long Range Planning*, 34 (2), pp. 159-178.

Wegloop, P. (1995). Linking Firm Strategy and Government Action: Towards a Resource-based Perspective on Innovation and Technology Policy. *Technology in Society*, 17 (4), pp. 413-428.

Weitzman, E. and Miles, M. (1995). *Computer Programs for Qualitative Data Analysis*. SAGE Publications Ltd., Thousand Oaks, CA.

Yin, R. K. (2003a). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

Yin, R. K. (2003b). *Applications of Case Study Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

Zahra, Shaker A. and George, Gerard (2002). Absorptive Capacity: A Review Reconceptualization, and Extension. *Academy of Management Review*, 27 (2), 185-203.



## **APPENDICES**



## APPENDIX 1

### CASE STUDY PROTOCOL

#### **1. Purpose**

The purpose of this protocol is to guide the data collection for the cases in a multiple case study research. The research will examine a new product launch project and the case study protocol will be used to collect information about the presence and interaction of strategic thinking and absorptive capacity elements in the improvement of the success of a product launch project. The goal of each case study is to provide information that gives a deeper insight into the role of individual strategic thinking regarding an effective new knowledge assimilation and application toward an improvement in new product launch success.

The cases study is centered on new product launches which require new knowledge acquisition, assimilation, transformation, and application within a team working toward the objective of maximizing the success of the launch.

#### **2. Overview of the Case Study Project**

- Research Study Questions

This study aims to explore the relationship between individual strategic thinking and the capacity of the team to absorb the new knowledge (organizational absorptive capacity) within a new product development project. Van Den Bosch et al. (2005) posed a yet unanswered question regarding the antecedents of absorptive capacity at the various levels of analysis and in particular how are they related to each other: *“how are the absorptive capacities of employees related to a firm’s absorptive capacity?”* In that line of thinking and within the context of a NPD project, the purpose of the study intends to answer the following study questions:

- What are the relevant elements of individual strategic thinking within the context of NPD projects?
- Does individual strategic thinking facilitate the team’s absorptive capacity within the context of a NPD projects?
- How those relevant individual strategic thinking elements interact among them to facilitate the acquisition, assimilation, transformation, and application of new information and knowledge within a NPD project context?

- Propositions

The goal of this study is to find enough empirical support to conclude if there is a positive relationship between strategic thinking elements and absorptive capacity both as potential and as a realized construct. Therefore, I will aim to validate the following propositions:

- ✓ If (individual) strategic thinking is “high” it will maximize the potential provided by the (firm) level absorptive capacity and result in the project being more successful (than it would have been if strategic thinking was low).

- ✓ The more the strategic thinking an individual develop within a new product launch project, the more the firm improves its organizational absorptive capacity.

- Relevant Literature

This study will use a case study methodology for the study design, and the grounded theory methodology to collect and analyze qualitative data about teams in four new product launches. Four in-depth cases will be used to deduce theory from practice by exploring the internal processes of organized teams in charge of new product launches to determine how individual strategic thinking facilitates (or not) the improvement of a team's absorptive capacity.

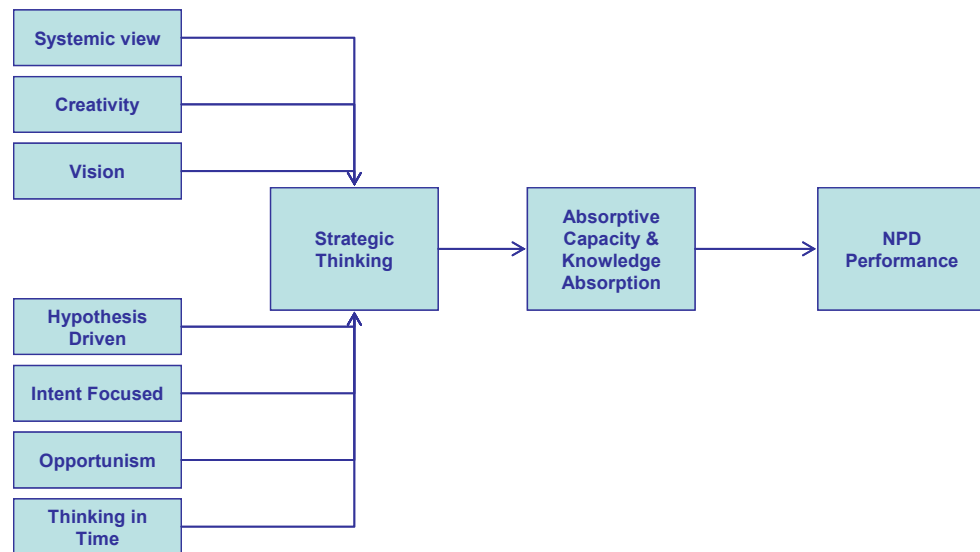
The literature on both constructs does not link absorptive capacity with strategic thinking, however, the model proposed by Van Den Bosch et al. (1999) shows combinative capabilities as an antecedent for absorptive capacity. They distinguished between three types of combinative capabilities a firm has at its disposal: systems capabilities, coordination capabilities, and socialization capabilities. From an individual point of view, however, that has to be also individual elements that help increase those combinative capabilities. My view is that to better acquire new knowledge, assimilate it, and apply it to commercial ends, an individual within a team has to have a specific approach to problem solving yielding to a better way to apply new knowledge. That is something Bonn (2005, p 337) described as "a way of solving strategic problems that combines a rational and convergent approach with creative and divergent thought processes." Therefore, from an individual point of view, the elements of individual strategic thinking pointed out by Bonn (2005) are a good link between the individual and his/her capacity to absorb knowledge. Those elements are: a systemic view, creativity and vision. The systemic view refers to "seeing and dealing with a corporation as a holistic system that integrates each part in relationship to the whole" which is partly the objective of the system capability an organization develops to explicit its tacit knowledge. Creativity refers to the "search of new approaches and envision better ways of doing things" (Bonn, 2005, p. 338) which is exploited through team coordination activities. Vision refers to "common beliefs and of a vision of a desired future to convey a sense of direction and provide a focus for all activities within the organization" (Bonn, 2005, p. 339), which is in line with the socialization capability element of the combinative capabilities defined by Van Den Bosch (1999).

To investigate the relationship between strategic thinking and absorptive capacity elements, the case study design and the grounded theory data analysis methodology are an appropriate research methods to be selected for this research for the following reasons: it is an inquiry that allow a phenomenon (facilitation of absorptive capacity through individual strategic thinking) to be examined in the real life context of the relationships within a context of a new product launch (Yin 2003; Benbasat et al. 1987); it provides the ability to answer "how" and "why" questions which involved understanding the environment and complexity of the processes taking place (Benbasat et al. 1987; Eisenhardt 1989); and it allows research to be carried out in an area where few [or none] studies have been done (Benbasat et al. 1987). Additionally, the case study method provides the ability to perform the investigation where the boundaries are not clearly evident (Yin 2003; Hakim 1987). This is the case for almost all new product launches.

Figure A below shows the logic model to be used in this study.



**Figure A**  
**Research Model to be Studied**



- Research Design

An holistic multiple-case study design will be used. The unit of study will be the NPD team in charge of the launch of new products in the market that will be used as the sample for the research. However, the elements to study within each product launch will be: 1) the individual strategic thinking of each team member, 2) the improvement of the overall absorptive capacity of the team during the product launch process, 3) the improvement of potential absorptive capacity of the team during the product launch process, 4) the improvement of the realized absorptive capacity of the team during the product launch. Multiple cases will be examined because they provide more evidence than a single case, produce a more compelling study and add confidence to the findings (Yin 2003; Miles and Huberman 1994; Hakim 1987).

Furthermore, multiple case studies are desirable when the goal of the research is theory building because they “allow for cross-case analysis and the extension of theory” (Benbasat et al. 1987, p. 373). Multiple cases were used in this study to pursue literal replication (Yin 1994).

The study is comprised of four case studies surrounding an American pharmaceutical company (hereafter referred as The Company) from one product launched in four countries. The product and countries selected for this study comply with the following criteria: past product launch with no more than 5-year time, team members still available to be interviewed, and, multi-countries for cross-case analysis. The Company has specific teams in charge of the launch of new products to the market in each country. Normally the members of a launch team range from 8 to 12 people. The main incumbents in this effort are: marketing director, therapeutic area team leader, new product planning director, marketing product manager, product physician, regulatory, market analytics, sales director, and corporate affairs. All of them work together as a team to achieve the specific goals of this new product.

### 3. Techniques for data collection and analysis

- Data Collection

Case study research typically employs multiple data collection methods (Benbasat et al. 1987). Data for this study will be collected through interviews with individuals in the product teams. These data will provide the convergence of multiple sources of evidence in a process of triangulation (Yin 1994; Eisenhardt 1989). A case study protocol containing the procedures to direct the data collection for the cases will be developed and used to aid the exploration of the research questions.

- Interviews

Interviews will be conducted with a selected group of key individuals from Pfizer within each specific launch team. The contact person for each product in each country will be identified and provided by its Regional Director. Key individuals within each launch team from each country will be identified by the contact person. Individuals will be selected based on their role and participation in the product launch process.

The interviews will be focused (Yin 1994) meaning that, questions will be asked surrounding the individual's participation on the launch process, their perception of the main elements needed for a successful launch, their assessment of the main elements regarding individual strategic thinking, their assessment of the main elements regarding absorptive capacity, their perception regarding the relationship between the elements of both constructs. The interviews will range from approximately thirty to forty minutes and will be recorded with prior authorization from the interview participants. Follow-up questions will be done via telephone to clarify any specific points brought up during the interviews. A structured interview protocol draft will be developed to guide the interview process (Kvale 1996). An average of 8 persons per team will be interviewed. Table A below shows the distribution of products and also an average of a potential 32 participants that will probably be interviewed for the study.

**Table A**  
**Interviewees per Case**

	Case 1	Case 2	Case 3	Case 4	Total (estimated)
Total Interviewees	8	8	8	8	32

- Data Analysis

The main issue of studies performed using case-based qualitative research is determining prior to the start of data collection, how much data to collect (Leavy 1994). To help address this problem several steps will be taken before hand, including the development of a predefined framework and an outline for the case study reports. The following Figure A shows the main elements to be studied.

#### **4. Criteria for Evaluation**

Yin (1994) identifies four tests that can be used to evaluate the quality of a research design and determine the rigor of the study. The tests are: 1) construct validity, 2) internal validity, 3) external validity and 4) reliability. An overview of these tests and how they will be addressed in this study follows:

- Construct validity – refers to whether the operational set of measures for the construct are sufficient for measuring the specific changes being investigated and do actually measure them. This will be addressed by collecting data through multiple sources, having a committee of experts review the case study report, and, maintaining a chain of evidence during the collection of data.
- Internal validity – establishing there is a causal relationship between the variables and that a change in the condition of one leads to a change in conditions in the other. This will be addressed by the use of a pattern matching technique for analysis.
- External validity – establishing the domain to which the findings of the study can be generalized. This will be addressed by the use of multiple cases for replication logic to generalize the findings to a theory.
- Reliability – providing a structure and process for the study so that another investigator can use the procedures to conduct the same study over again and arrive at the same results. This will be addressed by the development of a research framework to guide data collection and analysis, a case study protocol to be use in the cases, and a case study database for tracking the study.

#### **Interview Protocol**

The interview is intended to capture the narrative related to the dynamics inside a product launch team, and to discover the individual characteristics involved with knowledge acquisition, transformation and application needed for a better implementation of pre-launch activities.

Because the interviewees are firm executives with not to much time to expend in an interview, I have set up an interview protocol that should not exceed 40-45 minutes in its administration. For that reason, the narrative, when needed, should be directed toward the topics needed for the exploratory study.

#### **General Aspects**

The following main issues should be addressed by the interviewer throughout the interview:

- Brief explanation of study, the purpose of the interview, and the potential use of the results.
- Reassure confidentiality of the information about to be given.
- Gathered of general information about the interviewee and his/her relationship with the organization.
- Gathered of general information about the product launch.
- Gathered of information about the team members' specific role in the product launch.
- Gathered of information about the product launch success measurements.
- Gathered of information related to the dynamics of the team members on their way to accomplish the product launch pre-launch activities.
- Gathered of general information about the interviewee's perception about the impact of individual characteristics needed for better team results. Try to check the presence

of strategic thinking elements in the delivery of a successful product launch.

- Gathered of information about the ability of the team to acquire, assimilate, transform, and apply new knowledge specific to the new product launch.
- Ask the interviewee what he/she thinks about a potential relationship between the individual characteristics mentioned and the capacity of the team to deliver better knowledge applications.
- Ask the interviewee to add any specific elements not asked or not included in the interview that might be of importance.
- Interview closing: thank the interviewee for the time and information. Ask for contact information (email address and/or phone number) for follow-up questions, and/or questionnaires.

### **Interview commencement**

- The interview starts with an introduction from the interviewer with the intention to give some level of comfort to the interviewee by creating a trustful environment. The following lines could be used:

*“Good morning/afternoon/night, my name is Jorge Zavala and I understand we have been arranged an interview for this time today. Is that correct?” (PAUSE for the interviewee to agree to the question). “I would like to thank you in advance for your time. Firstly, I will tell you the purpose of the interview and around what topic we will be talking about. Then I will ask you some general questions regarding your position and tenure with The Company. After that, we will get into the specifics of The Product’s launch. O key?” (PAUSE again to let the interviewee answer positively).*

- After that introduction the interviewee is given an explanation of the purpose of the study and the confidentiality of the information to be received. The interviewer should continue to create a trustful environment. The following lines could be used:

*“The study I am conducting is basically related to a Ph.D. in Management Sciences dissertation that I am developing. It is an exploratory research that wants to find out if there is a relation between some individual characteristics of members of a team in charge of a product launch, with the acquisition and application of new knowledge related to the product being launched. The idea is to find relationships that could be generalizable, and thus, everything you would say will be kept confidential. In the Final Report and in any report in between there will be no mention to interviewee names, product names, company name, not even country names. I want to reassure you that the results are only accountable for academic intentions. Is that clear?” (Wait for the interviewee to express comfort).*

- Next, the interviewer states again how the interview will unfold and starts asking background information about the interviewee and the organization. The following lines and questions could help:

*“Now I will ask you some general questions regarding your position and tenure with The Company. After that, we will get into the specifics of The Product’s launch. O key?” (PAUSE to let the interviewee answer positively).*

- *How long have you been with working in the organization?*
- *Is your educational background related to pharmaceuticals?*
- *What was your position during The Product’s product launch?*

- *Is it still your current position? If not, what is your current position?*
- *Which was your role during the product launch?*
- *Which were your main responsibilities during the product launch?*
- *Were the project activities on time?*
- *Did the project use extra resources than the ones normally assigned to a product launch?*
- *Did the project was successful? Why? How you measure its success?*

**Narrative of the Dynamics within the Product Launch Team**

- We are now interested in a narrative related to the dynamics within the product launch team. The following lines could help grab the interviewee's perspective on that.

*"I understand you were part of the team in charge of The Product's pre-launch activities, is that right?" (Pause to let the interviewee answers positively). "What I am interested in exploring is the dynamics that went on in the team in charge of a new product pre-launch activities, an especially the dynamics within the team members. Could you tell me, Which were the pre-launch activities the team went through in The Product's new product pre-launch?" (Pause to let the interviewee start with the narrative about the team members and the activities involved in the product launch).*

- Although the interviewee should talk freely, the interviewer should make sure that the following topics are covered. The questions within each topic are guidelines only to extract that relevant information.

**Individual Key Characteristics**  
**Strategic Thinking?**

- The interviewer should make sure to hear or ask about specific individual characteristics that were needed to get The Product team in a good position to accomplish their common goals in an effective and efficient way. If not mentioned by the interviewee, specific questions should be asked in regards to strategic thinking elements. The following questions could help:

*"What specific individual characteristics you think were important to get the team going?" (Pause to let the interviewee express his/her thoughts on this topic.)*

- *How important was individual creativity for the success of the project activities? Creativity not as artistic creativity, but creativity in the sense of giving alternatives to solve a problem or the find new ways to apply knowledge.*
- *How important was that team members acknowledge and be kept informed of the other team members activities in order to have a holistic view of the whole project?*
- *Was there important that the team members had a clear direction where to go, as having a common vision? Did the team have acknowledged of the strategy of the product?*
- *What other individual characteristics were important for the team success?*

**Knowledge Acquisition, Assimilation and Application  
Absorptive Capacity?**

- The interviewer should make sure to hear or ask about specific characteristics on the way knowledge acquisition, assimilation, and application was handled during the pre-launch activities developed by the team. If not mentioned by the interviewee, specific questions should be asked in regards to strategic thinking elements. The following questions could help:

- *Was there easy for you/team to acquire the necessary new knowledge needed for developing the product pre-launch activities?*
- *Was there easy for you/team to assimilate the necessary new knowledge needed for the development of the product pre-launch activities?*
- *Was there easy for you/team to transform this new knowledge into something useful for the product pre-launch activities?*
- *Was there easy for you/team to apply this new knowledge into any decision aspect of the product pre-launch activities?*
- *How important for the dissemination of the new knowledge was the prior related knowledge you/team had about Noton?*

**Relationship between Individual Characteristics and Knowledge Transfer**

- The interviewer should make sure to hear or ask about specific comments on the relationship between the individual characteristics described as key for a better team performance and the level of knowledge transfer. Also it would be important to record some other key elements the interviewee could have forgotten. The following lines could help:

*“Overall, did the individual characteristics you just described as being important for the team performance, have a relationship with new knowledge transfer? Did the improvement of those characteristics could be improved? How? An improvement of those individual characteristics would mean an increase in the level of knowledge transfer?”*

*“Are there some other elements we did not addressed that you think are also important for a better team performance? If so, could you explain them to me?”*

**Interview Closing**

- The interviewer should make sure to thank the interviewee for his/her time and information given. Make sure also to leave the door open for necessary further contact and gather contact information for that purpose.

*“Thank you very much for your time and information. I am sure it will be of great value for the purpose of the dissertation research. I will be handing shortly a Final Report to the Top Management, who in turn will share that information with you. If during the transcription of our interview I feel the need to get some clarification on some of your answers, could you give me your permission to contact you again?” (Wait till the interviewee answers positively). “Could I have your personal email address and phone number for that matter?” (Write down or confirm the contact information). “Thank you again for your contribution, and I hope you have a very nice day. Good bye now.”*

## APPENDIX 2

### LIST OF INTERVIEWEES AND INTERVIEW TRANSCRIPTS

#### LIST OF INTERVIEWEES (<sup>4</sup>)

All interviewees in each case, somehow were part of an official multifunctional product launch committee spearheaded by the Product Manager and with the solely purpose of performing all necessary activities leading to a successful product launch. They met at least once a month to report the status of their specific activities under an adamant Gantt Activity Chart and for the period in which this committee was active, meaning until the product was launched.

#### Case 1

<b>Name in Initials of Interviewee</b>	<b>PD #</b>	<b>Tape #</b>	<b>Position while in the Product Launch</b>	<b>Responsibilities within the Product Launch</b>	<b>Date and Time of the Interview</b>
AF	1	AR-1B	Market Intelligence Executive	Definition of the Physician Targeting List and of the best Sales Territories Selection	June 26, 2006 3:00PM
AM	2	AR-2A	Product Manager	Responsible for the coordination of all activities toward a successful product launch	June 26, 2006 4:00PM
CP	3	AR-8A/B	Business Development Director	Development of the new product pre-marketing activities in advance of the product launch	July 4, 2006 3:00PM
EA	4	AR-6A	Pharmaco-economics Manager	In charge of registering the new molecule and product in all 700 health providers	June 29, 2006 4:00PM
EC	5	AR-2B/3A	Team Leader	In charge of the financial feasibility of the product prior to the launch definition	June 28, 2006 10:30AM
GG	6	AR-4B	Sales District Manager	In charge of medical representatives for the presentation of the product to physicians in a specific geographic area	June 28, 2006 4:30PM
JPG	7	AR-6B	New Products Manager	Part of a recently formed team for the management of new products	June 30, 2006 1:30PM
LV	8	AR-3B	Market Intelligence Manager	In charge of the area responsible for the physician targeting and market analysis	June 28, 2006 11:30AM
MM	9	AR-4A	Supply Chain Leader	In charge of the coordination with manufacturing for the on time supply of the product prior to the product launch	June 28, 2006 3:30PM

<sup>(4)</sup> Due to a non-disclosure agreement with the company in which the research was developed, the names of the interviewees are only shown in initials.

MS	10	AR-5B	Public Relations Manager	Publicity of the product and therapy involved within local media targeted to physicians	June 29, 2006 3:00PM
PE	11	AR-1A	CNS Team Physician	Physician in charge of transfer of knowledge of the new product internally and externally, and of reviewing of any documentation related with the product	June 26, 2006 10:00AM
RD	12	AR-5A	Training Manager	In charge of the development of training manuals and courses and seminars for internal use and preparation of the sales force	June 29, 2006 12:00PM
SM	13	AR-7A/B	Technical Director	Regulatory issues and coordination with the Health Agencies to register the product	July 3, 2006 2:00PM

**Case 2**

<b>Name in Initials of Interviewee</b>	<b>PD #</b>	<b>Tape #</b>	<b>Position while in the Product Launch</b>	<b>Responsibilities within the Product Launch</b>	<b>Date and Time of the Interview</b>
AR	15	CC-3A	Sales Manager	In charge of the development of sales strategies in order to reach the forecasted revenues per regions	December 6, 2006 9:00AM
JCM	16	CH-2A	Neurology Area Team Physician	Physician in charge of transfer of knowledge of the new product internally and externally, and of reviewing of any documentation related with the product	December 5, 2006 11:00AM
LS	17	CH-1B	Logistics Manager	Coordination within manufacturing plants in order to assure supply of the product in quantity and on time	December 1, 2006 10:30PM
MM	18	CC-1A	Medical Director	Development of the new product and activities prior to the product launch	November 29, 2006 3:00PM
RS	19	CH-3B	CNS Product Manager	Responsible for the coordination of all activities toward a successful product launch	December 6, 2006 3:30PM
RA	20	CH-2B	Marketing Manager	Set up the market prior to the product launch with responsibility for the product revenues	December 5, 2006 12:00PM



**Case 3**

<b>Name in Initials of Interviewee</b>	<b>PD #</b>	<b>Tape #</b>	<b>Position while in the Product Launch</b>	<b>Responsibilities within the Product Launch</b>	<b>Date and Time of the Interview</b>
CG	21	CO-6A/B	Logistics Specialist	Coordination within manufacturing plants in order to assure supply of the product in quantity and on time	October 26, 2006 12:30PM
DF	22	CO-1B	New Product Manager	In charge of market analysis and elaboration of marketing plan for the product pre-launch and launch	September 12, 2006 1:30PM
EV	23	CO-5AB	Team Physician	Acquisition of scientific knowledge related with the new product in order to make an appropriate transfer both internally and externally	October 26, 2006 9:00AM
FF	24	CO-3A/B	Business Development Director	Set up all internal resources to prepare the product launch for the new product	September 18, 2006 8:00AM
FR	25	CO-2A	Business Unit Director	In charge of strategic definitions toward the therapeutic area and in particular toward the products within those areas	September 12, 2006 3:00PM
HH	26	CO-1A	Product Manager	Responsible for the coordination of all activities toward a successful product launch	September 12, 2006 10:00AM
JC	27	CO-4A	Price Specialist	Price strategy development for the new product	October 25, 2006 3:00PM
JEM	28	CO-2B	Business Unit Manager	Development of an integral product planning and support toward the Product Manager needs	September 15, 2006 2:00PM
PZ	29	CO-4B	Regulatory Specialist	In charge of registering the product within the appropriate Government Health Agencies	October 26, 2006 3:00PM

**Case 4**

<b>Name in Initials of Interviewee</b>	<b>PD #</b>	<b>Tape #</b>	<b>Position while in the Product Launch</b>	<b>Responsibilities within the Product Launch</b>	<b>Date and Time of the Interview</b>
AA	30	MX-8A/B	Product Manager	Responsible for the coordination of all activities toward a successful product launch	November 16, 2006 12:30PM
DV	31	MX-10A/B	District Manager	In charge of development of sales tactics for the transfer of the product knowledge to physicians through representatives	September 6, 2006 10:00PM

DA	32	MX-7B	Product Manager	Responsible for the coordination of all activities toward a successful product launch	October 20, 2006 2:30PM
EF	33	MX-4A/B	Business Unit Manager	Responsible for the medical representatives' field results and for the creation of enough motivation among them to fulfill the product forecast	October 19, 2006 8:30PM
EG	34	MX-5A	CNS Training Specialist	In charge of the training of the new product among medical representatives of the specific therapeutic area products	October 19, 2006 10:00AM
EL	35	MX-2B	Training Manager	In charge of strategic definitions towards the creation of the best training tools for the knowledge transfer of the new product	October 18, 2006 12:00PM
GD	36	MX-7A	Product Physician	Product expert in charge of the knowledge transfer of the product internally and externally among physicians and opinion leaders	October 20, 2006 12:30PM
GL	37	MX-5B	District Manager	In charge of development of sales tactics for the transfer of the product knowledge to physicians through representatives	October 19, 2006 11:00AM
HM	38	MX-3A	Field Force Effectiveness	Selection of the right target of physicians, and definition of the best number of contacts through medical representatives	October 18, 2006 1:00PM
JP	39	MX-11A	Business Unit Manager	In charge of strategic definitions for the achievement of sales objectives through medical representatives	September 1, 2006 10:30AM
JAP	40	MX-3B	Business Unit Manager	In charge of strategic definitions for the achievement of sales objectives through medical representatives	October 18, 2006 5:00PM
JLP	41	MX-1B	District Manager	In charge of development of sales tactics for the transfer of the product knowledge to physicians through representatives	October 18, 2006 10:00AM
LL	42	MX-1A	CNS Team Assistant	In charge of coordinations among the CNS team and the opinion leaders toward seminars set up	October 18, 2006 9:00AM
LN	43	MX-11B	District Manager	In charge of development of sales tactics for the transfer of the product knowledge to physicians through representatives	September 1, 2006 4:00PM
LU	44	MX-6A	Medical Relations Manager	In charge of the selection of opinion leaders among physicians	October 19, 2006 1:00PM

LGC	45	MX-9A/B	Team Leader	In charge of the assignment of resources and leadership of the product launch	November 22, 2006 11:30AM
MJ	46	MX-6B	District Manager	In charge of development of sales tactics for the transfer of the product knowledge to physicians through representatives	October 20, 2006 9:00AM
RO	47	MX-2A	District Manager	In charge of development of sales tactics for the transfer of the product knowledge to physicians through representatives	October 18, 2006 11:00AM

## **APPENDIX 2 (continued)**

### **INTERVIEWS' TRANSCRIPTS (<sup>5</sup>)**

Following transcriptions of 46 interviews grouped by case study. There are thirteen interview transcriptions for the Case Study 1, six interview transcriptions for the Case Study 2, nine transcriptions for Case Study 3, and eighteen transcriptions for Case Study 4. All interviews followed the Case Study Protocol from Appendix 1.

#### **CASE 1**

(13 transcriptions)

##### **Interview Cassette #1B**

**AF**

##### **Inteligencia de Mercado**

Conferencia Telefónica sostenida desde New York el 26 de Junio de 2006 a las 3 PM (hora BsAs).

##### **¿Desde cuándo trabaja usted en la organización?**

7 años. Convengamos que yo vengo de Pharmacia. Trabajando para la industria unos 9 años. En total unos 16 años.

##### **¿Profesión?**

Yo me recibí hace muchos años de Analista de Sistemas. Luego hice un postgrado en Marketing Farmacéutico hace unos cuantos años. Cuando trabajaba desde fuera de la industria, trabajaba para una empresa que prestaba servicios de auditorías: primero en el área de sistemas y luego en al área de atención al cliente. Desde que estoy dentro de la industria trabajé en Inteligencia de Mercado, y ahora desde hace poquitos meses en desarrollo de ventas que ve todo lo que es productividad de la fuerza de ventas, incentivos y demás.

##### **¿Rol durante el lanzamiento de The Product?**

En ese momento estábamos 3 personas: el Gerente del Área y dos personas encargadas de Información a Ventas y la otra área de Información a Marketing. Yo estaba liderando el área de Información a Ventas, que puntualmente pasaba por lo que son auditoría de ventas por territorios, todo lo que es la parte de targeting, los médicos y demás. Desde Febrero estoy en Desarrollo de Ventas, ya no estoy más en Inteligencia de Mercado.

##### **¿Responsabilidad en el lanzamiento de The Product?**

La mía y la de mi equipo fue determinar los médicos target que teníamos que tener seleccionados para promocionar el producto.

##### **¿Qué es el Early Experience Kit?**

Con determinados médicos líderes de opinión de determinadas especialidades, se hizo una especie de esta experiencia temprana con pacientes para poder ver la efectividad del producto, cómo se estaba comportando, cuál era la respuesta de los pacientes, de los médicos, y empezar a divulgar la experiencia de los líderes de opinión con el producto.

##### **¿Cuál fue la fecha en que se realizó esta Experiencia Temprana?**

La experiencia temprana comenzó en Octubre y el lanzamiento se inició en Febrero.

##### **¿Cuando se lanzó The Product, el proyecto se terminó a tiempo?**

Si. De entrada era un proyecto muy ambicioso. Al inicio veíamos como que no íbamos a llegar, primero por cuestiones regulatorias y segundo por cuestiones de la llegada del producto por que la planta que nos proveía el producto desde el exterior pudiera no cumplir con el envío (por cuestiones regulatorias de la llegada del producto, cuarentena, testeos). Bueno y al principio era un proyecto demasiado ambicioso, y no se creía que se podía llegar con los tiempos, pero sí se pudo llegar a tiempo y se pudieron establecer todas las métricas de acuerdo a lo que se había estipulado.

##### **¿Recursos usados para el lanzamiento de The Product se usaron recursos extras?**

Fueron los mismos. Los recursos fueron el estándar.

---

(<sup>5</sup>) All interviews were performed in spanish, which is the mother tongue of the researcher. However, the coding, categorizing and all data analysis, was performed in english.

**¿El proyecto de lanzamiento fue exitoso y cómo lo mide?**

Yo creo que desde lo que yo puedo conocer, el lanzamiento de The Product creo que fue exitoso. De hecho el producto está respondiendo muy, muy bien. También hay que tener en cuenta que en productos farmacéuticos hay que tener en cuenta el producto, si el producto farmacológicamente no es lo que se esperaba a corto o mediano plazo eso impacta, y el producto [The Product] es muy bueno.

**¿Si se tuviera que distribuir 100 puntos entre todos los elementos que le dieron el éxito al lanzamiento de The Product, cuánto le daría al producto?**

Desde mi punto de vista sin la experiencia de un gerente de producto, yo diría 70-75%. Convengamos que el dolor neuropático es una patología muy compleja, que muchas veces es tratada por más de un especialista, porque puede asociarse con otro tipo de enfermedades, que es muy molesto para el paciente, donde el médico busca calmar el dolor del paciente.

**¿El lanzamiento del producto, independientemente del impacto en el mercado?**

Que fue muy bueno. El grupo que se armó de trabajo fue muy, muy bueno. De hecho cada uno iba con el rol que uno cumple (la persona de targeting, la persona de regulatorio, la persona de médica, la persona de gerencia de producto, la persona de finanzas) y, la verdad que es muy enriquecedor todo lo que uno aprende en esas reuniones. Yo creo que fue un muy buen grupo de trabajo.

**¿Cuál sería la métrica para medir ese éxito?**

Primero por el cumplimiento de los tiempos de lanzamiento. La respuesta del mercado es exitosa. Además, uno lo vivía en el ambiente de cada una de las reuniones. El clima era muy bueno. Se compartían las experiencias, a mí particularmente, me pareció muy interesante.

**¿Qué elementos cree usted que fueron los elementos que ayudaron a que se generara el clima adecuado en el grupo de lanzamiento?**

Yo creo que bueno, por un lado haber hecho participar a todas las áreas porque te hacen responsable y parte de un proyecto. Fue abierto a todo tipo de opiniones y, la moderación del grupo fue muy bien llevada. Fue muy importante toda la cuestión humana y la dirección que permitió y dio todos los recursos necesarios para que esto se pudiera hacer. Fueron abiertos a recibir opiniones que surgían, porque en todo esto también tienes cambios de ritmo, de dirección (en un momento estás yendo a un lado y en otro está yendo a otro) y lo importante es la receptividad del grupo para adoptar otras posturas.

**¿En esa línea de pensamiento, para lanzar un producto como The Product y a pesar de NOTON había que adquirir conocimiento y asimilarlo, fue fácil y rápido, hubo rutinas para acelerarlo?**

Gracias a NOTON, había una buena base de conocimiento y debido al conocimiento específico de algunos miembros del equipo que estaban más capacitados para hablar poder explicar algunos factores, de mercado, de producto, y son los que difundieron el conocimiento del producto. Sin embargo hay otras áreas (por ejemplo finanzas) que tienen otra visión del negocio. Creo que fue muy importante tener la base de NOTON, porque además tuvimos que evaluar el impacto de The Product en NOTON desde el punto de vista de la canibalización en el mercado. Hay factores que uno juega un poco a la ruleta. Se sabía que iba a haber canibalización.

**¿Aplicación de conocimiento?**

Una vez que uno tiene el conocimiento hay que ponerlo a la práctica adaptándolo al país y al mercado, la aplicación del conocimiento se dio o se vieron vacíos.

No los hubo y básicamente por la Experiencia Temprana que se hizo. Acá se hicieron muchas reuniones con líderes de opinión de cada uno de las especialidades involucradas en el producto y ahí se fue adquiriendo mucha experiencia con respecto a muchas variables que había que manejar con el producto.

**¿Esas reuniones con líderes de opinión son un formato estándar para el lanzamiento de productos?**

Sí, son un formato estándar en el lanzamiento de un producto.

**Veamos ahora la participación individual en el equipo. El conocimiento previo de NOTON que tenían los miembros del equipo de lanzamiento ¿era homogénea o dependía de la posición que cada uno ocupaba en el equipo?**

Dependía de la posición que cada uno ocupaba en el equipo, porque la farmacología no tiene importancia al momento de determinar algunos valores. El precio ya venía desde Estados Unidos, y uno hace lo que puede con el precio estipulado, pero en otros casos hay que demostrar que hay que cambiar el precio sino no se puede competir. Pero generalmente el precio viene ya estipulado.

**¿La visión estratégica corporativa del producto, decantó fácilmente en The Product?**

Yo creo que sí, honestamente por lo que se ha comentado en las reuniones porque no la conozco en detalle.

**¿Este tipo de información no cambia el resultado del lanzamiento de un producto?**

No, si hablamos de la estrategia de marketing tendría que tratarse de un producto muy específico para una patología muy específica, ser muy particular la situación del país, por ejemplo en el caso de un producto que no tuviera más que 100 pacientes en el país y donde los costos son muy elevados, y donde no es conveniente lanzar en el país. Si no, la estrategia no es un punto que pueda impactar tanto.

**Desde ese punto de vista, la parte del cambio, la creación de rutinas nuevas aplicadas al mercado local, ¿se tiraron sobre la mesa alternativas que lograron un efecto positivo en el lanzamiento de The Product?**

Se plantearon algunas estrategias, opciones, no se si iban en contra o no de la estrategia global, creo que no, creo que iban en línea. De hecho el early experience kit fue una experiencia que se tomó en cuenta. En Argentina a

diferencia de Estados Unidos, acá no es una buena época lanzar en Noviembre, porque Diciembre en Navidad y el inicio de las vacaciones, Enero todo el mundo está de vacaciones, parte de Febrero también. Entonces como que estábamos en el dilema de lanzar al mercado un producto para al mes tener a toda la fuerza de ventas de vacaciones, y después es retomar todo en Febrero. Vas a tener mes y medio sin recordatorio del producto en la calle. Por eso se revisó el tema del early experience kit entre otras.

**¿De último, el individuo puede ver su función en particular, sin embargo tener una visión integral del proceso y de lo que los otros miembros del equipo están haciendo puede tener un impacto en el todo?**

De todas maneras. Nosotros por ejemplo que teníamos que definir el target de médicos, sin el conocimiento del gerente de producto (que tenía experiencia con NOTON) y con el área médica, con la experiencia de conocer a qué tipo de patología va apuntado el producto, qué tipo de médicos son los que los tratan, quién los puede tratar como segunda opción, sin eso, ¿cómo determinamos el target? Es fundamental intercambiar opiniones y conocimientos.

**Variables organizacionales, que fueran rutinas, políticas, procedimientos, sinergizó el lanzamiento de The Product o no permitió la flexibilidad**

Creo que ni uno ni otro. Hay ciertas políticas que tienen que cumplirse y el pensamiento tiene que encuadrarlo dentro de esos límites. No obstaculizó tampoco.

**¿Cuáles fueron los elementos que permitieron el éxito en el lanzamiento del producto?**

Creo que el producto en sí. La sinergia del equipo fue fundamental y, la estrategia aplicada desde el team local (early experience) y la colaboración de todos los miembros involucrados con el seguimiento del producto, la fuerza de ventas, que es la que está todos los días machacando el producto.

**¿Cómo lograr el compromiso de la fuerza de ventas?**

Con motivación y con buena selección de gente.

**¿Cuáles serían algunos aspectos negativos?**

Es una respuesta complicada. Creo que el tiempo de lanzamiento no fue el más adecuado. Desconozco sobre otro elemento negativo.

**¿Hay relación entre el individuo y la capacidad del grupo de transmitir conocimiento nuevo?**

Sí, existe esa relación.

**Confirmación de información de contacto, agradecimiento y despedida.**

---

#### **Interview Cassette #7A/B**

**SM**

**Directora Técnica**

Conferencia Telefónica sostenida desde New York el 03 de Julio de 2006 a las 2:00 PM (hora BsAs).

**¿Desde cuándo trabaja usted en la organización?**

Desde el año 1999 (7 años). Empecé trabajando en una empresa nacional Argentina y luego en una empresa europea. De esto hace 15 años.

**¿Profesión?**

Farmacéutica.

**¿Rol durante el lanzamiento de The Product?**

Sí con la dirección técnica y el manejo de los asuntos regulatorios, esto es el contacto con la autoridad sanitaria.

**¿Responsabilidad en el lanzamiento de The Product?**

En primer lugar mantener una comunicación fluida con el negocio. Nosotros recibimos información de productos para registrar, porque primero el producto hay que registrarlo antes de poder comercializarlo. Productos con disponibilidad de ser registrados hay muchos. Una vez que recibimos toda la información de los productos que van a ser registrados, conocer cuál es la importancia de los productos, cuáles son las prioridades de esos productos en función de la necesidad del negocio. Es así que dentro del listado de productos que teníamos, The Product pasó a tener una importancia interesante. A partir de ahí, empezar a conocer y buscar dentro de lo que la autoridad sanitaria nos exige para este tipo de productos, porque no todos los productos tienen el mismo estilo ni el mismo tipo de registro. Para ser clara, todos los productos tienen que ser registrados, pero no en todos se utiliza el mismo estilo, no todos tienen las mismas exigencias. Una vez que teníamos identificado el producto, ver con la autoridad sanitaria en función de la legislación vigente, todo lo necesario para poder registrarlo y en este caso lo más importante era el tiempo, poder registrarlo muy rápido, para poder cumplir con los tiempos de lanzamiento.

**¿Cuánto toma registrar un producto?**

Un registro toma entre 4 y 6 meses. The Product lo hemos sacado en 1 mes. Es muy importante todo lo que tiene que ver con la estrategia y la negociación. Todo lo que uno necesita es buscar la mejor estrategia para conseguir después la mejor negociación y en función de eso poder tener los resultados.

Una vez que tuvimos el producto registrado y dado que este es un producto importado lo traemos de Alemania, es contactar el site de Alemania para empezar el proceso de artes para el packaging.

### **¿Eso desde un punto de vista de marketing o de regulatorio?**

Las dos cosas unidas. Por eso es tan importante el contacto permanente con el negocio (la gente de marketing). Porque la gente del negocio nos va a decir que quiere salir con una presentación de 48 cápsulas, por ejemplo, entonces a pesar de nosotros tener registradas tal vez varias presentaciones 30, 48, y 50 sabemos que la única presentación que hay interés de comercializar es la de 48. Lo más importante es la comunicación, para mí esto es el kid, mantener una interrelación con todos los interlocutores, especialmente con la gente del negocio, porque nos van a transmitir qué es lo que quieren y en función de qué es lo que quieren es lo que uno tiene que manejarse y moverse. Eso en relación al packaging. A nivel de los colores del empaque eso es corporativo y nosotros no tenemos ninguna influencia. Después desde el punto de vista regulatorio local tenemos que estar seguros de que todo eso que estábamos necesitando cumpla con la legislación que tenemos en Argentina.

Una vez que tenemos toda esa información nos contactamos con la gente de Alemania y ellos son, en este caso para este producto, los que han desarrollado las artes, nosotros llamamos artes armar el PDF, y hacer en función de las máquinas que ellos tienen, el blister, el tamaño de los estuches. Eso es algo que no depende del negocio sino que depende del site de origen, en este caso Alemania. Y tenemos el texto del labeling, que es el que aprobó la autoridad sanitaria. Nosotros les enviamos a Alemania el texto del labeling. Para todo esto es importante la comunicación constante con el site de Alemania, nos separamos un poco de Argentina porque Argentina nos sirvió para recibir qué es lo que queremos, con esa información contacto con el site de origen para que todo eso se cumpla, y que consideren que nuestro pedido lo procesen de forma tal que nosotros podamos cumplir con nuestros objetivos.

Volvemos a la Argentina cuando tenemos todos esos artes aprobados. Los aprueba el site de origen y los aprobamos nosotros a nivel interno. Antes de imprimir todos esos cartoon, labels y demás, tienen que tener una aprobación interna nuestra como Regulatorio, a continuación lo ve el departamento médico (el medical advisor), lo aprueba también marketing, que a pesar que casi todo debe estar de acuerdo con la policy corporativa, tiene cierta libertad con las muestras médicas. También lo aprueba planta para la gente de control de calidad (quality assurance) porque cuando ellos reciben la producción tienen que revisarlo. Una vez que tenemos la firma de todos, somos los que hacemos el seguimiento para que puedan responder en tiempo y forma para que no retrasemos los tiempos y podamos enviar la aprobación final al site de origen. En ese momento, el site produce. Luego volvemos a estar en escena cuando el producto llega a la Argentina. Cuando los medicamentos llegan a la Argentina para poder sacarlos de la aduana tiene una intervención de la autoridad sanitaria que en caso de Argentina es la ANMAT (Asociación Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica) entonces ANMAT interviene, nosotros les mandamos todos los formularios y los presentamos a la ANMAT y ellos autorizan que podamos sacar el producto de la aduana pero no para comercializarlo. El producto sale de la aduana y va a un depósito de The Company pero sin derecho a uso en estado de cuarentena. ANMAT interviene en esa instancia y nosotros tenemos que informarle (con 20 días de anticipación) cuándo el producto va a ser analizado (sacar muestras del lote, llevarlo al laboratorio de control de calidad para analizarlo) para que la ANMAT venga a presenciar el análisis. Llega el día del análisis y la autoridad puede o no venir a presenciar el análisis, nosotros tenemos la obligación de llevarle los resultados a la ANMAT. La autoridad lo que hace es priorizar los análisis hacia laboratorios más riesgosos por cuestiones de recursos.

La ANMAT analiza los resultados y nos informan. Se firma un acta conjunta entre el Director Técnico del laboratorio y el funcionario de la ANMAT, y a partir de ese momento el producto puede ser comercializado. La autoridad emite un documento anunciando eso, pero se puede comercializar sólo con el acta.

### **¿El lanzamiento de producto como un proceso, The Product fue exitoso?**

Si. Primero por los tiempos. Luego por la comunicación se dio con frecuencia, con reuniones mensuales, donde todos los integrantes, todos los que formábamos parte del equipo de lanzamiento, nos reuníamos, dábamos nuestros puntos de vista y de esa manera podíamos seguir caminando y todos sabíamos en que circunstancia y en que momento estábamos en ese proceso de lanzamiento. Eso ayudó muchísimo porque si bien todos trabajamos en la misma empresa, puede que algunos tengan una información, algunos tengan otra, la falta de cruce de información a veces puede retrasar o puede entorpecer el lanzamiento. En este caso como existió ese trabajo en conjunto, trabajo en grupo yo considero que el lanzamiento fue exitoso.

### **¿Los miembros del equipo, qué áreas funcionales involucra?**

Marketing, ventas, la gente de planeamiento (PGM), la gente de finanzas, entrenamiento, medical advisor, asuntos regulatorios, la gente de obras sociales, todos teníamos una parte de ese proceso del que éramos responsables, en ese proceso estábamos involucrados y todos intercomunicados.

### **¿Interacción del grupo de lanzamiento, fue algo especial en The Product?**

En general nosotros nos manejamos con este criterio. Durante el tiempo que estoy en The Company, tal vez estas reuniones concretas no se hacían frecuentemente, todos nos manteníamos comunicados pero no exactamente con una reunión. En el caso de The Product existió una reunión concreta, el día jueves 6 de julio a las 10:00 AM todo el mundo tenía que estar en tal lugar porque nos reuníamos por este tema. Esto lo hizo a The Product diferente porque había un compromiso formal en una agenda, donde todo el mundo estaba comprometido de que tenía que hacer tal cosa y esto era The Product. En el resto de los productos también lo hacemos pero tal vez la situación es diferente porque cuando necesito yo voy me acerco y hablo con alguien de marketing, en cuando necesito hablo con ventas, cuando necesito hablo con el de planeamiento, es como que cada uno lo va haciendo en su forma y tiempo. En el caso de The Product existió algo programado. No es The Product el único, pero podría decir que no es para el 100% de los productos.

### **¿Se hubieran cumplido los tiempos si no se hubiese llevado de esa forma?**

Si yo dijera que no, estaría diciendo que en otros lanzamientos no estamos cumpliendo, y eso no es así. Creo que fue una manera prolija de llevarlo adelante.

**¿En ese proceso del equipo de lanzamiento, si fuera una burbuja, y dentro de The Company Argentina como contexto ayudó a que el equipo funcionara bien?**

Definitivamente, creo que la burbuja sola se pierde en el espacio. Por ejemplo en mi caso, yo tengo un jefe. Si mi jefe no hubiese apoyado mi presencia en ese equipo y ese tiempo para estar reunida en los planes de pre-marketing de The Product, y el me hubiese dicho te necesito para otro tema, eso hubiera interrumpido el sistema. Entonces, creo que como este pequeño ejemplo surgen distintos aspectos y creo que la burbuja estuvo acompañada por la organización.

**¿Cómo se logró el compromiso de los directores?**

Creo que en primer lugar la confianza de que esto iba a salir bien. Porque si ellos hubiesen creído que esto era un fracaso, no nos hubieran apoyado. Creo que cada vez que nosotros terminábamos nuestras reuniones y manifestábamos esta es la minuta, esto es en lo que hicimos en esto estamos, lo hizo creíble, no había gente que se reunía porque sí, o para hacer algo nada más, entonces me parece que por un lado la confianza que ellos pusieron en nosotros, el objetivo que era para todos el mismo, el lanzamiento de The Product en tiempo y forma, y la respuesta nuestra para que esa respuesta se mantenga.

**¿Miembros del equipo a nivel individual, las características (personalidad y profesionales) eran homogéneas?**

La parte profesional está por encima del carácter que uno pueda tener. Cada uno tiene su carácter, cada uno tiene su forma, cada uno tiene su forma de expresarse. Pero lo importante en esto es que todos somos profesionales, y responsables y eso es lo que prima y está por encima del resto.

**¿Cada uno de los miembros tenía un conocimiento integral de todo el proyecto? ¿Es importante o no?**

Totalmente de acuerdo. Yo creo que a todo se puede llegar pero es más difícil, básicamente en el tiempo.

**¿Interiorizar el conocimiento es diferente entre los individuos y crear alternativas creativas de solución? ¿La creatividad era homogénea en el grupo?**

Creo que lo bueno que existió, recordando nuestras reuniones, fue la diversidad de ideas y opiniones que se existieron. Y me estoy metiendo en un tema que no es exclusivamente mío, y era cuando hablaban y decían a qué tipo de médicos vamos a ir a ver, porque aquí teníamos que salir a vender un producto sin canibalizar otros. Entonces era muy importante tomar una determinación a dónde íbamos para generar nuevos pacientes. Ahí desde el punto de vista regulatorio, que no tenía que ver de ninguna manera, pude darme cuenta que la creatividad fue importante, fue gratificante, enriquecedora, porque estaba gente con mucha experiencia, con muchos conocimientos, donde cada uno decía, deberíamos hacer tal cosa, otro decía deberíamos hacer tal otra, yo creo que la creatividad ayudó mucho.

**¿Qué podemos decir sobre la visión del grupo por tener el mismo objetivo, una mística?**

Sí. Yo creo que sin visión no alcanza. En algún momento algo sale mal.

**¿Qué hizo que el grupo trabajara con esa mística?**

Yo creo que eso es casi como una magia que nos fue transmitiendo la gente que yo llamo del negocio, todo el grupo de marketing especialmente. Creo que esa visión, ese tenemos que lograr ese objetivo, sale del grupo de marketing, definitivamente.

**¿El equipo generó una especie de modelo de lanzamiento de productos que generó comentario entre ustedes?**

Yo creo que al menos dentro de lo que es mi línea de productos tengo otro tipo de reuniones y yo diría que de una manera semejante.

**¿Algún otro elemento importante?**

Un tema que es importante es el involucrar a todos los grupos. Hasta ahora hemos estado hablando del equipo, de los managers que nos hemos unido para lograr un objetivo común, compromiso y comunicación. Pero lo que es sumamente importante es involucrar al resto, porque a nosotros como managers solos, tampoco nos alcanza. O sea yo tengo un equipo de gente con el cual estoy trabajando y tengo la obligación de esa visión, ese compromiso, ese objetivo, bajarlo por decirlo de alguna manera, al resto de la gente. Yo creo que lo importante que es involucrar a todos los integrantes. Elegido un líder de un área para las reuniones, ése líder tiene la obligación de involucrar a su equipo con esa visión, objetivo, compromiso.

**Confirmación de información de contacto, agradecimiento y despedida.**

---

**Interview Cassette #2A**

**AM**

**Gerente de Producto**

Conferencia Telefónica sostenida desde New York el 26 de Junio de 2006 a las 4pm (hora BsAs).

**¿Desde cuándo trabaja usted en la organización?**

En realidad desde hace muy poco. Yo trabajaba en Italia y llegué a Argentina en Septiembre del año pasado. En la industria estoy 10 años (desde los 24).



**¿Profesión?**

Soy farmacéutica, pero desde que me recibí estoy trabajando en marketing siempre para empresas de la industria farmacéutica.

**¿Rol durante el lanzamiento de The Product?**

Como rol formal era Gerente de Producto para The Product. El rol informal fue el de realizar labores de coordinación para el lanzamiento efectivo. Bastante arduo pero salió todo bien. Con bastante éxito pues la cuota de mercado se está superando. Al cierre de este mes los datos del IMS nos indican que el producto saltó 2 puntos de participación de mercado. Muy satisfactorio.

**¿La participación de mercado es una métrica del éxito de The Product?**

Sí es una de ellas. Aparte de la venta directa que tenemos con distribuidores y droguerías. El IMS nos permite saber la participación y cómo va penetrando el producto en las distintas especialidades.

**Aparte de los resultados del mercado, ¿cuales otras métricas permiten medir el éxito del lanzamiento de un producto?**

Bueno que el producto cumpla las proyecciones de venta, que el producto lo cumpla o supere. Si el producto que está solo en el mercado. Los datos de las recetas (que es el DDD), además del IMS donde vemos nuestra participación en unidades y valores.

**Sacar el producto a tiempo ¿no es una medida del éxito del lanzamiento?**

No puesto que The Product no es un producto estacional. The Product fue presentado hace dos años y se decidió no lanzar. Luego volvimos a retomar el tema. Nosotros lanzamos en Febrero de 2006 con acciones de pre-marketing desde Septiembre del año pasado y podemos decir entonces que Julio-Agosto se puede estar acercando la primera copia. Lo que estamos haciendo es marcar un claro share-of-voice de The Product.

**¿Cuáles serían los hitos más importantes de señalar en el lanzamiento de The Product?**

Ya hubo una presencia de marca y droga en 4 congresos internacionales que se hicieron a fin de año, con Simposios, Mesas Redondas, trayendo líderes de opinión nacionales como internacionales con experiencia con el producto. También algo que se llamó Kit de Experiencia Temprana, donde se presentaba a 300 médicos el producto para que lo prueben en forma gratuita en 3 pacientes cada uno y así tener una base de datos preliminar, para ver cómo es la respuesta del paciente ante el tratamiento. Eso también fue un éxito interesante para saber cómo reaccionaba el producto.

**¿El kit de Experiencia Temprana es algo particular para Argentina?**

Todos han concluido que hacer una experiencia temprana es algo bueno. Después del período de lanzamiento viene la parte de diseminación del concepto, del buen diagnóstico, y después del correcto tratamiento entre los médicos de distintos targets, donde esto se ayudó mucho con un programa que se llamó Speaker Tour, donde médicos líderes diseminaban el concepto de la droga y el correcto tratamiento en distintos puntos del país. Charlas coordinadas con los APM's (Asociado de Promoción Médica).

**Un equipo formado con varios miembros ¿cómo asegura su éxito?**

Primero tiene la droga que estar presentado al ANMAT, luego cuando el producto ya está en planta ya se pueden contar con un plan de marketing más preciso, cuando toda la parte de regulatorio y logística, es más fácil dar una fecha de lanzamiento. La parte de finanzas tiene que hacer la evaluación del precio (el PSP), manteniéndose con una base (floor price) por debajo del cual no puede lanzarse un producto, luego el entrenamiento a la fuerza de ventas. Nosotros tenemos fuerzas divididas para que no cree confusión en el médico entre NOTON y The Product. Después se selecciona el canal comercial haciéndose la promoción con la fuerza de ventas y la elaboración del material de marketing que tiene que tener la aprobación del área médica.

**¿La participación del equipo de lanzamiento es relevante para el producto?**

Es muy relevante, porque si no se crea un desorden. Si el equipo está el tanto hay pocas variables que se puedan escapar.

**¿Qué tan fácil fue compartir información del nuevo producto entre todos los miembros del team?**

Yo particularmente no tuve ningún inconveniente. La clave en eso para no tener inconvenientes fue siempre involucrar a la gente, premiar con pequeños obsequios, pedir opiniones a las personas más idóneas para poder tomar mejores decisiones. El grupo se tiene que involucrar desde el principio, sentirse parte del proyecto y no utilizados y siempre las buenas observaciones y aparte el aplauso, y reconocer eso entre todos.

**¿La participación individual desde su aporte creativo, no importa si están fuera de lo estándar?**

Si exactamente. Por qué razón, pues las personas que están fuera pueden dar opiniones del tipo 'brainstorming' que ayudan a ver las cosas de otro punto de vista, pues quien está contaminado con tanto lanzamiento de producto, puede dejar escapar algunas cosas. Entre varias persona a pesar de que no tengan conocimiento completo de marketing, puede ayudar a resolver una estrategia.

**¿En esa misma dirección, la visión integral de todo el proceso y de las funciones del resto del equipo, ayuda a darle mayor fluidez al proceso?**

Los miembros del equipo se involucran cuando el tema es común para todos. Hay muchos casos en los que no están involucrados todos, pero esta responsabilidad después la va a caer en algún momento con la reacción en cadena que va teniendo la evolución del lanzamiento del producto. Si el producto tiene una demora en planta, de nada sirve que los demás se apuren en hacer y pensar en una estrategia de producto si el producto no ha llegado aún. Otro tema es la involucración de trabajadores con familiares o parientes que están necesitando el producto.

Entonces ahí se involucran con el producto y a sentirse parte porque esto los puede beneficiar desde el punto de vista de la vida privada.

**¿Esto sucedió en el caso de The Product?**

Muchos miembros del equipo tuvieron esta experiencia y se colocan la camiseta.

**¿En esta línea de pensamiento, la estrategia corporativa se decanta a todo el equipo?**

La información viene a marketing y es importante que todos copien a marketing para que esté informado. Es importante que el team sepa que tiene que estar unido y a quien tiene que informar, para que el que controla sepa que decisiones tomar.

**¿La cadena jerárquica es importante en el lanzamiento de producto?**

Si.

**¿Cómo complementamos una organización jerárquica y plana para que sea más fluido el proceso?**

Que la jerarquía asuma leadership para que todo el equipo se entere de las cosas. Se volvería un autoritarismo si el leader toma decisiones sin comunicar al resto. Se puede también tomar decisiones equívocas, porque no había stock o porque se hizo un forecast errado.

**¿Para el caso del forecast por ejemplo, cómo se aplica?**

Se necesita que la fuerza de ventas esté involucrada para que formule un forecast más realista y no sólo el esfuerzo de un área.

**¿En una escala de 1 al 7, cuál sería la calificación para The Product?**

Por todas las variables: poco tiempo, cambios de gente, podríamos decir que estuve muy sola en las actividades de pre-marketing, yo podría ponerle un 7.

**¿Algún otro evento de interés para incluirlo en esta conversación?**

Hay un problema por los cambios de gente que asumió compromisos que luego se tuvo que cancelar. Tuvimos cuota desde Diciembre y Enero en los cuales el producto aún no se había lanzado. Por eso, estamos contentos porque el crecimiento es lineal, sin embargo eso es un error de tener un forecast que incluye meses en los cuales el producto aún no estaba en el mercado. Es importante mantener al equipo que lanza para evitar potenciales problemas. En el caso de The Product precisamente, es doble el éxito.

**Confirmación de información de contacto, agradecimiento y despedida.**

---

**Interview Cassette #8A/B**

**CP**

**Directora Business Development, Strategic Planning, New Product**

Conferencia Telefónica sostenida desde New York el 04 de Julio de 2006 a las 3:00 PM (hora BsAs).

**¿Qué hace New Product Planning?**

Esa área se encarga de proyectos de productos nuevos. Hacemos la evaluación de la oportunidad comercial del producto, las necesidades de inversión, el pre-marketing del producto, y en teoría debemos entregarle el producto a primary care o especialidades, 6 meses antes de lanzar el producto.

**¿Dónde está marketing en el organigrama?**

Dentro de Primary Care y Especialidades tenemos marketing y ventas. En el caso de Primary Care, antes tenía dos directores: uno de marketing y uno para ventas. Ahora están bajo la misma cabeza y yo he pasado a Long Range Planning.

**¿Dónde está The Product?**

Dentro de Primary Care y específicamente dentro del Área Terapéutica de Sistema Nervioso Central.

**¿Distribución de las personas que he entrevistado?**

PE es la médica que reporta a la Dirección Médica y está a cargo de Sistema Nervioso Central. AM es la Gerente de Producto encargada de The Product. Neurociencia es lo mismo que Sistema Nervioso Central. RD que es Gerente de Capacitación que trabaja en Entrenamiento que reporta a Ventas. Ventas tradicionalmente siempre tuvo 2 gerentes nacionales de ventas (uno para BsAs y otro para el interior), un gerente de entrenamiento y de efectividad de fuerza de ventas y un gerente de administración de ventas. SM, la Directora Técnica reporta al área médica.

**Composición del equipo: ¿muchos cambios organizacionales?**

Cuando decidimos lanzar The Product recién habíamos asignada una Gerente de Neurociencias porque EC lo habíamos cambiado a Productos Nuevos. Ella era nueva en el área y tuvo la responsabilidad de lanzar The Product. Esta persona trabajó mucho y al final renunció. Eso no retrazó el proyecto porque no era de una sólo persona sino de un equipo, cada uno tenía su parte para hacer, habían reuniones mensuales donde la team leader era la que llevaba la orquesta pero cada uno tenía muy claro cómo avanzaba el proyecto, cuáles eran los desafíos, qué issues teníamos y cómo los resolvíamos y cada uno hacía su parte. Lo bonito de este equipo es que en corto tiempo

podimos lanzar el producto, hacer mucho awareness en la comunidad médica, fue el trabajo de equipo y que a pesar de los cambios que hubo el proyecto no fracasó.

**¿Algunos me dijeron que el lanzamiento fue un modelo poco usual?**

Si. Tiene que ver también con el estilo del líder. Dolores, la chica a la que le dimos este proyecto, es una chica que es muy comprometida, tiene un muy buen estilo de trabajo, muy conciliadora, ella hizo que todos se sintieran dueños del proyecto, que el proyecto no era de ella sino que era de todos. Yo la dejé bastante, hablábamos todos los días pero me respondía muy bien, en el sentido que lograba transmitir esa energía al equipo y que la gente labore para el proyecto. El cambio fue el estilo de ella, las reuniones se hicieron fuera de la empresa (en el Club Pines) se trabajaba todo el día, el calendario estaba hecho para todo el año desde Mayo, la reunión de The Product estaba prefijada y la gente sabía que ese día tenía reunión de The Product, todos se iban para allá y presentaban su parte, en la reunión de kick-off hizo grupos de trabajo y cada uno dijo cómo puedo maximizar lo que yo sé, como puedo aportar para que el proyecto salga mejor. La gente se sintió libre de hacer lo que cada uno sabía hacer mejor. Esto tiene que ver con el estilo de ella, pero también conseguimos la plata para lanzar el producto, cuando hay plata también ayuda mucho.

**¿Sin embargo, me dijeron que los recursos habían sido los mismos que para otros productos?**

Los recursos que hubo el año pasado fueron aprobados específicamente para The Product. AF nos aprobó una inversión extra para The Product. Entonces se gastó plata, normalmente se construye un awareness en dos años con una regulación de inversión. Aquí en 5 meses hicimos un uso intensivo del recurso que se notó. Cuando The Product se lanzó, los médicos ya lo conocían. Lo que pasa es que este año la inversión está un poco más difícil. Por otro lado debido al precio del producto que nos exige casa matriz, no podía ser un lanzamiento masivo y la respuesta de los médicos no iba a ser costo-efectiva, entonces focalizamos entre los médicos que tienen un cierto conocimiento del dolor neuropático, que recetan productos caros y que están más en el tema. Porque expandir el mercado estaba en el otro business case con patente.

**Este modelo de The Product siendo bueno, no se había aplicado intensivamente. ¿Por qué no tomar como estándar este modelo de The Product?**

De hecho me gusta mucho que la gente lo considere positivo, porque siempre por la vorágine. A mi me parece que ese modelo estuvo bien. Tiene mucho que ver con términos externos. El tema de The Product fue que el marketing del producto lo compartimos con todos, entonces fue una reunión de todo un día explicando toda la estrategia de marketing del producto. En este caso fue abierta la situación de cómo íbamos a lanzar el producto, se explicó el mercado, cómo queremos aproximarnos, cuáles eran los cuidados que teníamos que tener, y en ese sentido la gente se comprometió más con el proyecto.

**¿El secreto es compartir información?**

La gente tiene tanta experiencia y es tan madura que puede entender. No hay que pensar que el resto son expertos en su área y que no pueden saber del otro. Yo creo que entre todos se construye más cosas. Entonces al poder explicar la estrategia del producto, los issues que teníamos, cómo los estábamos enfrentando, la gente te comprende mejor y puede contribuir mejor desde su lugar. A veces los de marketing tratamos de comernos solos los problemas y porque el otro no nos ayuda, y acá en verdad que funcionó muy bien el tema de ayudarme.

**¿Cómo hacer que sea confidencial?**

Parte de las reglas del equipo, la confidencialidad, la sorpresa. A veces creo que es bueno que cuando arranca un equipo de trabajo decir éstas son las reglas. Y bueno cada uno tiene que entender.

**¿En el desempeño del equipo, intervienen las características de los miembros del equipo?**

Yo creo que una combinación de todo. La team leader ayuda muchísimo y es justamente la que propicia un ambiente favorable para que la gente exprese lo mejor de sí en un equipo. Es fundamental que la team leader genere ese ambiente incluyente de todos. Pero las personas también son muy expertas en lo que hacen, hay distintos estilos. Algunos se sintieron 'business partner' de la Team Leader (Dolores) y contribuyeron a pesar de su personalidad. Primero la gente lo que quiere tener es éxito, entonces lo más importante es arrancar diciendo la visión que tengo, este es el sueño que yo tengo, creo que es un sueño que podemos compartir todos. El éxito de The Product es el éxito de todos. Ahí se dio y la gente respondió muy bien al trabajo de la team leader y cada uno respondió muy bien.

**¿Holística?**

Digamos que los modelos de lanzamiento no son estándar. La experiencia nos dice que es mejor el modelo participativo que el modelo exclusivamente de dirección, que sólo indica lo que todos tiene que hacer y yo me encargo de combinar todo. Yo he vivido diferentes lanzamientos algunos mejores que otros, pero este modelo participativo de The Product me gustó mucho. Pero salió rápido, porque delegas mucho y en eso tiene que aceptar el estilo del otro.

**¿Qué más tiene que tener el miembro de The Product además de visión integral y mística?**

Primero que el equipo de The Product, más allá de los miembros del equipo, tiene que haber una muy buena alineación entre las cabezas, entre los directores. Si algún director manda un mensaje contradictorio al trabajo de equipo, al final de cuenta una persona responde a su jefe, si el jefe va en otra dirección es muy complicado. En ese sentido los directores de área que tenemos reuniones mensuales con Rivas, tratamos de alinearlos siempre, en los proyectos comerciales nos alineamos todos. Son los primeros que tiene que estar en equipo. Además tenemos un buen ambiente de trabajo.

Esas serían las cosas que tienen que tener un miembro de equipo: que el jefe esté alineado, las ganas, el compromiso de hacer, compartir la visión, compartir que desde su lugar lanzar un producto es también un éxito para ellos, no solamente la gloria es para el gerente del producto sino del equipo.

**¿La solución de una problemática puede venir de cualquier miembro? ¿El modelo genera la creatividad?**

Lo que es muy importante es mantener este modelo de The Product después del lanzamiento del producto. Yo diría hasta un año después del lanzamiento. La fase del lanzamiento de un producto no es hasta que pones el producto en las farmacias. Yo creo que un producto sigue lanzándose mínimo 3 años más después de que está en las farmacias. Y ahí es que el proyecto The Product no siguió. Es muy crítico el primer año de la vida de un producto. Ahí es donde aparecen los más grandes problemas. Pero yo particularmente lo hubiera continuado.

**¿Dame un ejemplo del por qué?**

Porque los principales problemas del mercado, la reacción de los competidores, la primera reacción de los médicos viene en el primer año. La aceptación del producto, son issues más del mercado, muy del cliente, menos de Planta, menos de Regulatorio, menos de finanzas, pero hay muchas cosas del mercado que yo seleccionaría mucho a los expertos que están del equipo de The Product para que continúen en el tema reuniéndose todos los meses y analizando las situaciones del producto.

**¿En un grupo no extendido?**

Más elementos del área comercial, médica, market research. Ahí me parece que está un poco desmembrado, porque la gente de comercial sí se reúne, pero no está participando con el equipo de inteligencia de mercado, de PR, de targeting, y ahí tal vez deberían. El producto ya se lanzó y ahora es un problema del gerente de producto, para mí sigue siendo un problema de todos.

**¿Algún elemento de The Product que consideras importante?**

Para mí fue muy importante el rol del team leader, que es el jefe de nadie. Las condiciones de liderazgo del team leader son muy importantes. Y por otra parte, el director (que fui yo) me puse fuerte con los tiempos. Todos decían 'no llegamos, no llegamos' y yo decía 'si llegamos, si llegamos'.

**¿Cómo encontrar un team leader con liderazgo?**

Uno de los grandes desafíos de The Company son las conductas de liderazgo. Pero también a quién se selecciona al team leader: no solamente el que más tiene habilidades técnicas, pero más importante son las condiciones de liderazgo de la persona.

**Confirmación de información de contacto, agradecimiento y despedida.**

---

**Interview Cassette #6A**

**EA**

**Gerente de Farmacoeconomía**

Conferencia Telefónica sostenida desde New York el 29 de Junio de 2006 a las 4 PM (hora BsAs).

**¿Desde cuándo trabaja usted en la organización?**

Ingresé a The Company desde Mayo 2005, pero tengo varios años en la industria.

**¿Profesión?**

Soy Farmacéutica de profesión y tengo una Maestría en Administración en la Universidad de Buenos Aires.

**¿Rol durante el lanzamiento de The Product?**

Farmacoeconomía.

**¿Responsabilidad en el lanzamiento de The Product?**

El de farmacoeconomía, que es la labor de ingresar la molécula en todos los ámbitos relativos a los pagadores (que en Argentina son como 700), con la colaboración del director médico. En algunos formularios se ingresa la molécula (en cuyo caso las copias ingresan también) y en otros formularios lo que se ingresa es la marca específica (en cuyo caso no ingresan las copias). Este último es el caso de The Product.

**¿Cree usted que el grupo de lanzamiento de The Product fue algo excepcional?**

Me cuesta mucho contestar pues yo vengo de otro laboratorio donde los lanzamientos no eran comunes. Yo diría que el lanzamiento de The Product está enmarcado dentro de lo estándar. Fue muy bueno pero no extraordinario.

**¿Cuáles son los elementos que permitieron que The Product fuera satisfactorio?**

Básicamente la coordinación de todas las áreas involucradas alineadas hacia el mismo objetivo. Que haya un seguimiento exhaustivo, el entendimiento del mercado, una buena relación con los líderes de opinión y que se entiendan todas las cosas necesarias para que todo sea exitoso.

**¿Qué se necesita para que el proyecto funcione bien desde el punto de vista interno?**

Básicamente la coordinación de las áreas, la motivación que tengan las áreas, la comunicación, y el conocimiento que cada área tenga de lo suyo y como lo emplea, porque si alguna de las partes falla, no se llega al objetivo.

**¿La estrategia corporativa es algo que a nivel del equipo de lanzamiento se tuvo y se aplicó adecuadamente?**

Si, solo que hubo adaptaciones a la realidad Argentina. La casa matriz provee buena información y buenos instrumentos de soporte. Lo que hay que saber elegir los que son los mejores para el país, algunos no son necesarios. En el caso de The Product fue así.

**¿Esas adaptaciones se tomaron individualmente o en equipo?**

Se tomaron en equipo puesto que todas las áreas tenían sobrentendido que un objetivo clave era la no canibalización de NOTON dentro del lanzamiento de The Product.

**¿Eso significa que el grupo conocía las responsabilidades de cada miembro?**

No sólo conocía la función de cada miembro, sino la estrategia de la molécula, con lo cual todos se alinean a ella.

**¿Qué otro elemento interviene en el éxito del lanzamiento?**

Ejemplificaré con mi área. La farmacología es un conocimiento muy particular que no es común en toda Argentina, por lo que fue un conocimiento determinante para el éxito del lanzamiento. Otra fortaleza es la buena relación con los líderes de opinión, etc.

**¿Qué otras características personales permiten un proceso fluido?**

El clima que se genera en el grupo de trabajo, la voluntad de cada persona de trabajar en equipo, aportar en la medida de las necesidades y de las capacidades. Es bueno que todos estén con buena onda para sumar.

**¿Cómo conseguimos esa camaradería?**

Yo creo que la persona que manejó el proyecto, hacía reuniones fuera del establecimiento de The Company, eran reuniones periódicas, y creo que eso contribuyó en gran medida.

**¿Qué elementos negativos pueden mejorar?**

No quiero mentirle y no puedo identificar algo que haya sido negativo.

**¿Si tuviéramos que calificar el lanzamiento de The Product entre 1 y 7 donde 1 es nada y 7 es mucho?**

Le daría 6.

**¿Qué sugerencia le daría al team leader para mejorar el lanzamiento?**

La persona que dirigió el trabajo previo (Dolores Sansierra) se desvinculó de The Company antes del lanzamiento. Creo que su supervisor debió prever que esto no sucediera, quizá no lo pudo ver, y tratar de evitarlo. En lo ideal la persona que hace todo el trabajo previo debe hacer el lanzamiento.

**¿Cómo fueron las etapas del lanzamiento?**

Hay toda la etapa previa al lanzamiento al mercado que implica muchas actividades (investigación de mercado, preparar la estrategia, ver cómo se inserta la molécula, elegir un posicionamiento, y demás) todo esto se hizo en el 2005. La persona se desvincula en Diciembre del 2005 y el producto se lanza en Febrero del 2006 con una Convención y el producto en los canales para ser consumidos por el público.

**¿Este modelo se ha copiado en otros lanzamientos?**

Depende del producto y básicamente de la persona que dirige al team, que le imprime una marca diferenciadora.

**Confirmación de información de contacto, agradecimiento y despedida.**

---

**Interview Cassette #2B & 3A**

**EC**

**Team Leader**

Conferencia Telefónica sostenida desde New York el 28 de Junio de 2006 a las 10:30 AM (hora BsAs).

**¿Desde cuándo trabaja usted en la organización?**

Algo más de 9 años, desde inicios de 1997. Antes de The Company trabajé en el área asistencial, docencia e investigación fuera de la industria farmacéutica.

**¿Profesión?**

Médico cirujano.

**¿Rol durante el lanzamiento de The Product?**

Estaba en la transición a nuevos productos. Yo fui el líder de neurociencia y tenía a NOTON (predecesor de The Product). Yo hice la evaluación del potencial del negocio de The Product, la posibilidad de franquiciar The Product y NOTON, y la de no lanzar en absoluto. Debido a que no teníamos patente para The Product, temíamos que la copia de Rohemers ocupara un lugar en el mercado que nos hiciera perder todo el posicionamiento toda la franquicia en dolor neuropático. Durante mi etapa como líder de neurociencia, además del desarrollo de NOTON funcionó como pre-marketing de The Product, y además todo el desarrollo de clínica médica para el dolor neuropático lo hicimos con NOTON. Y también estuvimos trabajando en las primeras etapas del desarrollo de líderes de opinión y del concepto The Product. Luego de eso yo pasé a Nuevos Productos y Nuevos Negocios y seguí como coach del equipo de Neurociencia durante la transición el primer año del grupo nuevo. En ese año se completó el proceso de prelanzamiento y lanzamiento de The Product.

**¿Durante el pre-marketing de The Product, usted estaba como Líder de Neurociencia?**

El producto se lanzó en Diciembre 2005; hasta Abril estuve como Team Leader de Neurociencia y a partir de Abril del año pasado, estuve acompañando el proceso y asesorando y transfiriendo el know-how a la persona que había quedado en mi lugar en Neurociencia.

**¿Quién se encarga del lanzamiento de The Product, es usted o la nueva persona a cargo?**

La persona nueva que fue Dolores Sansierra, que ahora ya no está más en la compañía.

**¿Cuando se lanzó The Product, el proyecto se terminó en los tiempos previstos?**

Aquí lo que sucedió fue lo siguiente. Hubo varias etapas en las cuales lo más importante fue la toma de la decisión de lanzar o no. Por cuestiones varias dentro de las cuales puedo decir: la no existencia de patente (que a partir del 2do año las copias podían tener un impacto en contra), el momento en el que estaba la compañía durante el 2004 (lanzamiento de un producto no-blockbuster que aún hasta ahora tiene un déficit en el forecast, que comprometía el bottom line por el recurso financiero que necesitaba el producto los primeros años que el P&L salía negativo). El proyecto The Product estuvo demorado y casi no se lanza, hasta que se analizó que el riesgo de no lanzar generaría un impacto negativo en NOTON y en particular en la línea de dolor neuropático para Neurociencia. Eso hizo que prácticamente se tomara la decisión final los 10 meses anteriores al lanzamiento y no se hizo un trabajo de pre-marketing de 2 o 3 años como quizá en otros proyectos se ha hecho.

Por lo tanto se trabajó con tiempos muy acotados, optimizar esos tiempos, capitalizar la franquicia generada a partir de líderes de opinión, de sociedades médicas vinculadas, de procesos previos de targeting hechos con NOTON, permitieron acortar los tiempos.

**¿El proyecto cumplió los objetivos de tiempo a partir de la decisión de lanzar?**

Yo entiendo que sí, pero básicamente gracias al gran esfuerzo, y por el trabajo previo (tanto dentro como fuera de la compañía) con NOTON. De no haber existido dentro del equipo, especialistas que estaban llevando este producto, permitió capitalizar toda la experiencia de ellos tanto de los equipos de marketing como de los equipos de venta que venían trabajando el concepto de dolor neuropático. De todas maneras yo creo que sí hubo un trabajo en equipo muy importante que permitió en poco tiempo una preparación tanto de compañía como de mercado, no sé si óptima pero un buen trabajo por el poco tiempo con que se contaba.

**¿Fue un proyecto exitoso, y cómo lo mide?**

Yo creo que el lanzamiento, desde el punto de vista de los resultados, el producto está creciendo, el producto quizá llegue al 100% de la cuota, quizá tiene un problema de facing (por una cuota alocada antes de su lanzamiento). El nivel de inversión fue bien acotado para un lanzamiento focalizado, a pesar que se habían analizado también alternativas de mayor cobertura, pero que también hubieran requerido mayor inversión. El lanzamiento ha sido exitoso pese a que ha habido muy poco tiempo para lanzar, las cuotas que se le han puesto fueron cuotas que se le han puesto teniendo en cuenta que es un producto sin patente, que va a recibir el impacto de una copia en breve, sin la posibilidad de poderlo masificar. No teníamos la posibilidad de plantearnos una escala de lanzamiento más agresiva, yo creo que insisto, salió bien el lanzamiento tomando en cuenta las adversidades, pero tampoco podíamos plantear que tanto in-company como nivel de inversión hecho durante el lanzamiento, fue modesto por cuestiones del presupuesto alocado. Tuvo un nivel de inversión acorde a la escala de lanzamiento que se le puso en el forecast. Es un producto que tiene una expectativa de venta el primer año de US\$ 630k. En sí es un negocio de especialidad, podríamos decir, un negocio no demasiado ambicioso pero que es complementario del negocio de NOTON, y además sabíamos por nuestras evaluaciones, que de no lanzarlo no sólo no íbamos a tener el ingreso de The Product sino que también poníamos en riesgo la inversión en NOTON. En eso términos considero que es exitoso, por el tiempo, por la inversión reducida, y por la penetración interesante que está teniendo.

**¿La transferencia de know-how necesaria para el nuevo equipo de lanzamiento?**

En Abril 2005 sucedieron los cambios en el Team de Neurociencia, donde quedó solamente la médica, que ocupó un lugar muy importante, porque ella fue el pivot que representaba de alguna manera lo histórico de ese equipo de Neurociencia y articuló con la gente nueva que venía de un equipo de ginecología (le médica que quedó era ex-team leader del Ginecología). Y también lo que quedó, digamos como elemento para pivotar en la organización, fue el equipo de venta y el Gerente de Distrito de Venta de Psiquiatría que manejaba NOTON. Había participado en todo el desarrollo del concepto de dolor neuropático esencialmente. Hubo que construir, una franquicia rápida en esos meses en epilepsia, y ahí creo que el expertise de la Dra. Elorza al ser ella neuróloga, permitió rápidamente construir una plataforma de líderes opinión y de participación en congresos en cuestión de meses en esta indicación en epilepsia. Creo que entre todos pudimos darle a Dolores Sansierra, que fue la persona que venía de Gineco y quedó como leader de Neurociencia, y a partir de eso se hizo reuniones multidisciplinarias, donde se dio el proceso de transferencia de know-how bien abierto, bien generoso, para darle el soporte a la nueva team leader y que pudiera lanzar el producto en tan pocos meses sin haber tenido ningún conocimiento previo. Hubiera resultado imposible si no se ponía toda la compañía y la gente y todos los que había trabajado estos temas al servicio de ella. Ahí me parece que hubo un proceso de transferencia de conocimiento importante y que me parece muy interesante cómo se generó.

**¿Cuáles podrían ser las características de los miembros de un equipo para que esa transferencia de conocimiento sea más intensa? ¿La visión integral ayudó, la creatividad ayudó, y si conocer la estrategia ayuda?**

Vamos parte por parte. Desde el punto de vista de las características de los individuos, yo creo que el hecho de contar con un grupo de 5-6 personas que venían muy comprometidos con el concepto de Neurociencia en general y con un concepto muy corporativo, me parece que eso fue muy importante. Aún no formar parte de ese proyecto, participar de manera colectiva pensando en el team work como cosa fundamental y pensando en la incorporación por encima de los protagonismos individuales, me parece fundamental, tener la generosidad para transferir abiertamente lo que uno sabe desde el punto de vista de las características de los individuos me parece esencial.

Para que ello suceda me parece que tiene que haber un grado de compenetración con la corporación como para que el esfuerzo vale la pena, para que productos que no están en los objetivos de uno vale la pena construir el trabajo en equipo y transferir todo lo que uno pueda saber. Generosidad, transparencia y la integración con los valores y objetivos globales de la compañía.

Por el lado de la estrategia global, yo recuerdo que había mucha información de parte desde los WWT que realmente se utilizó mucho. Se tomó mucho la estrategia global si bien hubo que adaptarla porque en otros países la indicación de epilepsia quizás tiene un peso mayor que en dolor neuropático comparado con Argentina, es decir hubo que adaptar esa estrategia, pero había mucha información que fue utilizada: programas, materiales, etc. los lineamientos generales yo creo que fue muy importante tenerlos en cuenta. Y, luego creo que era tener esa visión integral del proyecto evidentemente que ayudó que existiera un grupo de personas que tenían una participación de larga data con los predecesores y que había podido participar de la génesis de The Product con sus idas y venidas. Algunos de nosotros habíamos tenido contacto con este producto aproximadamente 5 años antes del lanzamiento en los estadios iniciales de la investigación. Incluso por una serie de efectos que habían aparecido en la experimentación animal, hubo un delay en las distintas etapas de aprobación ante la FDA, este producto tenía una historia larga. También tenía una larga historia a nivel de indicaciones porque también hay una tercera indicación que es trastorno de ansiedad generalizado que recién se está lanzando en la Argentina y que también hubo idas y venidas a nivel mundial respecto al lanzamiento de The Product en esa indicación. En fin, el haber participado de toda esa línea de tiempo, y que permaneciera gente que hubiera participado de ese transcurrir, yo creo que también fue muy importante, porque de alguna manera se puede consolidar todo eso y transferirlo a las personas nuevas que van a liderar el proyecto.

**¿Para que la transferencia de conocimiento se diera, las rutinas de la organización se aplicaron a The Product?**

Yo creo que por la necesidad misma de optimizar los esfuerzos y la colaboración de todos los que estaban en la compañía, se generó un proceso muy activo de reuniones con una frecuencia, según necesidad, bastante elevada comparado con otros proyectos, donde participaron todos aquellos que estaban, si bien nosotros como cosa estándar teníamos el concepto y siempre hemos trabajado con el concepto de las reuniones ampliadas donde participan no solamente la gente de marketing, de médica y de ventas, sino la gente de importaciones, manufactura, regulatoria, etc. Esto se hizo con una frecuencia mayor, con un compromiso muy grande de todos y cada una de estas personas, con tareas y responsables asignados, y con deadlines muy establecidos y con un gran compromiso de todos por que todos cumplieron con el aporte que el proyecto necesitaba de cada uno. Y me parece que eso también fue muy importante, el compromiso 100% de todos los que fueron convocados para ayudar al desarrollo del proyecto.

**¿Qué hizo la organización independientemente del equipo?**

Yo creo que por lo pronto el compromiso de los directores de área con el aval de parte del top management que permitió y facilitó todo esto.

**¿Visión holística, el conocimiento de la estrategia global y la generosidad para transferir abiertamente el know-how? ¿Cómo distribuiría usted 100 puntos entre todos esos elementos?**

Sinceramente la actitud individual de los miembros del equipo yo le daría más peso que el propio conocimiento técnico específico. Me parece que de los tres elementos 40% a las características de los líderes y 30% para el expertise de los individuos y el otro 30% para el expertise de la corporación desde el punto de vista global de la provisión de lineamientos globales corporativos. Comparativamente, yo creo que lo que facilitó llevar adelante esto que tuvo muchas idas y venidas, creo que esta distribución es la más apropiada.

Si esos individuos no tienen la capacidad de integrarse en un trabajo en equipo, de disfrutar de un trabajo en equipo y de realmente buscar tener un producto de mayor jerarquía como resultante de ese trabajo en equipo, que pudiera superar a cualquiera de las individualidades, me da la impresión que no hubieran podido capitalizar el resto del conocimiento técnico o global.

**¿Calificación del éxito de The Product en una escala de 1-7?**

Entre 5-6 en penetración de mercado y 7 en trabajo en equipo (team work).

**¿Algún otro elemento de este proceso que no hemos tocado que fue vital?**

Cuando uno habla del know-how estamos también hablando de la franquicia ganada fuera de la compañía en el mercado. Yo creo que la franquicia del team de neurociencia se construyó durante muchos años en lo que hace neurología, psiquiatría, en lo que hace incluso especialistas en dolor, que ya se venían trabajando con NOTON, pero también en neurología, esa franquicia permitió rápidamente capitalizarlo para The Product. Por eso es que en cuestión de meses ya se contaba con líderes de opinión apoyando al proyecto, y las sociedades médicas ya tenían relación sólida con The Company y con Neurociencia.

**¿Algo para agregar como elemento de cierre?**

The Product es un ejemplo de lo que puede permitir la flexibilidad en la organización y no trabajar en compartimentos estanco, o sea el trabajar verdaderamente de manera matricial y tener incluso flexibilidad dentro de los líderes y dentro de su management, me parece que es un claro ejemplo porque no sólo se dio en tiempos en que cambió todo el equipo de neurociencia sino que además a fin de ese mismo año la líder del proyecto dejó la compañía y tuvieron que poner un nuevo equipo, donde tanto el team leader vino de entrenamiento y pasó luego a fin de año luego de lanzado el producto y eso no impidió que el producto cumpliera con esfuerzo, y lo está cumpliendo pese a todos estos cambios. Por eso digo, me parece que la flexibilidad organizacional y de los individuos que la conforman me parece que fue clave.

### **¿Sugerencias para que el lanzamiento de The Product fuera mejor en entrenamiento?**

Yo creo que lo fundamental es trabajar con el concepto de procesos. Si el expertise no está puesto en elementos técnicos transferir conocimiento no es posible. La compañía debe fomentar este tipo de modelos, para que las estructuras de poder no estén centralizadas, porque si una persona se va, se lleva todo, salvo que trabajemos con este concepto de modelos de procesos y de sistemas transferibles.

Insistiré en no hacer culto a las personas sino a los procesos, a los sistemas y valorando los aportes de cada uno y dando la oportunidad de protagonismo y participación del éxito a cada uno según sus aportes y su estadio de desarrollo en la compañía, pero tratando de llevarlo a los procesos y no a los individuos, para poder transferir y evitar la expoliación de un proyecto.

Desde el punto de vista táctico, más operativo, con mayor presupuesto y cobertura médica yo creo que el proyecto hubiera sido más agresivo.

### **Confirmación de información de contacto, agradecimiento y despedida.**

---

#### **Interview Cassette #4B**

**GG**

**Gerente Distrito Neurociencia**

Conferencia Telefónica sostenida desde New York el 28 de Junio de 2006 a las 4:30 PM (hora BsAs).

#### **¿Cómo se trabajó The Product?**

Básicamente yo me desenvolvía, esto fue aproximadamente cuando se constituyó el team que un poco abarcó absolutamente todas las áreas de la compañía, y que fue bien interesante porque estaba quien podía llegar a garantizar la puesta en puerto de BsAs del producto, pasando por marketing, pasando por ventas (que desempeño yo), entrenamiento, todas las áreas que podían abordar este proceso interno, como por marketing para ver un poco en lo externo qué es lo que se debía hacer. Puntualmente nos encontrábamos cada 20-25-30 días con la que en ese momento era la team leader del proyecto desde marketing y cada día tenía dead lines y áreas de responsabilidad, obviamente, y se presentaba al grupo y todos estaban enterados de cosas que habitualmente uno no está enterado. Por ejemplo, desde ventas no sabemos sinceramente qué pasa con la planta. En este caso cada uno era responsable de transmitir a cada una de las áreas intervinientes. Cómo pasaba se sentía la cosa como una cuestión de equipo, así que uno tenía la absoluta certeza de que lo poco o mucho que pusiera podía impactar en el resto y sobre todo porque el resto estaba enterado. Así es como se constituyó este pre-marketing en The Product.

#### **¿Rol durante el lanzamiento de The Product?**

Yo en ese momento me desempeñaba como Gerente de Distrito de Sistema Nervioso Central y llevábamos Zoloff, Zeldox, Zanax, Levocar, Cavaller y NOTON (antecesor de The Product).

#### **¿Qué tanto influyó el conocimiento de NOTON para The Product?**

Para The Product se conformó un nuevo equipo. Entonces la línea de Sistema Nervioso Central se dividió en Psiquiatría (yo me quedé con psiquiatría y estuve en el pre-marketing de The Product con 12 APM's) y dos pasaron más 6 personas nuevas que no conocían nada de NOTON.

A partir del target que nos dio la compañía (casi 2,000 médicos) sugerí la inclusión de 8 APM's nuevos para.

#### **¿Kit de Experiencia Temprana?**

La idea era desarrollar el mercado de dolor neuropático con los nuevos médicos. Ya se trabajaban 700 pero se tenía que llegar a 2,000 y lograr experiencias con The Product, y además, no canibalizar NOTON.

#### **¿Recordando el equipo de lanzamiento, en las reuniones que tuvieron?**

Fue fundamental. Yo creo que cuando tienes a todas las áreas de la compañía con un objetivo en común, cuando se ponen responsables para cada área, de análisis, ejecución, y dead lines concretos, se logra una atención y un compromiso y un hacerse de una idea común. Acá había un grupo completo de ideas que salían de diferentes individuos con experiencia desde el prisma de tu área. Cuando yo tomo una resolución estratégica y planeamiento estratégico, o la planta me diga no es ejecutable por los siguientes motivos que te puedo explicar desde mi área de análisis, me parece que fue bien interesante porque hubo una serie de miradas en un objetivo común. Y eso no sé si pasa habitualmente.

#### **¿Entiendo que fue gravitante, las características particulares de los miembros del equipo fueron los que permitieron ese tipo de interacción, o fue algo externo? ¿Rutinas?**

Si había estándares en particular, yo no los conocía. Pero no creo que hubiera una letra que estuviera marcando ese acuerdo de voluntades. Creo que es más parte de un compromiso que se va ganando con la misma transición del tiempo y la ejecución de una serie de actividades concretas dentro del team, con responsabilidades concretas. Porque digamos, a la hora de la percepción de campo el que hablaba era yo, a la hora de hablar de cuestiones concretas de cada área el responsable se manejaba y había como una suerte de escucha colectiva que a mi me parece que fue gravitante.

#### **¿Volviendo al equipo, se podría decir que generaron un proceso creativo para posteriores lanzamientos?**

Yo creo que sí. Las buenas prácticas deben ser definitivamente imitadas. Este tipo de cosas son absolutamente preventivas. Cuando hay un consenso a la hora de repensar un tema, y se hace con la antelación debida, lo que haces es prevenir es vacunarte contra posibles, obviamente puede haber complicaciones posteriores que no están



en el marco de repensarlo previamente, pero en las cuestiones más operativas, obvias, necesarias yo creo que es bien interesante y que podría sentar un precedente.

**¿Volvamos al equipo, y a las reuniones donde se compartía información? ¿Visión integral? ¿Cómo medían el avance?**

Cada área lo que tenía era un objetivo a cumplir, lo que demandaba un trabajo consecuente en el lapso entre una reunión y otra. En la reunión siguiente, por ejemplo, marketing y ventas presentábamos la confección del board médico, tanto para dolor neuropático como para epilepsia, y esto había supuesto un trabajo de reuniones previas con los médicos, la confección de un board, la explicación de por qué se tomaba un médico y no otro, yo por ejemplo, en un lapso de 30 días tuve que presentar una posible estructura de ventas, yo sabía que tenía un dead line que era el día de la reunión. Acá había una suma de partes que hacían un compuesto, y la parte de mi responsabilidad yo me dedicaba con denuedo para en la reunión siguiente armar nuevamente este rompecabezas en pos de este objetivo común. Un poco la clave de este recurso positivo que trae este tipo de reuniones.

**¿Sinergismo?**

La suma de las miradas sobre un objetivo común, con particularidades pero que sumados son más que la cantidad. Esto no sólo lo que promueve es creatividad sino tranquilidad, porque si se sabe que en el canal comercial tiene que estar la droga el día 15 porque se le está venciendo el primer mes a los médicos, y no pueden salir a comprarlo en la farmacia, pero si tienes la garantía que supply chain te está poniendo el 30 de octubre en puerto esto, sabes que llegas. Si no lo que hay es una suerte de incertidumbre particular por no abarcar esta mirada más colectiva.

**¿En esa línea de pensamiento, podríamos decir que The Product podríamos repetirlo, sería conveniente que el equipo se reuniera previamente para sintonizar el norte común o no es necesario?**

No. Yo creo que me quedo con tu primera aproximación. Recordar que el enfoque multidisciplinario es eficaz en el marco de un prelanzamiento o en la cosa más rudimentaria que se pueda proponer. La mirada del otro siempre es nutritiva aunque uno diga que no tiene nada que ver con el área. Es como un rompecabezas donde cada uno tiene una pieza tan importante como la otra para poder finalmente armar el rompecabezas.

No debe estar supeditado a una letra que lo explicita. Me parece que las buenas prácticas son imitables y las corporaciones las hacen porque no sólo a nivel interno sino lo endógeno, la compañía a veces copia un buen expertise, un buen expertise de la competencia. Así que en este sentido The Product es una buena práctica.

**¿Qué podría pasar a nivel individual que pueda estorbar la fluidez del proceso de lanzamiento de un producto?**

Se me ocurren básicamente dos cuestiones casi espontáneamente y con la honestidad que me pides. La primera es, supongamos que marketing, ventas, entrenamiento, regulatoria en una reunión y marketing no va. Quizá está el primer pero de este rompecabezas que no podría armarse. El segundo es que los integrantes de este board no tengan una mirada punitiva sobre ninguna área, todas son importantes.

**¿The Product creó alguna política punitiva para aquellos que no iban a la reunión?**

No nadie faltó. Cuando me refiero a punitivo, me refiero a respetar la mirada del otro, escuchar al otro, nutrirse del otro, más allá de prejuicios o preconceptos sobre un tema en particular. Me parece que todas las áreas en algún punto se sentían partícipes y no había una mirada punitiva de una área para con otra, de una persona para con otra.

**¿Qué entonces fue lo que aceitó para que el equipo funcionara así, fue el nivel profesional de las personas?**

Primero que no creo que sea el conocimiento de las personas, porque había personas que yo no conocía. Así que me pareció piola y nutritivo para cada uno de los que estábamos ahí reconocer al otro en la posición que tenía, desde el conocerlo personalmente. En ese sentido fue interesante la propuesta. Para la segunda parte de tu pregunta, cuando marcas profesionalismo, yo no podría decirte que no. Me parece que cuando abres una reunión puedes hacerlo con una sonrisa, o lo puedes hacer desde otro lugar, desde un lugar mas serio. Me parece que era un bastante distendida, la persona a cargo del team era una persona bastante dúctil en ese punto, siempre con una sonrisa a flor de labios, siempre entendiendo que si las cosas se hacían con tiempo estaban bien. Esto proponía un marco de intención a priori, esto no significa que no haya habido discusiones acaloradas sobre determinado punto, pero siempre dentro del marco del respeto mutuo.

**Confirmación de información de contacto, agradecimiento y despedida.**

---

**Interview Cassette #6B**

**JPG**

**Gerencia de Nuevos Productos**

Conferencia Telefónica sostenida desde New York el 30 de Junio de 2006 a las 13:30 PM (hora México).

**¿Desde cuándo trabaja usted en la organización?**

Estoy desde hace unos 5 meses acá en México haciendo lo mismo en Nuevos Productos.

**¿Rol durante el lanzamiento de The Product?**

Yo no lancé The Product en Argentina y no formé parte del equipo de lanzamiento. The Product lo lanza en Argentina el equipo de marketing, antes de que se formara el team de Nuevos Productos. Cuando se forma el equipo de Nuevos Productos, The Product siguió en el equipo de marketing. Cuando yo estaba en Nuevos Productos, Enrique Comesaña estaba en Neurociencia como Team Leader y él manejó The Product desde el principio. Después se hizo el equipo de Nuevos Productos un poco más grande, al que entró Enrique Comesaña

quien dio el apoyo al equipo de The Product por haber sido el que, desde marketing, hizo todo el trabajo de pre-marketing.

**¿Desde tu punto de vista el lanzamiento de The Product fue exitoso, o no? ¿Por qué?**

Yo creo que sí. Nosotros estábamos manejando NOTON que está indicado para las mismas dos indicaciones que The Product. Sin embargo The Product tiene una tercera indicación que es el trastorno generalizado de la ansiedad. Esta indicación no se lanzó, se está por lanzar ahora. En general se empezó a hablar de dolor neuropático de forma más fuerte con The Product, y la idea era no perder la venta de NOTON, y creo que eso se logró. En el resto del mundo se había perdido la patente de NOTON y había que reemplazar la venta de NOTON por The Product. En Argentina no por que no tenía patente y NOTON tiene una masa crítica que no se quería perder. NOTON se decidió manejar con una fuerza de ventas tercerizada y The Company se encargó directamente de The Product. Aparte se hizo, a fines del año pasado, un lanzamiento muy focalizado en un grupo muy selecto de médicos, y un grupo de pacientes, y después se hizo el lanzamiento a principios de este año. El éxito que digo tiene el producto es que las ventas vienen bien, están creciendo y no se está canibalizando NOTON.

**¿Calificativo del lanzamiento entre 1 y 7?**

Alrededor de 6, pero no estoy tan involucrado con el producto. Se hizo una campaña por Internet con el tema de "bienvenido a la calma" pero es una página que está generando mucho tráfico que sirve para expandir el mercado.

**¿El proyecto de lanzamiento antes de ponerse al mercado?**

Desde mediados del año pasado se hizo campañas de prensa, se hizo mucho PR, en el tema de dolor neuropático, dirigido a la gente, y se incrementaron los niveles de consulta por esta patología. Se hizo un lanzamiento focalizado con un grupo de médicos muy focalizado que ya tenía identificado paciente, de forma de hacer un programa de Early Experience para que los médicos tuvieran contacto con el producto y se seleccionó un grupo de farmacias para que el producto estuviera disponible.

**¿El desempeño del equipo fue algo excepcional?**

Este lanzamiento no fue dirigido a toda la fuerza de ventas sino a un grupo de APM's que ven psiquiatría y a los que ven médicos especialistas. El equipo es un equipo ampliado: marketing, ventas, médica, etc. En realidad The Product era un producto que no se iba a lanzar en Argentina por no tener patente. Ahora resultó que se había caído Bextra (antinflamatorio en el cual The Company había invertido muchísimo) y había que empezar a compensar la venta de ese producto, con lo cual creo que esa fue la parte más desprolija del lanzamiento que se lanzó para cubrir la falencia de otro, a pesar que se había tomado la decisión de no lanzar. Quizá no hubo una preparación de mercado ideal pero se hicieron todos los pasos de forma de cumplir con los tiempos.

**¿El equipo se comportó de forma extraordinaria?**

Creo que hubo que hacer cosas en forma más rápida y todos hicieron su rol bien. No estuve muy involucrado con The Product así que no te puedo decir si fue excelente. Creo desde la gente de prensa, desde la gente de marketing, la gente de fuerza de ventas, de nuevos productos, se hizo una transferencia rápida a marketing, porque era gente nueva la de marketing. La gente de manage care, la gente de formularios, distribución de productos, yo creo que cada uno cumplió su rol dado el tiempo. Obviamente se sigue trabajando, se le sigue dando soporte a la gente de marketing porque era gente nueva.

**¿Transferencia?**

Lo que hace Nuevos Productos es tomar una molécula dos o tres años antes de su lanzamiento. Es una molécula que está en fase 2 o 3 hasta el momento del lanzamiento. Un año antes se involucra a marketing. Todos los pasos que se van haciendo: advisory board, reuniones, definición de la marca, definición de la personalidad del producto, cómo se va a posicionar, etc. etc. todo eso es conocimiento que tiene la gente de Nuevos Productos y eso es lo que se van transfiriendo a Marketing. Incluso todos los 3 años antes se va fijando un presupuesto de ventas que se va ajustando conforme se acerca el lanzamiento en forma consensuada con Marketing.

**¿Capacidad de asimilación?**

Hay productos y productos. Si es un producto cardiovascular para hipertensión, el equipo ya tiene conocimiento sobre hipertensión. Pero si el producto como el vaneriline, que es un producto para dejar de fumar, lo va a manejar cardiovascular pero el equipo de cardiovascular no tiene ese conocimiento. Ahí la transferencia es mayor.

**¿Hablemos de tabaquismo, cómo hacemos para que la transferencia se haga más rápido a nivel de los miembros? ¿Visión integral de las funciones de todos?**

Yo creo que en la medida en que más involucrados estén es mejor porque más ojos ven más cosas. El caso del tabaquismo es muy especial porque no existe un mercado desarrollado, no hay especialistas porque los líderes de opinión en cardiología y neumología no son especialistas en tabaquismo, en este caso lo importante de la involucración del equipo es que el departamento médico esté involucrado desde el principio. Por eso el departamento médico trabaja con Nuevos Productos en las fases iniciales y luego sigue con el equipo de Marketing y es quienes se encargan de buena parte del entrenamiento a la fuerza de ventas. El médico es el nexo más importante.

**¿Desde que el producto está en Nuevos Productos? ¿Qué es la estrategia corporativa?**

Hay un team mundial (World Wide Team) que es el encargado de hacer las investigaciones de mercado por lo menos en los países más importantes, va definiendo la marca. Hay muchas cosas que van bajando corporativamente, a partir de reuniones periódicas que se tiene con Nuevos Productos.

**¿Qué tan importante es que la estrategia la conozca el equipo de lanzamiento?**

Es muy importante porque la estrategia corporativa admite mínimos ajustes por país. Hay muy pocos cambios que se puedan hacer.

**¿Creatividad dentro del equipo de lanzamiento?**

Se puede aplicar como es o no. En el tema de tabaquismo el tratamiento abarca también un programa de cambio de comportamiento que puede adaptarse de acuerdo al país, de acuerdo a la cultura y la tecnología disponible. Por ejemplo para el caso del tabaquismo, lanzamos en Argentina un producto de The Company (Nicoret de venta libre) que no estaba en el país para crear awareness de la patología.

**¿Ese tipo de ideas puede ser de cualquiera?**

Puede ser de cualquier miembro del equipo, un visitador, médico, marketing.

**¿The Company Argentina tiene procesos para apoyar las ideas creativas?**

En realidad no hay un proceso escrito. Desde Nuevos Productos vamos involucrando a los que conozcan más sobre un tópico en particular. Luego todo el conocimiento se transfiere un año antes al equipo de marketing. En conjunto se elabora un Plan de Marketing final.

**¿Qué otras características podrían ser interesantes tener en los miembros del equipo para un mejor lanzamiento?**

Tener una visión integral, porque desde el punto de vista de Nuevos Productos hay que tener una visión integral de todo el proceso, muy claro cuál es el objetivo, y aparte ser muy flexible y adaptarse porque cada producto tiene sus matices. Alguien para Nuevos Productos tiene que ser muy flexible, no necesariamente un especialista en medicina, porque yo no lo soy, pero apoyarse en aquél que más sepa de la temática en particular.

**¿Desde el punto de vista interno, el lanzamiento de producto fue o no exitoso, independientemente del mercado?**

Lanzar en tiempo y forma. Si uno se atrasa un mes, es un mes de venta perdida. Partiendo de ahí para atrás, es necesario que todos hayan cumplido con todos los pasos de todo el pre-marketing. Lo que corona el lanzamiento es que la fuerza de ventas compre la idea y salga a vender el producto. La métrica más importante, sin embargo, es la venta del mismo en el mercado.

**Confirmación de información de contacto, agradecimiento y despedida.**

---

**Interview Cassette #3B**

LV

**Market Intelligence Manager**

Conferencia Telefónica sostenida desde New York el 28 de Junio de 2006 a las 11:30 AM (hora BsAs).

**¿Desde cuándo trabaja usted en la organización?**

Tengo 3 años, luego de Farmacia. En la industria como 20 años.

**¿Profesión?**

Tengo estudios incompletos en Ciencias Económicas. Me quedarán pendientes 5 materias todo el tiempo.

**¿Rol durante el lanzamiento de The Product?**

Por un lado, contribuir a un mejor desarrollo del targeting de médicos y con el otro equipo, proveer el mejor análisis de mercado posible y asesorar si valía la pena hacer investigación primaria o no. Yo fui pocas veces pero tenía dos personas de mi equipo: Alejandro Fernandez Real y Mariana León que está de licencia por maternidad.

**¿Cuando se lanzó The Product, el proyecto se terminó en los tiempos previstos?**

Si de hecho hay como una historia interna del grupo. El grupo había hecho un acuerdo de razonabilidad de una fecha de lanzamiento que luego fue acortado por el Top Management, y que fue tomado por el grupo como objetivo propio, que resultó ser interesante para el éxito que luego tuvo el producto. Entre Noviembre y Enero, y sobre todo entre Diciembre y Enero, entre las fiestas navideñas y el verano, son meses de vacaciones, entonces la discusión interna era empezar el seeding (experiencia temprana) en Noviembre y lanzar en Marzo o hacer el seeding en Febrero y lanzar en Abril. El riesgo de la primera alternativa es que los médicos podían olvidarse de la experiencia temprana, pero después probó que el diseño de la experiencia temprana resultó ser una herramienta clave para expandir el conocimiento.

**¿El proyecto tuvo necesidad de recursos adicionales?**

Se usaron los recursos de manera más intensa. Fueron siempre las mismas 2 personas y yo.

**¿Cuál sería la calificación del éxito del lanzamiento de The Product?**

El proceso de lanzamiento entre 5.5 y 6. Fue uno de esos ejemplos para tener en cuenta.

**¿Cuál es la métrica que usa para la calificación?**

El compromiso de los integrantes en la obtención de los resultados, es decir, la dinámica que ese grupo generó que no es algo frecuente que yo en mi experiencia personal he vivido en otras oportunidades, pero que no era frecuente en The Company y que si bien tenía unas resistencias en un inicio, porque cada uno de los integrantes tendía a volver con su propio jefe y esperar órdenes generó un grupo que tomaba sus propias decisiones. A The Product podría no irle bien en el mercado pero el trabajo fue exitoso.

**¿Por qué es que en el proyecto The Product se dio un modelo distinto?**

Hay básicamente dos cosas. La personalidad de la líder del proyecto (lamentablemente ya no está más en la compañía) pero su personalidad y su estilo de trabajo contribuyó de manera significativa a que el grupo se sintiera dueño de su destino, por otro lado, la elección de las personas y sectores representados. El hecho que en una

misma mesa estén sentados desde ventas y marketing, pero que esté la gente de planta, importaciones, investigación de mercados, la gente que hace el targeting, la gente de médica. Resumiendo, el estilo de liderazgo de la team leader en ese momento y la selección de las personas de todas las áreas. Las personas tienen una característica común una cierta pro actividad e independencia que hacen que se sintieran bien participando en un proyecto así.

**¿Desde el punto de vista de la transferencia del conocimiento, The Product requería transferir conocimiento en un tiempo determinado, cuáles fueron los elementos que ayudaron?**

Tener a los que más sabían sobre el producto en la organización. Eran los más capaces de transmitir todo lo que hacía falta transmitir a la hora de la aparición de dudas. Insisto, por otro lado, con las características personales de los integrantes del grupo. Es decir, la pro actividad (no me sale otra palabra ahora) para querer entender para poder ayudar mejor, me parece que fue la contrapartida de tener a los expertos.

**¿Desde el punto de vista individual, me pregunto si otras características (independencia, generosidad) me queda la duda si esas son las más adecuadas para la asimilación del conocimiento?**

Honestamente yo no participé personalmente, pero el grupo, según me informaba mi equipo, a la hora de tomar las decisiones se generaba una transferencia de conocimientos entre las partes ayudaba a que la decisión de alguna manera decantara sola como que era el camino posible en función del conocimiento que empezaba a compartir el grupo. The Product era un producto complicado porque la indicación de dolor neuropático es un mercado subdesarrollado, entonces las decisiones del grupo muchas veces tenían que ver con cuestiones estratégicas, vamos a ir por esta indicación o no, o le vamos a dar un nuevo enfoque. Para cuando estas discusiones se generaban el conocimiento de las personas que estaban ahí participando, y de los que sabían de qué se trataba, ayudaba a los demás a tomar la decisión. Me parece que se generó ese mecanismo por las decisiones que ese grupo decidió hacer. No era sólo un grupo operativo sino estratégico.

**¿El grupo estaba representado por todas las áreas?**

Si y son voces que no son necesariamente escuchadas, porque en otros productos las decisiones se toman a un nivel más alto con una mirada más global, pero que individualmente estas personas son las que de manera acumulada tienen mayor conocimiento de toda la organización.

**¿Se generó una visión integral que tomaba en cuenta a todas las partes?**

Definitivamente. Si hay un factor clave es ese. Es decir, ahí estaban representados todos los sectores y las personas que estaban tenían un conocimiento cabal y profundo de su propia área y el compartir ese conocimiento ayudó a tomar las mejores decisiones.

**¿Reglas nuevas para el lanzamiento de productos dentro de la organización?**

Honestamente no lo sé pero presumo que así fue. Yo tengo fresquito el comentario del representante del área de finanzas "ahora entiendo cómo el costo del producto puede determinar que un médico decida o no utilizar el producto".

**¿En retrospectiva, qué experiencias positivas son resultado de The Product para aplicarse a otros proyectos de lanzamiento?**

Tenemos profesionales de altísima calidad en los mandos medios, y una enseñanza para la organización es darles la oportunidad de tomar decisiones, The Company es bastante vertical en sus decisiones. La gente está preparada para los desafíos, sólo hay que generar los espacios para que eso ocurra para toda la organización. Esa experiencia es extrapolable a cualquier otro lanzamiento.

**¿Aspectos negativos?**

Al darle poder de decisión a este grupo, hay que permitir que se equivoquen. Es decir darles total poder de decisión. Yo hubiera dejado que ellos hicieran el seeding (experiencia temprana) en FEB-MAR cosa que habían decidido y no en NOV que fue lo que decidió la Alta Dirección.

**¿Este modelo The Product es un modelo?**

Hay gente que lo replica y hay gente que no. Como que esta a la mitad.

**¿Algún otro elemento?**

Esto puede tener menos relevancia, yo personalmente creo que no. Un ámbito de confianza y alegría (que no es la palabra) afabilidad. Es muy poco probable que la gente esté dispuesta a compartir lo que sabe en un ambiente hostil.

**¿Cómo es que se consigue esto?**

Se puede replicar. Me parece que volvemos a las características de personalidad de los miembros pero que es entrenable. Sin embargo, no creo que se aplique un entrenamiento específico.

**Confirmación de información de contacto, agradecimiento y despedida.**

---

**Interview Cassette #4A**

**MM**

**Supply Chain Leader**

Conferencia Telefónica sostenida desde New York el 28 de Junio de 2006 a las 3:30 PM (hora BsAs).

**¿Desde cuándo trabaja usted en la organización?**

9 años en The Company y 18 años en la industria.

**¿Profesión?**

Licenciada en sistemas.

**¿Rol durante el lanzamiento de The Product?**

Supply chain.

El rol de supply chain es el de suministrar el producto en tiempo y en forma para el lanzamiento.

**¿The Product se lanzó a tiempo?**

Se lanzó antes de tiempo.

**¿Recursos?**

Los mismos recursos usuales para un lanzamiento.

**¿Desde tu punto de vista el lanzamiento de The Product fue exitoso, o no? ¿Por qué?**

Si fue exitoso. Porque se lanzó con anterioridad. El lanzamiento iba a ser para febrero del 2006 y fue en Octubre del 2005, o sea que se hizo un pre-lanzamiento con anterioridad y se pudo tener el producto con antelación con bastante tiempo. La forma de medirlo no pues esto es un todo y yo sólo soy una parte. La gente que está involucrada no te podría decir cómo mide. Algunas reuniones yo no fui porque no estaba involucrada.

**¿Estas reuniones permitieron intercambiar información entre todos los miembros?**

Si porque se pudieron ver un montón de cosas, organizar otras, modificar los tiempos a medida en que se venía avanzando, hubo bastante interacción. Si bien en lo que a mi me toca me daba lo mismo que fuera hoy mañana o pasado porque yo no tenía ningún tipo de intervenciones, era netamente de ventas o de marketing, mi intervención era tal día tengo que tener el producto y ver si había algún impedimento en el camino y tratar de resolverlo para poder tener ese producto en el momento. Antes de mi gestión está la parte de artes. Yo lo que tengo que hacer es decirle a la planta: necesito el producto para tal fecha y en base a eso hay que ver para atrás que es lo que se necesita para poder tenerlo y cuanto tiempo se necesita para empezar a generar todas las artes y materiales y todo para que el producto esté a tiempo. En realidad, cuando uno tiene la fecha de lanzamiento empieza a genera los lead times para atrás. A veces uno tiene tiempo y a veces uno no tiene tiempo.

**¿Como miembro del equipo de lanzamiento, intercambié mucha información específica del producto?**

Eso lo hizo médica en todas las reuniones. A veces le entendía y a veces no, pero fue información útil.

**¿Útil significa?**

Que me sirvió como conocimiento personal pero no para tomar decisiones específicas relacionadas con mi labor. Para mí es un producto más, no importa para qué sirva. En un lanzamiento todos los productos son importantes y hay que cumplir las fechas y se trata a todos los productos de igual forma.

**¿Desde el punto de vista del equipo cada uno cumple su función, The Product tuvo algo de particular para el éxito?**

Si que todas las partes involucradas estuvieron conectadas al mismo tiempo. O sea que no fueron conexiones individuales dejando de lado al resto y haciéndolo intervenir más adelante cuando de repente alguna decisión ya no podía tomarse. De esa manera el hecho de estar todo el grupo junto en el lanzamiento yo creo que permitió un mejor posicionamiento.

**¿Modelo de lanzamiento?**

Eso fue particular de The Product. En aquella época no se hacían este tipo de reuniones así, había otras reuniones pero eran más individualistas. Ahora hay un equipo de nuevos productos, hay un team, hay un comité de extensiones de línea, de nuevos productos, ahora si hay algo un poco más contundente. Pero en aquel momento no había nada todavía algo tan dedicado.

**¿La participación de los miembros se potencia con la información del resto?**

Si tal cual.

**¿Tuvieron los miembros de The Product, algo en particular que tenían los miembros que hizo esto posible?**

No creo. Simplemente tener todas las ganas de juntarse.

**¿Cuántas reuniones tuvieron?**

No me acuerdo, pero creo que fueron aproximadamente 5-6 reuniones.

**¿Qué tanto conocía de la estrategia global del producto The Product?**

No nada me enteré ahí en esas reuniones.

**¿Existen políticas para el caso de supply chain?**

No son procedimientos escritos pues es algo natural que uno haga. Uno sabe que hay que hablar con planta, hacer un supply chain agreement, conversar esto y el otro, uno sabe lo que hay que tener en cuenta.

**¿En retrospectiva, se le ocurre un resumen de elementos para que el lanzamiento fuera exitoso?**

No, no tengo ni idea.

**¿Si algo pudiéramos mejorar a futuro gracias a The Product?**

No, nada todo estuvo bastante bien.

**¿Sobre el equipo, era homogéneo?**

Si, bastante bien homogéneo.

**¿Cuáles son los elementos que permiten esa homogeneidad?**

La buena predisposición de la gente para lograr el objetivo.

**¿Para lograr esa predisposición, se podría tener una reunión previa?**

Yo creo que eso depende de cada uno. Ahora hay un equipo que se reúne para ver varios productos a la vez.

**Confirmación de información de contacto, agradecimiento y despedida.**

---

**Interview Cassette #5B**

**MS**

**Gerente de Relaciones Públicas**

Conferencia Telefónica sostenida desde New York el 29 de Junio de 2006 a las 3 PM (hora BsAs).

**¿Desde cuándo trabaja usted en la organización?**

Ingresé a The Company desde la adquisición de Pharmacia, cumpla 16 años. Antes de The Company estuve en Lederle que ahora es parte de Wyeth.

**¿Profesión?**

Soy Relacionista Publica y tengo un postgrado en Comunicación Estratégica.

**¿Rol durante el lanzamiento de The Product?**

Gerente de Relaciones Públicas.

**¿Responsabilidad en el lanzamiento de The Product?**

En el caso de The Product había un concepto que no era muy conocido. En esos casos el rol que juega RRPP es más fuerte porque puede ayudar a que el concepto ingrese en la mente de los públicos que les interesa a la compañía. Sobre todo en los públicos que son médicos y no médicos por revistas y diarios.

**¿Cree usted que el grupo de lanzamiento de The Product fue exitoso? ¿Por qué?**

Si porque se dio el trabajo en equipo, o sea a mi me pareció muy importante haber participado en casi todas las reuniones que hubo del equipo de lanzamiento, porque era una forma de yo ir aprendiendo sobre el producto, ir viendo las distintas posiciones de las distintas áreas y tomando mensajes claves de distintas posiciones, tratando de ver que era lo más notable de cada lugar, y la mejor forma de comunicarlo. Eso creo que hizo que el equipo fuera llevando adelante la tarea y que mi trabajo se vea facilitado. Tuvimos una buena difusión en las distintas etapas, no solo en el lanzamiento sino desde antes.

Yo también participaba en las reuniones con los médicos, lo que era muy enriquecedor.

**¿El modelo de lanzamiento de The Product se ha replicado en otro caso como un estándar para lanzamiento de productos?**

No se si se replica en todos los casos. Hay algunos factores como el tiempo, el producto, que algunas veces no se da.

**¿The Product dentro de las rutinas de The Company Argentina, que favorecieron o se crearon otros?**

Había algunos existentes que si ayudaron y otros que se crearon ad-hoc. Por ejemplo, trabajando para Champix, (Varenicline) de una manera muy similar, en conjunto tratando de ver todos los aspectos.

**¿Se replicó este modelo en otro producto?**

Otro producto lanzado luego Sutent, no siguió el mismo modelo, porque el alcance era un poco más científico.

**¿El conocimiento de NOTON ayudó a que los miembros del equipo encarrilaran los esfuerzos del equipo?**

Creo que tuvo un impacto porque ya había un conocimiento con NOTON, también sirvió para averiguar a donde se podía apuntar con The Product de acuerdo a las características del producto, porque NOTON por tener una titulación más complicada era visto por los médicos como un producto que era sólo para manejar por determinados especialistas. The Product con su facilidad de posología nos permitía ampliar ese target de profesionales de la salud y alcanzar un segmento más grande de mercado.

**¿Las características individuales del equipo?**

Los procesos pueden estar bien diseñados, pero lo individual va a influir. El concepto de equipo, no el individualismo. Tener esa conciencia de que todo el equipo es responsable y que va al mismo lugar, y no ser el centro y el equipo es su soporte. No se cómo explicarlo. Lo contrario al individualismo, no es una persona sola sino de todo el equipo.

**¿Eso es algo que se logra por el liderazgo del equipo?**

El que lidera el equipo da como una impronta para lo que pase luego con el resto de los integrantes del equipo. Esa apertura de escuchar lo que los otros pueden decir, alternar el liderazgo, y el saber tener esa generosidad de permitir que dependiendo del tema el liderazgo sea asumido por el que más sabe de ese tema, y que eso vaya

girando en el equipo produce un enriquecimiento para todo el equipo. Eso lo marca el líder con su primer acto de generosidad.

**¿Independientemente de la generosidad de los miembros del equipo, qué otros elementos de índole de creatividad, de pensar estratégicamente, o de tener un conocimiento integral, serían importantes?**

Justamente el conocimiento completo del proceso, y de donde partimos y hacia donde vamos, lo que se denomina meta-tarea, y que cada uno lo domine, hace que pueda estar más ubicado en el proceso para aportar oportunamente lo que tiene que aportar. Obviamente el conocimiento de los miembros del equipo es fundamental. La idoneidad de lo que está haciendo es fundamental.

**¿La espontaneidad de los elementos en el caso de The Product, sería posible crearlos antes del lanzamiento?**

Creo que sí todo se puede aprender. Pero están los factores de personalidad y profesionalmente se puede aprender para comprenderlo y hacerlo así no sea su práctica habitual. No para cambiar su manera de ser pero sí para aplicarlo en una circunstancia particular.

**¿Que otros elementos?**

El compromiso de dar el tiempo y cumplir con lo prometido.

**¿Un instrumento como un PERT ayudó en el caso de The Product?**

En las reuniones se revisaba el camino crítico y se iba viendo la evolución de las distintas actividades, para mí es muy importante porque en la planificación uno puede manejar mejor las situaciones. Por ejemplo en lo que a mí me corresponde, saber cuándo se presentaban determinadas actividades, me daba elementos para ajustar mi trabajo.

**¿El conocimiento se diseminó de una forma más rápida?**

Sí porque el que explicaba era el más idóneo para explicar y con la receptividad del resto del equipo permitía avanzar con una base más firme, tomando en cuenta la opinión del que más sabía del tema.

**¿Diría usted que el comportamiento de los miembros del equipo fue homogéneo?**

No sabría contestarle bien esa pregunta. Yo pensaba que había un grupo core y un grupo extendido. El grupo core estaba conformado por marketing, ventas, RRPP, médica, regulatorio y capacitación que se reunía formalmente más seguido (1 vez al mes) e informalmente cuando se requería la toma de una decisión o la solución de un problema que estaba relacionado con el día a día. El grupo extendido, conformado por supply, importación, planta, finanzas, se reunía cada dos meses.

**¿Algún elemento que haya sido importante que no lo hayamos tocado?**

No se me ocurre nada.

**¿Algún elemento negativo que podría servir para mejorar?**

Hubo un impacto negativo que fue el alejamiento de una persona de la compañía que en el momento fue una situación crítica.

**Confirmación de información de contacto, agradecimiento y despedida.**

---

#### **Interview Cassette #1A**

**PE**

**Médica a cargo de Productos de Sistema Nervioso Central (Neurología y Psiquiatría)**

Conferencia Telefónica sostenida desde New York el 26 de Junio de 2006 a las 10 AM (hora BsAs).

**¿Desde cuándo trabaja usted en la organización?**

Desde Mayo del 2003.

**¿Profesión?**

Médico-Neuróloga

**¿Rol durante el lanzamiento de The Product?**

Asesoría Médica durante el lanzamiento de The Product.

**¿Responsabilidad en el lanzamiento de productos?**

Primero, transmitir la información del nuevo producto y de la nueva molécula a nivel interno (equipos de marketing y ventas). Resaltar las fortalezas del producto y su posicionamiento con relación a los competidores.

Segundo, crear un awareness del producto a nivel externo (con los médicos líderes de opinión y con el resto del cuerpo médico a quienes va dirigido el producto).

Tercero, realizar una labor complementaria adicional en el aspecto regulatorio (aprobación a nivel local por parte de las autoridades nacionales, revisión del material promocional del producto para que cumpla con los estándares de The Company y locales). Para el caso de The Product no se tuvo ninguna objeción por parte de las autoridades nacionales.

**¿Cuando se lanzó The Product, el proyecto se terminó a tiempo?**

Sí se terminó a tiempo. Sin embargo, se tuvieron varios cambios estratégicos de fechas. En un momento se iba a lanzar en un tiempo y luego se postergó. Luego cuando se tomó la decisión de lanzamiento quedó muy poco tiempo

para lanzar (algunos meses) en contraposición a lo usual en otros productos que se tiene a veces hasta 1 año para lanzarlo. Empezamos a trabajar en Julio y en Octubre se hizo un sembrado en los principales congresos médicos de la especialidad.

**¿Recursos usados, se usaron recursos extras por el tiempo corto?**

Se usaron los mismos recursos pero de una forma más intensa por las fechas de los simposiums. Fueron en número la cantidad planeada.

**¿El éxito del proyecto, fue exitoso y cómo se mide?**

A nivel de la introducción de la molécula en actividades de pre-marketing, el interés del cuerpo médico tanto en dolor neuropático como en epilepsia, fue exitoso.

Ahora y luego del lanzamiento en Febrero y desde un punto de vista financiero se están consiguiendo los niveles de venta y la curva de crecimiento.

**¿Fue suficiente la información que recibió de la molécula nueva?**

En realidad ya veníamos trabajando con la molécula desde mi ingreso a The Company y las postergaciones en el lanzamiento permitieron que contáramos con la experiencia de otros países que lanzaron primero, información mucho más rica que la que teníamos al inicio. En otros productos en fase más temprana no contamos con tanta información como con The Product.

**¿Teniendo la información adquirida, que tan fácil se asimiló el nuevo conocimiento del producto?**

En Argentina se dio una circunstancia excepcional. El personal original que inició el proyecto cambió de área. El equipo de marketing asumió otras responsabilidades y por tanto la gente que venía trabajando cercano al lanzamiento y que había asimilado la información del producto, cambió de área; la gente que retoma el proyecto era gente nueva, no solamente con relación a sistema nervioso sino nueva con el producto. Eso quizá, si bien se llegaron a los objetivos, yo creo que la asimilación se realizó en un tiempo más corto y por tanto no decantado.

**¿En una escala de 1 a 7? La asimilación era 5.**

**Una vez que se ha internalizado el conocimiento, el team lo adapta a la realidad Argentina. ¿El equipo adaptó el nuevo conocimiento al país?**

Si yo creo que si. En otros países NOTON (el antecesor de The Product) se dejó de promocionar. En el caso particular de Argentina se tienen los dos productos en el mercado, con una fuerza de ventas tercerizada que lleva NOTON, que tuvo que adaptarse a esta situación y a las características del mercado.

Yo creo que a partir del conocimiento teórico se logró una muy buena adaptación al mercado.

**En una escala del 1 al 7? Yo creo que la adaptación al mercado el puntaje es 7.**

**Algunas otras variables externas al conocimiento, organizacionalmente. Los procedimientos de la empresa para el lanzamiento de productos potenciaron el éxito del lanzamiento.**

En realidad no se si para que se potencie. En general las políticas no han creado problemas pero no creo que le hayan dado un valor agregado. Para el caso de The Product armamos un equipo multidisciplinario con miembros de todas las áreas desde el inicio, cosa que no está en las políticas y que no se había utilizado antes.

**¿Aporte de creatividad de parte del equipo?**

Fue una buena idea la de trabajar con un equipo con miembros de todas las áreas desde el inicio.

La creatividad para crear de lineamientos innovadores para facilitar el proceso, le pongo 7.

**La participación individual, ¿el conocimiento del producto era uniforme entre todos los miembros del equipo o se homogenizó el conocimiento?**

Se trató en la primera reunión del equipo multidisciplinario, tuvimos un entrenamiento general sobre la molécula y el producto desde el punto de vista de su función. Cada uno tenía un buen conocimiento del espacio que ocupaba el producto dentro de su función. Pero además también se tenía un conocimiento integral del proceso gracias al trabajo conjunto del equipo multidisciplinario.

**Desde el punto de vista estratégico, ¿cuánto conocía el equipo sobre las estrategias corporativas en el World Wide Team?**

En el caso de Argentina las reuniones que se hicieron antes del lanzamiento (que fueron 3) se enriquecieron con las experiencias de México y Colombia.

**¿Usted cree que el cambio del equipo de lanzamiento, impactó negativamente o no?**

En este caso en particular no creo que haya impactado negativamente.

**¿Cuáles cree usted que fueron los elementos que ayudaron a que el Proyecto The Product fuera exitoso?**

Yo creo que justamente este trabajo interdisciplinario, la confianza generada por el producto gracias a sus características de ser un excelente producto, y esta visión clara por el apoyo corporativo.

**¿Qué no ayudó?**

El tiempo no ayudó por lo corto del tiempo nos hubiera permitido trabajar a todos más cómodos.

**¿La relación entre pensamiento estratégico y absorción del conocimiento?**

Si creo que es fundamental y creo que existe esa relación.

**Confirmación de información de contacto, agradecimiento y despedida.**



---

**Interview Cassette #5A**

**RD**

**Gerencia de Capacitación**

Conferencia Telefónica sostenida desde New York el 29 de Junio de 2006 a las 12 PM (hora BsAs).

**¿Desde cuándo trabaja usted en la organización?**

3 años con The Company y 29 años en la industria.

**¿Profesión?**

Estudios en hematología y estudios técnicos en Administración de Empresas.

**¿Rol dentro del Grupo The Product?**

Manuales y a través del dictado de cursos, organización y demás. Tuvimos participación en el grupo The Product en forma constante. No sólo se participó en los materiales sino en los cursos dirigido a los APM's.

**¿Para el equipo The Product se hizo un entrenamiento en particular?**

Prácticamente ninguno porque todos los miembros conocían el producto. Se hizo una reseña por parte de la Dra. Elorza (neuróloga que trabaja en sistema nerviosos central) tanto de la parte médica como del producto, y a partir de ahí se inició el trabajo en forma continuada.

**¿Eso tuvo un impacto en el éxito del lanzamiento?**

Pienso que la información que se bajó fue importante. El equipo necesita saber todo del producto, todos tienen algún conocimiento mínimo del producto pero no necesariamente cómo funciona la molécula.

**¿Usted diría que el proceso de lanzamiento del producto fue exitoso y por qué?**

Sí y por el manejo que tuvo el equipo, la cantidad de reuniones que tuvo el equipo, apenas salía alguna novedad nos reuníamos y la comentábamos entre todos, el hecho de que las reuniones se realizaran con cierta periodicidad, y fuéramos comentando los procesos de cada integrante del grupo, y aparte discutiendo el targeting en la calle, los representantes, eso ayudo al éxito del lanzamiento.

**¿La reunión informativa inicial de la doctora Elorza, impactó en el éxito del lanzamiento y sirvió para homogenizar al equipo?**

Si pienso que impactó, sino considera que es necesario que un equipo de trabajo sepa lo que está llevando, no una cosa agobiante pero sí, la suficiente información como para que el grupo maneje qué es lo que lleva en la mano y qué es lo que lleva al mercado. Hace un poco quererlo al producto.

**Ahora, veamos el proceso interno del grupo de lanzamiento. ¿La reunión permitió acceder al conocimiento, qué respecto a la asimilación del conocimiento nuevo?**

La forma en que lo bajó la doctora fue suficiente. El tema fue más profundo cuando se bajó a la fuerza de ventas. En la primera reunión fue lo suficiente para conocer The Product en la base suficiente para el lanzamiento.

**¿Una vez asimilado, se aplicó en las decisiones de cada quien?**

Sí.

**¿Esto depende de las características de los miembros del equipo, o del equipo en sí?**

Eso fue una idea de la Team Leader, que la doctora nos diera un overview de la molécula.

**¿Las características de los miembros del equipo ayudaron?**

Tomando en cuenta que teníamos una molécula llamada NOTON, se hicieron las comparativas con NOTON y con las moléculas competidoras.

**¿De acuerdo a su background de capacitación, sería necesario entrenar al equipo de lanzamiento antes del proyecto?**

En cierta forma porque, hay que tener en cuenta que los procesos de trabajo de los miembros del equipo son absolutamente distintos. Porque éramos gente de distintas áreas, gente que con el trabajo en conjunto y gracias a un PERT llegamos a poner el producto en la calle. Lo que fue importante fue aunar a todos en algo común que fue el producto.

**¿Que todos pudieran tener una visión integral de lo que hacía el resto, fue positivo?**

Si señor. Creo que fue el integrador.

**¿Individualmente, en las reuniones del equipo, los aportes individuales se tomaban tal cual tratando de sacar provecho?**

Si y no. Algunos se discutían como propuestas y algunas veces como algo terminado. Algunas de ellas se discutieron bastante.

**Desde el punto de vista de la estrategia global del producto, ¿se conocía la experiencia de The Product en otros países?**

Se tomó en cuenta todo aquello que podía tener un impacto en nuestro país. Por ejemplo el Early Experience Kit fue algo nuevo que se aplicó y permitió tener 500 paciente cautivos al momento del lanzamiento.

**Haciendo una especie de resumen, algunos elementos importantes para el éxito del lanzamiento de producto eran: conocer integralmente lo que hacía el resto, adaptar la experiencia previa. Qué otros elementos considera importantes para la fluidez del lanzamiento de The Product?**

La periodicidad de las reuniones, nos obligaba a llevar las cosas a un ritmo donde los tiempos fueron totalmente respetados, cosa que no ocurre frecuentemente. Me resultó importante saber que para la siguiente reunión tenía que presentar algo concreto. Por otro lado la integración que se formó en el equipo y que dio confianza. Por otro lado el grupo estuvo sólido al momento de lanzar el producto (todos estábamos de acuerdo en todo porque todas fueron decisiones consensuadas).

**¿Las rutinas del equipo, tuvieron algún apoyo de parte de The Company Argentina?**

Se siguió las normas que tiene la compañía. El apoyo era total. El apoyo de marketing, de ventas, fue completo. Estuvimos toda la plana mayor en el lanzamiento. Hubo un apoyo fuerte de parte de la compañía. Este apoyo de la Alta Dirección es común para los lanzamientos y fue mayor en The Product.

**¿Quién llevaba el Pert?**

La team leader.

**¿Cuántas veces se reunieron?**

Nos hemos reunido unas 10 veces.

**¿Algún elemento adicional?**

El trabajo del grupo en general fue bastante relojito, a mi modo de ver, muy bien llevada. La sincronización de tareas fue muy buena. Aparte de la performance individual de cada quien que hizo el mejor trabajo posible.

**¿Algo negativo?**

El tiempo. Lo teníamos pensado para mediados de año y se lanzó medio año antes.

**Confirmación de información de contacto, agradecimiento y despedida.**

## **Case 2** (6 transcriptions)

**Interview Cassette # 2B**

**RA**

**Gerente Marketing Farmacéutico**

Entrevista telefónica sostenida desde Nueva York el día 5 de Diciembre de 2006 a las 12:00 horas (hora de Santiago de Chile)

**Introducción y solicitud para grabar la entrevista.**

**El Comité de Nuevos Productos se encarga de delinear las actividades estratégicas de The Product. Unos 6 meses antes se transfiere el producto al Area Terapéutica correspondiente quien se encarga de realizar las actividades operativas previas al lanzamiento. ¿Es así?**

Los productos nuevos están a cargo de un Área que se llama de Nuevos Productos justamente, los tiene una persona a cargo hasta un año antes del lanzamiento. A partir de ese momento se transfiere al área de Marketing, donde lo toma a cargo otro Gerente de Producto. Hay gente que trabajo 2-3 años antes y 1 año antes de la fecha establecida como lanzamiento, se transfiere al área de mercadeo propiamente dicha.

**En eso esquema y para darle contexto a nuestra conversación, ¿su función en cuál de las dos etapas está?**

Yo estoy en las dos. Yo estoy a cargo del área de Nuevos Producto y el área de marketing trade. Entonces debajo de cada función hay personas, pocas para Nuevos Productos y mucha para Marketing Trade. Entonces mi responsabilidad es preparar el mercado para los nuevos productos y después encargarme de la comercialización, una vez que ese producto está en etapa de comercialización.

**En el caso de The Product, coménteme usted la versión del proceso de lanzamiento en cuanto a sus hitos más importantes.**

Hay factores que son comunes a cualquier producto. Por ejemplo, contactamos en primera instancia a los lideres de opinión locales, les dijimos que íbamos a tener una molécula más efectiva y potente que las alternativas que habían hasta ese momento, les damos información, los invitamos a reuniones internas y externas, y a algunas reuniones que organizó The Company para compartir información de estudios clínicos, estudios internacionales, datos de seguridad y eficacia de la molécula, eso fue todo antes y después, bueno, implementamos algunos estudios de mercado locales para detectar algunas necesidades insatisfechas por parte de médicos, como de pacientes, qué usaban, qué no usaban, qué les gustaba de las alternativas para ansiedad en ese momento, qué faltaba dentro de su portafolio terapéutico. Esas fueron las actividades antes del lanzamiento. Una vez lanzado el producto, comunicarle toda esa información resumida y preparada para las diferentes especialidades, información, monografía del producto, resúmenes de congresos internacionales, algunas muestras para que el médico pudiera probar con pacientes lo que nosotros le estábamos contando. El médico ha visto que es eficaz, que es seguro, y lo está probando en varias patologías relacionadas con dolor neuropático, que es bastante amplio.

**Que hace que un equipo de personas encargadas de llevar actividades diferentes pero complementarias, se integren para llevar a cabo un lanzamiento. ¿Qué hay de bueno en The Product en ese proceso?**

Bueno es una conjunción de muchísimos elementos. Todos los elementos se lanzan más o menos de la misma manera. Uno podría decir, ¿hay manual para lanzar los productos nuevos? Mucha de la gente dirá que usó el manual pero el 20% de los productos son éxito y el resto fracasan. Hay muchos libros de marketing que explican esta teoría. Por supuesto una de las primeras condiciones es que el producto cumpla su promesa de venta. Eso es lo primero. Luego cómo se presenta la información, si se presenta en forma adecuada, a la audiencia adecuada, y eso pasa, generando un equipo de trabajo de forma concienzuda y alineado con el objetivo final.

Antes de lanzamiento se tuvo mucho en cuenta analizando las oportunidades del producto reales, hasta donde se podía llegar, no generando expectativas infundadas. Si este producto puede vender 1M de dólares que venda ese dinero y no 100,000 o 10M de dólares. Un mercado potencial pero bien dimensionado, no que luego sea frustrante en resultados.

**Cuando usted comenta que hay que formar un equipo concienzudo ¿cuáles son los factores para ello?**

El goal final es obtener un lanzamiento exitoso del producto. Ahí están involucradas todas las áreas de la compañía. Marketing va a analizar la estrategia a seguir con el producto, por supuesto apoyado en el departamento médico, que va a aportar la data científica que respalda esas aseveraciones, después lo va a implementar la fuerza de ventas y pos supuesto ellos van a aportar la audiencia, la agenda que vamos a comunicar, la gente de finanzas nos dirá cuál es el costo y el precio al que lo podemos comercializar, disponibilidades desde el punto de vista logístico, después si hace falta tomar gente participará Recursos Humanos. Cada área deberá aportar con lo que mejor conoce: ventas, conoce la audiencia; médica, con la información; marketing, con la estrategia.

**Si bien todos darán el 100%, habrá algunas dinámicas que favorezcan un mejor desarrollo en un lanzamiento. Por ejemplo, ¿motivación?**

Coincido en que la motivación de la gente es un tema muy importante y que puede decidir el resultado de un lanzamiento o de una campaña. Sin embargo, creo que lo más importante de todo son los cientos de decisiones que se van tomando en el camino. Antes de lanzar The Product se tomaron muchas decisiones, y para lanzar The Product se tomaron otras decisiones: precio, data a presentarse. Hay tantas decisiones que se toman, que en cada una está parte del 80/20 del éxito final. El proceso analítico en la toma de decisiones para mí es fundamental.

**En este proceso de toma de decisiones ¿la creatividad?**

Si te diría que sí, pero también es importante la discusión de las ideas, de forma que se genere un debate interesante y como resultado de ese debate surja el mejor camino a seguir. Lo ideal es tomar las mejores decisiones a lo largo del camino. Si se debate, y luego se decide por alguna decisión, que esté sustentada, será la que en forma conciliada se defiende.

En la parte final del proceso donde el producto se comercializa, la parte emocional juega un rol muy importante. Pero, en la etapa previa de definiciones estratégicas, el tema de toma de decisiones es vital. En esa primera etapa me parece que es más importante la discusión de las ideas, pero con soporte, la discusión abierta, con respeto y con ganas de aportar. Ahora si el Jefe del Comité quiere imponer su idea, lo puede hacer pero no sé si es lo mejor. Que cada persona que participa en el Comité tenga la oportunidad de decir lo que piensa, y cuando al final se tome una decisión, será una decisión basada en información. Por ejemplo, una propuesta "acá hay un potencial para un producto para dejar de fumar porque el 40% de la gente fuma". Creo que esa es una propuesta con data dura, porque si hay mucha gente que fuma, habrá mucha gente que quiera dejar de fumar. Por eso me parece que el proceso de toma de decisiones es fundamental.

En estas reuniones donde se discuten alternativas, y se toman decisiones, se necesita un moderador que se encargue de fomentar discusiones, o es parte de la cultura de The Company la de adoptar escucha proactivas y búsqueda de soluciones creativas.

Hacen falta las dos cosas. Hace falta un moderador, que es quien va llevando la discusión, pero también hace falta alguien que teniendo liderazgo, decida cuándo hay que tomar una decisión. Sino la discusión pudiera ser eterna. Tenemos una hora para decidir el precio del producto: todos participan, dan sus ideas, pero en el minuto 59, se dirá, tenemos este precio propuesto, y se tomará la decisión por consenso, por votación, y se tomará precio. Al final hace falta una persona con un poquito más de autoridad, sino nunca se tomaría la decisión. Eso es importante, que se discutan las ideas, pero que al final se coloque un precio.

A esas reuniones, los miembros van con una lectura que se distribuye previa a la reunión, para producir en la reunión directamente.

Estas son reuniones periódicas, donde la gente trabaja después de la reunión. La reunión sirve para mostrar el estado de las actividades. Luego de la reunión, el moderador, se encargará de hacer el follow-up a todos las actividades pendientes en cada área. La reunión sirve para saber el grado de avance, pero el trabajo real se hace después, entre reunión y reunión. Hay una preparación previa pero hay un trabajo permanente.

**¿Existen algunas métricas que miden la efectividad de un equipo de pre-lanzamiento?**

Bueno la primera respuesta fácil es medir la efectividad del Comité por la respuesta del mercado. Si el producto es exitoso el Comité trabajó bien, si el producto no es exitoso, el Comité no trabajó bien. Esa es la variable dura de medición. Una variable secundaria sería que esté todo listo para lanzar, algo que podemos llamar el readiness del producto. Esto significa: tener el producto en la bodega, tener el precio aprobado, haber hecho los controles de calidad pertinentes, haber hecho un plan de marketing, todas esas cosas tienen que estar listas antes del lanzamiento. Eso es el readiness del producto, esa es también una métrica dura. Hay varias métricas, algunas por áreas.

**¿Se usan?**

Claro. Si vamos a lanzar el producto en Marzo, el producto tiene que estar en Enero en bodega.

**Independientemente de la responsabilidad de lograr producto en bodega, existe alguna otra motivación para llegar a la fecha, o es la responsabilidad de cada persona.**

Hay un time-table que hay que cumplir. Si el producto debe estar el 25 de Febrero y está el 15, esa persona recibe un reconocimiento por cumplir con los términos antes de tiempo.

**Confirmación de información de contacto, agradecimiento y despedida.**

---

**Interview Cassette # 3A**

**AR**

**Gerente de Ventas**

Entrevista telefónica sostenida desde Nueva York el día 6 de Diciembre de 2006 a las 9:00 horas (hora de Santiago de Chile)

**Introducción y solicitud para grabar la entrevista.**

**¿Cómo es la dinámica de The Product en las actividades de pre-marketing?**

Nosotros en forma muy anticipada vamos haciendo un seguimiento desde que está en la última fase de investigación en un Comité de Nuevos Productos (donde participa Ventas, Marketing, Médica, Regulatorio, Logística, Control de Calidad). Nos involucramos en el perfil del producto en forma muy anticipada y en visualizar lo issues críticos para que el lanzamiento sea un lanzamiento exitoso, desde el tema de las presentaciones a las autoridades de salud locales, hasta el último detalle, el abastecimiento. Vamos a hacer un seguimiento de los productos por un lado y nos vamos involucrando y conociendo y todos sabemos en qué etapa va el producto y vamos viendo los avances y las fechas y nos vamos de esa forma anticipando y formando en ese equipo de trabajo, pequeñas grupos para encargarnos de algún problema en particular. Cuando ya se va acercando la fecha de lanzamiento, las reuniones mensuales se convierten en semanales, si es necesario, para llegar a la fecha que queremos llegar.

**Estas dinámicas del comité revisan los avances. En estas reuniones donde se presentan problemas, ¿cómo se aplica la creatividad?**

Es muy importante. El hecho que sea un Comité donde participan diferentes áreas permite una muy buena comunicación porque así todos sabemos cómo vamos. Además produce un alto grado de responsabilidad frente al tema, porque hay que ir dando avances de las actividades asignadas y la necesidad de estar muy atento. Por estar enfocado en el día a día, dejar de ver los productos del futuro. En estas reuniones cuando surge un inconveniente, todos tienen derecho de exponer su punto de vista. Por ejemplo, en estas reuniones se presenta el plan de marketing y vamos haciendo los ajustes para que el Cuerpo Médico reciba de la mejor forma el producto nuevo.

**En el caso de The Product, ¿fue difícil asimilar el producto?**

No por una razón importante. Nosotros estábamos trabajando NOTON y tiene un mecanismo de acción muy similar, con unos beneficios adicionales, una dosificación más fácil, una respuesta más rápida. De alguna forma ya lo estábamos trabajando, por lo que no había necesidad de adquirir nuevos conocimientos en forma completa.

**¿Eso hizo que The Product fuera más rápida en el momento de tomar decisiones estratégicas?**

Puede que lo hay facilitado.

**Qué de las características individuales de los miembros de este Comité, para que los lanzamientos sean más exitosos. ¿Qué deben tener estos miembros para hacer que el conocimiento fluya de una manera más eficiente?**

Yo te diría que es necesario que cada miembro sea un experto en su área. Es muy importante el conocimiento global y profundo de su área. Es muy importante también el liderazgo que cada miembro tenga para enfrentar las tareas asignadas con su equipo de trabajo. Conocimiento especializado y liderazgo efectivo. Es necesario que las personas que se integren a este tipo de grupo tengan la visión de aportar y de aprender. Yo por ejemplo conozco mi área de acción muy bien, pero eso no significa que alguien me sugiera algo que puedo implementar en mi área. Eso significa estar abierto a sugerencias, críticas y aportes.

**¿Qué de la parte emocional? Liderazgo, conocimiento son actividades analíticas. ¿El grupo necesita tener una motivación adicional para dar el 101% y crear compromiso?**

No. Te diría que no sé si es una virtud o no pero nosotros enfrentamos los lanzamientos de la misma forma. De pronto todos tenemos mucha conciencia de lo que significa un nuevo producto, y sobre todo un nuevo producto exitoso. Tenemos la conciencia de que ese es el futuro nuestro, de la organización y en lo personal también y eso nos lleva a desarrollar nuestro trabajo con muchas ganas con mucho entusiasmo y buscando los factores del éxito. Supongamos que la Gerencia General ponga un premio especial por conseguir ciertas metas del lanzamiento, no creo que eso aumentaría el resultado que ya se tiene.

**¿Cuál es el líder?**

Tiene un líder muy claro que es el Gerente General. Tiene un coordinador que lleva la minuta, quien nos recuerda los compromisos, y ese es el Gerente de Nuevos Productos. Pero la reunión es liderada por el Country Manager. Si el no está la reunión se hace igual y se hace con el mismo espíritu.

**Estas característica que hemos revisado, ¿son características que ayudan a asimilar mejor el conocimiento o no?**

Te diría que sí. Tiene un impacto porque son características que de alguna forma a las personas que participan en este comité, tratan de estar al tanto de estos nuevos temas y por lo tanto hacen el esfuerzo necesario para estar en esos temas.

**Eso significa que existe una intencionalidad de cada una de las personas de querer hacerlo**

De hecho hay una fuerte auto-motivación como organización local. Eso produce auto-motivación para estar al día en estos temas.

**Confirmación de información de contacto, agradecimiento y despedida.**

---

**Interview Cassette # 2A**

**JCM**

**Gerente Médico Área Terapéutica Neurología**

Entrevista telefónica sostenida desde Nueva York el día 5 de Diciembre de 2006 a las 11:00 horas (hora de Santiago de Chile)

**Introducción y solicitud para grabar la entrevista.**

Yo defino que el principal competidor de The Company es la ignorancia, o la falta de conocimiento, para no ser tan duro. Todo lo que significa acortar el paso entre innovación y la aplicación es la educación. Y esa educación pasa por educación cognitiva y de team building.

**¿Cómo es la dinámica de The Product en las actividades de pre-marketing? ¿Cuáles son los elementos que generan un resultado más favorable en este proceso de lanzamiento?**

Yo lo definiría en varias áreas de acción. De partida, en el caso particular mío, tenía un correlato directo con la historia de esto, porque yo aprobé Gavapentina en Chile y conseguí la aprobación de dolor neuropático con Gavapentina con NOTON. Por lo tanto tenía todo un desarrollo del concepto del dolor neuropático en Chile de mi mano. Era el Director Médico de Parke-Davis y había estado en CanHarbour con Mark Pierce que era uno de los mediadores en el desarrollo de Pregavalina, y está el conocimiento de pregavalina antes de que llegara a la parrilla oficial de mi país. Paralelamente se incorpora un Gerente de Producto que venía del área de consumo, específicamente tengo entendido, de IndusLevel que era Ricardo Schwartz, al cual pude imbuirle la pasión y el conocimiento en relación al área y que conociera con la apertura y con generosidad y con trabajo en equipo, los key drivers y los elementos más importantes del desarrollo del concepto de dolor neuropático y las acciones que podíamos realizar. Esto basado en que en la primera etapa, había alguien que ya conocía algo de esto, que era Elena Rojas, y con ella creamos una institución de aplicación sistémica en América Latina que se llamó ICNEP-International Coalition Neurophatic Pain, que era nuestra principal herramienta de difusión en relación al dolor neuropático. Paralelamente, se empieza a expandir el mercado con conocimiento, especialmente en una patología de gran prevalencia en nuestro país, como es la diabetes y abrirle los ojos a los especialistas y no especialistas que ven diabetes como algún grado de neuropatía, se presenta en el 70% de los casos de los pacientes diabéticos, lo que genera todo un abordaje distinto del dolor en el paciente especialmente diabético. Por otro lado hay todo un desarrollo de conocimiento de la molécula, que en el boca a boca permite simplificar el tratamiento existente previamente lo que era titulación en relación a la gavapentina y algunos elementos que desde mi punto son relevantes, no manejados totalmente en casa matriz, que tiende a mejorar esta triada: dolor, insomnio, depresión, pregavalina juega un rol muy importante en la recomposición del sueño, en el sueño REM, entonces bajo esa perspectiva de decirle que hay una terapia simple, efectiva, y que pudiera incluso mejorar el dormir de los pacientes en la etapa de titulación, era un elemento importante. El otro elemento importante, dado que yo soy el Vice-Presidente de la Sociedad de Gerontología y Geriatria de Chile, en mi conocimiento de adultos mayores que están expuestos a una cantidad de interacción farmacológica, que a la luz del mecanismo de acción y el perfil de seguridad de The Product, lo hacía especialmente indicado para adultos mayores. En el sentido de que la karmamacetina y la amitriptilina tienen de la mano una serie de efectos colaterales que siendo efectivo, hacen poco propicio su uso en pacientes poli-medicados y tan frágiles como son los adultos mayores. El énfasis mayor fue que Ricardo Schwartz y toda el área de Neurología entendieran la importancia de un desarrollo paralelo de diferenciar que no todos los dolores eran iguales, y que existían dolores agudos y dolores crónicos y que en los dolores crónicos el dolor neuropático, y en ese contexto enseñarle a los prescriptores que no todo dolor debería enfocarse con tratamiento analgésico como antiinflamatorios u otras sustancias basadas en el proceso fisiopatológico de la inflamación. El diferenciar el dolor neuropático y su fisiopatología fue importante al igual como utilizar el concepto y la explicación pro-activa de lo que era una neuro-modulación de lo que era una terapia epiléptica, que era otro elemento importante de refuerzo para pacientes que ingresaban a tratamiento específicamente por dolor, que cuando veían el inserto del tema en sus cajas y veían epilepsia, muchas veces no continuaban la terapia o el médico no lo abordaba adecuadamente, y entonces lo mejor era decirles pro-activamente en la prescripción, que si bien el fármaco fue desarrollado inicialmente para la epilepsia, tenía un perfil mucho más amplio y que bajo esa perspectiva jugaba un rol "anti-convulsiones de los nervios." Del historial del grado de interacción, hasta donde me quedo yo, yo hice toda la etapa de pre-lanzamiento hasta el lanzamiento, fue importante desarrollar este bureau educativo y la aplicación como líderes nacionales en dolor neuropático, era crucial, para que esta temática del dolor neuropático llegara a las principales audiencias de principales pacientes, como eran los pacientes de la Asociación Chilena de Seguridad, los pacientes de la Asociación de Diabetes de Chile específicamente, un trabajo en conjunto con las Unidades de Dolor que estaban muy influenciadas por estrategias opioidizantes, especialmente dirigidas por Grunenthal y donde sólo veían el tratamiento del dolor bajo una perspectiva de oclóides y donde se le abrió el panorama de que existía el dolor neuropático y lo incorporaron en las unidades de dolor como una estrategia terapéutica y de la sola práctica empezaron a ver diferencias categóricas dado que era un fármaco que daba una

efectividad y un seguimiento a mediano plazo sumamente efectivo. Era importante educar el primer paso del túnel, donde el médico tenía que educar sobre el túnel, en esta lado está lloviendo y al otro está el sol, diciéndole cada uno de los pasos por ese túnel oscuro que fuera agarrado del pasamanos, que iba a haber un hoyo a la izquierda, que el médico supiera lo que iba a ocurrir era primordial. Lo que era transmisión de experiencias mediante ICNEP permitió darle el empowerment a los prescriptores para los efectos colaterales iniciales especialmente de somnolencia, mareo pero con lo promesa última de que estaría sin dolor y que esos efectos colaterales cesarían o pasaría de moderada intensidad a leve. La comunicación constante entre los elementos del equipo con los líderes de opinión también fue un elemento crucial. Fue importante también en algún grado en la consolidación el Neurophatic Pain Forum Educators, en el cual vieron que eran como cabeza de punta en la educación del dolor neuropático y donde la pregavalina se situaba como un elemento icono en lo que era esta instancia. El Forum se hizo el 28-29 de Octubre en Buenos Aires, Argentina como una forma de generar cercanía pero cercanía con el conocimiento. Han habido instancias de estudios clínicos, lo que tiene que ver con la Gerente de Research, en el sentido de incorporar y potenciar a estos líderes de opinión que no siempre son buenos investigadores, pero coincidió en un caso que era un buen líder de opinión y buen investigador, lo cual le da un elemento para cada una de sus presentaciones, tener una argumentación local importante.

Eso te podría decir que fueron los elementos, desde mi perspectiva, llega un Product Manager abierto al conocimiento, se capacita muy, muy bien, le da una energía vital de los key drivers, le saca partido de cada uno de los componentes de este mercado, desarrolla estrategia de awareness, teniendo ya a los médicos concientizados y capacitados que el top of mind del dolor neuropático es The Product, y desarrolla conocimiento acerca de los síntomas del dolor neuropático.

**¿Usted diría que la efectividad del equipo de las actividades de pre-lanzamiento, gira en torno a las características del Gerente de Producto?**

No necesariamente del Gerente de Producto. Yo encuentro que aquí una de las grandes fortalezas... yo quiero decirte que yo cree un cargo en América Latina que es el Medical Manager, que es un Gerente Médico que es como la ciencia que ayuda al marketing, dentro de un sistema de risk mitigation que es el que moviliza fundamentalmente a The Company el departamento médico.

**Cual es la diferencia entre el Gerente de Producto y el Gerente Médico**

El Gerente de Producto es el que se conoce en todos los países. El Gerente Médico es un Product Physician pero con mayor empowerment y mayor foco en como la ciencia ayuda al negocio.

**Y la interfase con los productos. En Chile existe lo que se llama el Comité de Nuevos Productos. Un año antes del lanzamiento efectivo, el Comité le cede el producto al Área Terapéutica, donde el Gerente de Producto se apoya mucho en el Médico de Producto. ¿Es así?**

Está en lo cierto. Lo cual me da un background interesante validando información objetiva tenía un grupo que estaba trabajando hay un sinergismo de conocimiento de líderes de opinión y de temáticas para traspararle y apuntar mejor donde

**Y cómo sintió usted la información de The Product fue fácil de asimilar, primero por el equipo encargado del lanzamiento y por los médicos.**

Fue más fácil puesto que manejábamos un background en dolor neuropático gracias a NOTON. Pero fue difícil porque era difícil separar la gavapentina.

**Qué tuvo este comité de pre-lanzamiento para llevar a cabo sus funciones de una mejor forma. Las iniciativas de creación de este ICNEP. ¿Qué otros elementos fueron importantes?**

El sentirnos dueños de una clase terapéutica. La convicción.

**Esto está asociado al producto, ¿verdad?**

Ya lo habíamos hecho con gavapentina y había un desarrollo en el conocimiento del dolor neuropático importante. Ahora hay una perspectiva de desarrollo off-label que nosotros no la hemos desarrollado que habla de una disposición para otras áreas terapéuticas. Uno escucha a los psiquiatras que dicen que "este producto debería andar bien en trastorno bipolar" o debería andar bien como inductores. Como que la molécula en sí tenía cuenta.

**Como dinámica de este equipo de trabajo era asignar tareas y reunirse para revisar el status de las actividades ¿este proceso es así de simple o había un adicional?**

Yo creo que el día a día fue marcando todo esto en el sentido que, nuestra vida en el laboratorio tiene que ser lo más interactiva posible. Bajo esa perspectiva no se condicionaba agenda, sino que, en qué estamos, a donde vamos, era un tracking diario.

**¿Quiénes son los que conforman el grupo de trabajo encargado de lanzar el producto?**

Yo diría que es un trío entre el Gerente de Producto, el Gerente Médico, y la Gerente de Entrenamiento. A los que se suma ventas, etc. Pero fundamentalmente el trabajo está dado en esos tres pilares.

**En este trío se genera una dinámica marcada por el profesionalismo para que el lanzamiento sea exitoso. ¿El liderazgo se rota?**

Se rota el liderazgo basado en las competencias. En este caso el conocimiento previo no hizo que yo liderara las cosas, sino que el líder de las decisiones de marketing tomara los consejos del resto. En general los tomaba bien.

**Para que este trío funcione la comunicación es primordial**

Efectivamente.

**Eso significa que las características de personalidad juegan un rol importante.**

Yo creo que es parte del trabajo y de la función específica que cada uno desempeña y eso genera un perfil de conducta específico.

**Eso tiene soporte en la cultura organizacional de The Company, o es que viene de su experiencia previa**

En el caso de Ricardo venía recién llegando. En mi caso yo vengo

**Qué tan importante es en este trío estén informados de lo que hace el resto.**

Es vital porque en mi caso que vengo medio día, tengo que montarme en cosas que vienen andando. Para eso tienes que tener el conocimiento de lo que pasa, y en período de lanzamiento el tiempo es vital.

**¿Es importante tener una visión para tener una mística especial?**

No. Yo creo que en este caso el trabajo del Gerente de Producto fue superlativo. Luego de 1 mes y medio en The Company yo llegué a ver rol-playing hechos por él perfectos. Eso demostraba a la fuerza de ventas que sí se puede. Y eso también la prédica del ejemplo es también un buen elemento motivacional.

**¿El elemento motivacional le da un algo más al equipo?**

Le da un plus.

**¿Existiría alguna métrica que permita averiguar esto?**

Yo haría una encuesta a los involucrados en el lanzamiento, por áreas para averiguar los elementos motivacionales que pudieran hacer aparecer elementos ocultos que de repente pasan como una buena práctica personal pero no como una instancia social.

**¿Dada la métrica, se podría generar buenas prácticas para mejorar los lanzamientos?**

Definitivamente.

**¿Qué rol juega la creatividad en un lanzamiento?**

Marca la diferencia en el mercado. Tienes que acompañar la ciencia con creatividad para que inunde a los clientes. Hay que darle vuelta a todo, pero sin que nos pase como un perro dando vueltas buscándose la cola. Porque darle una, dos, tres vueltas te impide la ejecutividad que te exige el mercado.

**¿Agilidad sería otra característica?**

Agilidad con creatividad que van de la mano con efectividad.

**¿Alguna característica que sea importante para la efectividad del trío de lanzamiento?**

Tiene que haber objetivos comunes que cumplir. Nada más que ahora se me ocurra.

**Confirmación de información de contacto, agradecimiento y despedida.**

---

**Interview Cassette # 1-B**

**LS**

**Jefe de Logística**

Entrevista telefónica sostenida desde Nueva York el día 1 de Diciembre de 2006 a las 10:30 horas (hora de Santiago de Chile)

**Introducción y solicitud para grabar la entrevista.**

**Señor Sottovía, ¿cuánto tiempo tiene usted trabajando para The Company?**

Yo tengo en The Company casi 5 años y lo mismo en la industria farmacéutica.

**¿Cuál fue el rol y principales responsabilidades durante el lanzamiento de The Product?**

Primero que nada decirle que soy el Jefe de Logística de The Company Chile. Por lo tanto mi responsabilidad es la coordinación con cada una de las plantas para poder tener producto en cantidad necesaria y en tiempo necesario para nuestro lanzamiento. Es decir, yo recibo un forecast de venta, hago mi cálculo de necesidades cuánto debo traer para cubrir la venta de x cantidad de pedidos determinadas por la Gerencia más un stock de seguridad y yo coordino con la planta para poder satisfacer esas necesidades en tiempo y forma. Eso por el lado de las plantas. Después, localmente mi responsabilidad es hacer la internación de esa mercadería al país y con las áreas correspondientes (Regulatorio y Control de Calidad), obtener las aprobaciones y liberación del producto para que quede disponible para la venta en el momento oportuno.

**Recordando el lanzamiento de The Product ¿usted diría que las actividades de prelanzamiento se cumplieron en los tiempos programados?**

Si. Fue un proyecto bastante bien coordinado. Yo diría que no con mucha anticipación, siempre los logísticos queremos más tiempo que el que nos dan, pero yo diría que a pesar de eso el lanzamiento fue a presión en tema de tiempos, pero como contamos con la colaboración de nuestra planta en Alemania, no tuvimos mayores problemas.

**Colaboración ¿qué significa?**

Primero que ellos nos hicieron el espacio en máquina para poder tener el producto en la fechas que nosotros requeríamos, sin respetar mucho los tiempos que manejan las plantas para aceptar órdenes de compra. Me explico,

si bien es cierto que yo puedo decirle a una planta en Enero que yo voy a necesitar producto para Diciembre, hay que cumplir una serie de etapas previas. Por ejemplo definir el tema de los estuches, que ellos tengan lo que necesitan para poder comprar los materiales para nuestra producción. Aunque yo le haya avisado en Enero, si yo se lo mando [los estuches] en Noviembre obviamente no me van a poder abastecer en Diciembre. Entonces, contamos con toda la colaboración para hacer lo más rápido el proceso ante y después también tuvimos colaboración en términos de empacar producto para nosotros para cumplir con la fecha de lanzamiento.

**Esa colaboración ¿se base en la relación previa que usted mantiene con la planta, o a cualquier persona le hubieran hecho las mismas concesiones?**

Yo creo que en este caso en particular es un tema de la planta. No quien se conecta por el área logística. No podría decir cuánto puede haber influido que haya sido yo u otra persona. Pero si, en otras plantas me ha tocado ver, no solo para lanzamientos sino para producciones normales, una disposición distinta dependiendo de la persona que sea su nexo.

**Entiendo que usted forma parte de un Comité de Nuevos Productos ¿es correcto?**

Si

**Me interesa explorar la dinámica del Comité para las actividades antes de la transferencia del producto al Área Terapéutica. ¿The Product implicó un conocimiento nuevo difícil de asimilar o no?**

A ver, desde el punto de vista logístico, el producto que vamos a lanzar, las cualidades técnicas del producto no me deben interesar mucho, a menos que afecten el proceso, ya sea de producción, transporte, o almacenamiento. Me explico, para mi estar a cargo de Logística para lanzar The Product que es un producto que se almacena en condiciones normales, o tener que lanzar un producto refrigerado, lo único que me hace cambiar mi visión del producto es condiciones especiales de almacenamiento y de transporte. Pero en realidad todo el tema logístico es exactamente el mismo. Es decir la coordinación con las plantas, la coordinación con el Comité, la necesidad de información que necesito para traer el producto es exactamente la misma.

**Eso quiere decir, ¿que la información del producto, las características particulares del producto no son un motivo de preocupación?**

No a menos que el producto tenga que ser manipularlo en forma especial.

**Sin embargo en las reuniones en el Comité se trata asuntos de índole directamente relacionada con las características del producto. Su participación en ese caso, ¿no requiere conocer más profundamente el producto?**

Yo creo que me es difícil porque no tengo los conocimientos técnicos de las características de los productos. Si bien en las reuniones uno aprende sobre el producto, para qué sirve el producto y demás, yo no puedo aportar directamente porque no tengo los conocimientos. No soy del área médica ni biológica. Yo puedo aportar solamente con relación a la compra o distribución local.

**Y esos conocimientos generales del producto, cómo se va a usar el producto, ¿le ayuda a usted a tomar mejores decisiones logísticas?**

Si y sólo si esa información es relevante para el manejo del producto. Me explico, si estamos hablando de un producto oncológico por ejemplo, yo sé que su manipulación es distinta a un producto a una aspirina por ejemplo. Pero más que eso, en mi labor no me aporta. Me aporta a mi cultura general.

**En estas dinámicas, ¿qué importancia tiene que usted esté contagiado, que se involucre más con The Product?**

Lo que pasa es que para mí, cualquier producto nuevo, yo debo trabajar con la misma rigurosidad para cumplir las fechas de lanzamiento propuestas. Yo no decido cuándo se va a lanzar el producto, eso lo decide el Comité que es liderado por nuestro Country Manager. De acuerdo a eso, si me dicen que debo tener 5 productos nuevos para la misma fecha, yo debo trabajar para los 5 con el mismo ahínco.

**Estas reuniones del Comité en las cuales cada uno comparte la información de la actividad que le haya sido asignada. Eso hace que todos tengan una visión general, ¿eso hace que las decisiones particulares se modifiquen en consonancia?**

Por supuesto. Si el producto no está aprobado para su venta, yo debo comunicarme con la planta para dilatar su producción y/o despacho, porque de lo contrario, estaría trayendo producto que se vencería.

**El Comité se auto-motiva por el profesionalismo. Sin embargo el aspecto motivacional podría pesar más que otro. ¿Esto ha sucedido?**

No puedo decir que no haya sucedido antes. Lo que si hacemos es que la persona que tiene una actividad previa a la mía, cumpla con su actividad para yo poder cumplir la mía.

**¿Qué impacto tiene la creatividad individual en el Comité?**

Yo creo que alta en la medida que veamos que para cumplir con la fecha de lanzamiento. Por ejemplo, si nosotros tenemos programado un lanzamiento para Diciembre del año y vemos que el registro va a salir en Enero del año siguiente, la lógica me dice que debería traer el producto después del registro. Pero en ese caso, cuando nos vemos enfrentados a una situación que nos desplaza el lanzamiento, hacemos un brain-storming para no arriesgar el lanzamiento de producto, a menos que no pudiera hacerse.

**Qué de las características individuales de los miembros de este Comité, para que los lanzamientos sean más exitosos. ¿Qué deben tener estos miembros para hacer más exitoso un lanzamiento?**

Lo primero y muy importante que sea un equipo multidisciplinario. Que cada uno aporte con la herramienta técnica de su área de responsabilidad. Yo como logístico no voy a ir al comité a dar clases de posicionamiento. Ya como



características individuales: tener mucho entusiasmo y compromiso en los planes que estamos poniendo sobre la mesa. No defraudarse o no sentirse presionado porque los tiempos son cortos. Ser creativo en la búsqueda de soluciones, ser honesto y transparente cuando tenemos un problema en un área en particular. Ser claro en la transmisión del mensaje. Cumplir los compromisos. Si me comprometo a enviar una comunicación a la planta mañana, debo asegurarme de enviarla oportunamente, porque pasado mañana pudiera ser tarde. Si hay algo que yo atrasé en mi acción pudiera estar afectando a mi colega que me sigue.

**¿Que impacto tuvo en The Product el producto Normatol?**

La verdad que durante las reuniones se conversaba bastante de NOTON. Pero yo diría que como lanzamiento de producto no tenía mucha importancia salvo en el tema de la canibalización potencial. Eso es lo que se conversaba básicamente.

**Estas características individuales de compromiso, transparencia, creatividad. ¿Qué importancia tienen para la asimilación del conocimiento?**

Podría afectar el proceso de lanzamiento, pero no necesariamente. Si no afecta el proceso de lanzamiento, OK. Pero si no comentó un problema, si ocultó información o no actúa profesionalmente, si me va a afectar en mi lanzamiento.

**¿El Comité aplicó un proceso estándar que regule el comportamiento del grupo?**

Cuando el Comité se da cuenta del comportamiento irregular de un miembro, se implementan acciones que eviten que ese comportamiento impacte en el resto del grupo. Por ejemplo, hacerle más seguimiento, un follow-up más cercano. La Gerencia del área tendría que intervenir.

**Estas características deseables, ¿sería posible y conveniente entrenar en esas habilidades en particular?**

Yo creo que debiera ser suficiente tenerlo como valores de la compañía. Pero no puedo decir que una capacitación altere un problema de actitud, creo que todas esas cosas se pueden entrenar y pueden mejorar los resultados de un equipo de trabajo.

**Confirmación de información de contacto, agradecimiento y despedida.**

---

**Interview Cassette # 1-A**

**MM**

**Director Médico**

Entrevista telefónica sostenida desde Nueva York el día 29 de Noviembre de 2006 a las 15:00 horas (hora de Santiago de Chile)

**Introducción y solicitud para grabar la entrevista.**

**¿Cuánto tiempo tiene usted trabajando para The Company?**

Yo tengo en The Company 17 años.

**¿Cuál fue el rol durante el lanzamiento de The Product: Director Médico o Médico de Producto?**

Lo que sucede es que acá en Chile hay un Comité de Nuevos Productos en donde yo formo la parte médico, donde vemos el desarrollo de los productos antes de ser entregados al Team que lo va a comercializar. Entonces nosotros desarrollamos todas las actividades previas al lanzamiento, y luego le traspasamos al team que lo va a lanzar en el momento en que se inicia el registro del producto, pero seguimos ligados al producto hasta que se lance.

**En el caso de The Product, una vez que se lanza, ¿a quien se traspasó exactamente?**

Se traspasó al Team de RS y GA (médico). Hay que aclarar que 6-8 meses antes del lanzamiento el producto se traspasa del Comité de Nuevos Productos al Área Terapéutica correspondiente. En el caso de The Product estamos hablando del Área Terapéutica de Sistema Nervioso Central.

**¿Cuál es la diferencia entre las actividades del Comité de Nuevos Productos y el Team del Sistema Nervioso Central?**

Son actividades un poco diferentes. Nosotros hacemos un catastro de todas las actividades necesarias para obtener su registro. Entonces vamos preocupándonos desde que estén todos los documentos necesarios para registrar, de que esté la patente del producto ya registrada en el país, de que esté toda la información clínica necesaria, de que se hagan eventualmente estudios clínicos en el país, para eso nosotros hacemos algunas gestiones con NY para que se puedan hacer estudios clínicos, pagados por NY, para el país con el medicamento. Vemos todo lo que significa el Advisory Board, que es el grupo de expertos que se forma para ayudarnos con el producto, y para eso el Comité y particularmente yo, invitamos a participar a los líderes de opinión más importantes, para el caso de The Product, de dolor neuropático. Con rostros un año antes de que el producto sea lanzado. Vamos testeando con ellos toda la información disponible para que nos den su opinión, su idea, sus aprehensiones, etc.

**Desde el aspecto de marketing, ¿quién conformó el Comité de Nuevos Productos?**

En la época de The Product lo conformó RP. (Ahora sería AR). RP pasó al área cardiovascular y fue reemplazado por AR.

**¿Quien más conforma el Comité de Nuevos Productos?**

Está el Gerente General, la persona de Regulatorio, la persona de Logística, la persona de Finanzas. Porque cuando vemos el producto vemos la parte global, vemos el tema de precio, el tema de los PSP, el tema de los centros de distribución, por eso es que el equipo es multidisciplinario. Tenemos que cubrir todos los detalles que

significa, desde que el producto esté aprobado y nosotros podamos traerlo, hasta que llegue a Chile y que ninguno de estos procesos sea entorpecido por cualquiera cosa. Todos los detalles técnicos que se tengan que cubrir.

**Cuando se traslada al Área Terapéutica, ¿usted diría que ese equipo hace una labor más operativa que estratégica?**

Si, es una función más operativa que estratégica, porque ya está todo prácticamente todo definido.

**¿Ustedes en su labor desde el Comité de Nuevos Productos, tienen una interfase con el área de ventas?**

No, la interfase con el área de ventas está representada por el Gerente de Ventas (que también participa en el Comité, se me había olvidado). Porque más o menos unos 8 meses antes comienza el entrenamiento del nuevo producto. Primero la patología y luego se coordina con entrenamiento, quién lo va a llevar, en qué posición.

**¿La interfase entre NY y el país es el Comité de Nuevos Productos y la interfase entre el país y la fuerza de ventas es el Área Terapéutica?**

Exactamente.

**¿Entrenamiento entre también en la fase estratégica?**

Si porque en el Comité se define qué personas se van a entrenar, con qué intensidad, si van a ser todos entrenados, o no con la misma intensidad, cuáles van a ser los manuales que se van a usar, toda esa parte se deja absolutamente definida en el Comité de Nuevos Productos.

**¿El Gerente de Capacitación no participa del Comité de Nuevos Productos?**

Si participa ocasionalmente cuando vemos esa parte, pero no pertenece al CNP.

Un CNP tiene responsabilidad sobre otros productos, pero un producto en particular que va a ser lanzado ocupa un lugar muy importante dentro del Comité. Todo el conocimiento que viene de NY, además de todos los estudios clínicos locales, además del conocimiento previo de NOTON (en Chile se llama Normatol), el conocimiento nuevo se adquiere con cierta dificultad. ¿Existe un proceso previo donde el conocimiento nuevo requiere ser digerido? Por supuesto.

**¿Cómo fue ese proceso con el caso de The Product?**

Yo diría que fue más fácil que con productos diferentes. The Product, mal que mal, tiene muchas similitudes a Normatol (NOTON). Incluso tiene las mismas indicaciones. En este caso las indicaciones son dolor neuropático y epilepsia que nosotros ya las manejábamos bastante bien porque teníamos NOTON. Pero hay otros productos que están enfocados en otras patologías de las cuales no tenemos ningún conocimiento, y en ese caso es más lento el proceso.

**¿Qué procedimiento, si existe, se siguió o debería seguirse para acelerar la asimilación de conocimiento nuevo?**

Una de las condiciones que yo creo que debería llegar una información bastante detallada y simple de asumir, pensando que no la va a leer solamente médicos sino que la va a leer la gente marketing, la gente de ventas, de logística, de regulatorio, sobre los productos nuevos, hecho en forma bastante amigable, quizá por vía electrónica donde uno pudiera tener un conocimiento más interactivo del producto, vale decir si uno quisiera consultar sobre el mecanismo de acción, poder entrar y tener una visión rápida y clara sobre cuál es el mecanismo de acción respecto a las indicaciones, a los efectos adversos, a toda la parte que a nosotros nos importa cuando tenemos un producto nuevo. Porque que pasa, todo esto me llega a mi (Director Médico) y a alguien de Marketing, pero llega una información que está entremezclada entre cosas de marketing y cosas médicas. Si yo lo mando así, sin digerir a la persona de Regulatoria, a la persona de Logística, lo más probable es que entienda poco o nada de lo que yo le estoy mandando. Tengo que hacerle una especie de inducción sobre el producto antes de. Entonces, ¿cómo podríamos acelerar esto? Teniendo una información clara y confiable. Puede haber un montón de otras fórmulas, pero hay una información muy disgregada, que hay que hacer una especie de filtro, armar algo que sea razonablemente entendible para todo el equipo y ahí recién uno puede enseñar algo del producto y hacer que la gente tome conocimiento.

**¿Hay algunas características individuales, independientemente del background profesional, que ayuden a entender la información de un producto nuevo? Por ejemplo, ¿una persona alegre capta más rápidamente el conocimiento nuevo que una persona triste?**

Personalmente, creo que debe haber una diferencia para alguien que acepte el desafío que una persona más pasiva. En nuestro caso es algo más profesional, y el tener reuniones periódicas obliga a hacer preguntas, si no está todo el mundo con el conocimiento de lo que estamos hablando, es muy difícil que la persona participe en la reunión. Hay una diferencia entre una persona motivada y una que no está motivada.

**¿Quién asume el liderazgo de la reunión?**

La persona que está citando a la reunión y que hace de "champion" del producto, es el Gerente de Nuevos Productos. En este caso era Rodrigo Puga.

**¿En la generalidad de los casos para el Comité de Nuevos Productos, el Gerente de Productos Nuevos, es el que asume el liderazgo de las reuniones del Comité de Nuevos Productos?**

Si puesto que es su responsabilidad primordial.

**Si bien el profesionalismo hace que se informen del nuevo producto. ¿El liderazgo del Gerente de Nuevos Productos hace que se incremente el interés por el nuevo producto?**

El perfil del Gerente de Nuevos Productos tiene que ser el de una persona muy entusiasta, muy motivada, que tenga muy buen seguimiento de las cosas, que sea muy proactivo, y que obviamente, tenga un background de

conocimiento importante como para poder (muy buen inglés) porque tiene que estar en contacto con los teams de NY y poder bajar la información y dar a conocer los problemas y las oportunidades que existen con el producto. ¡Es vital! Ahí si que hay una diferencia enorme entre una persona motivada o desmotivada en ese cargo particularmente. Porque el resto del CNP, a propósito de las reuniones estamos obligados a esperar días. Pero, si no parte esta motivación para llevar a cabo todas las actividades de la agenda, todo eso está motivado por el Gerente de Nuevos Productos.

**¿O sea que el aspecto anímico es importante para llevar a cabo un lanzamiento de productos?**

Absolutamente.

**¿Existirían algunas actividades que hubieran favorecido esta motivación que es un requisito importante para el equipo?**

Algo que nos permitía tener la tranquilidad sobre el producto era el feedback del Advisory Board sobre que era un producto que iba a tener éxito, y son muy motivadoras para seguir adelante.

**Voy a comentar algunas palabras y usted me dirá si son o no importantes para el lanzamiento del producto. Creatividad de generar alternativas nuevas, de solución o aplicación.**

La creatividad tiene un 5 (en una escala del 1 al 5). En el Comité se aplica de muchas formas. Normalmente estamos desfasados con relación a otros países y hacemos una serie de cambios a lo hecho en otros países. En algunos casos radicales y para ello es necesario usar la creatividad.

**¿Cómo incentivan la creatividad?**

Se incentiva la creatividad porque no todas las posiciones tienen un componente de creatividad para su trabajo. El Financiero debe ser más analítico que creativo, el Regulatorio debe ser más estructurado que creativo. Pero a veces uno se encuentra con personas que estando en un trabajo administrativo tienen soluciones interesantes a problemas.

**Otra palabra es visión integral, donde todos los miembros del CNP esté enterado de lo que hace el resto.**

**¿Esa característica es importante?**

Tiene mucho impacto. Nosotros hacemos una carta Gantt y hay muchos procesos que se sobreponen entre varias áreas. Por ello es muy importante que todos sepamos que hace el resto. Sobre todo el responsable designado para una actividad específica.

**¿Cómo se ranquearían estos aspectos de la dinámica de un CNP?**

Es muy discutible porque las tres son importantes. La visión global con un 40%, la creatividad con un 30% y la motivación con un 30%.

**Cuando se transfiere el nuevo producto se hace la transferencia formal, o el mismo entusiasmo y el know-how adquirido se transfiere formalmente. En el caso de The Product ¿cómo fue?**

Los dos hechos que son vitales son: la parte de marketing (que es la persona que lo va a lanzar) y la parte médica. No es que se reúnan en un día y le traspasen por osmosis todo lo adquirido, sino que es un proceso paulatino (2-3 meses) en el que se hace una transferencia de todo el conocimiento adquirido.

**Usted comentó la palabra éxito. Desde el punto de vista del producto (cumplimiento de forecast, market share) y desde el punto de vista de la actividad de preparación del mercado por parte del CNP. ¿Cómo se mide el éxito del CNP?**

Por supuesto. De hecho nosotros tenemos objetivos muy concretos dentro del CNP. En términos de hacer cosas y en términos de timing. Por ejemplo, en el caso del área médica tenemos como objetivo obtener el inicio del registro en tal fecha, obtener el registro del producto en tal fecha, seleccionar y formar el Advisory Board, y hacer una serie de reuniones con ellos en un cierto período de tiempo, hacer que el Advisory Board obtenga información de diferentes tópicos y a su vez hacerles llegar información de diferentes tópicos. Y todo eso es medible en función de resultados y de tiempo. Nosotros para saber si fue exitosa nuestra gestión queda claramente cuantificado. En el caso de Marketing lo mismo. Tener un plan de marketing donde haya una segmentación del mercado, si no hay un mercado hay que prepararlo, se hace una encuesta a los médicos para saber su opinión, quiénes serán los líderes de opinión, cómo se va a distribuir el presupuesto en actividades pre y post marketing e ir cumpliéndolas de acuerdo al timing. Está claramente definido y uno puede decir bueno cumplí con el 100% que vimos en el Comité o no pudimos cumplir esta actividad porque tuvimos este o este otro problema. No hay nada improvisado, y es fácil decir si cumplimos o no.

**¿Existe un procedimiento de lanzamiento de nuevos productos?**

El proceso estandar es más o menos el mismo, pero sin duda que varía mucho de un producto a otro. Tanto las actividades como lograr ... ehh ... hay productos que son absolutamente nicho, hay otros productos que son de venta masiva, sin ser OTC son productos que tiene una automedicación importante en los países Latinoamericanos. Entonces la forma de trabajar con ellos es totalmente distinta. Entonces si hay variaciones, pero el esqueleto es más o menos el mismo, así que cualquier persona que entrara al CNP podría entender muy claramente cómo hacerlo y que esquema utilizar para llevar a cabo todas las actividades.

**Confirmación de información de contacto, agradecimiento y despedida.**

---

Interview Cassette #3B

RS

Product Manager Sistema Nervioso Central

Conferencia Telefónica sostenida desde Nueva York el 6 de Diciembre de 2006 a las 15:30 horas (hora de Santiago de Chile).

### **Introducción y autorización para grabar la entrevista**

#### **Cuéntame el proceso de lanzamiento de The Product**

OK. Déjame entonces contarte todo el proceso, la historia del lanzamiento. Cuando yo llego justamente a la empresa, yo venía de otra industria, yo llego a la empresa un par de meses antes del lanzamiento, cuando el producto ya estaba pasando hacia el área de marketing. Así que bueno, una de las cosas de aprendizaje fui yo primero, o sea entender yo mismo qué cosa era el producto, la enfermedad, y también conocer no solamente el mercado sino también conocer la estructura organizacional.

#### **¿No venías de la industria farmacéutica?**

Exacto, yo venía de Procter & Gamble.

Entonces bueno, creo esa fue una de las primeras cosas que me tocó hacer fue aprender de The Company, cómo es su estructura, cómo son los procesos de comunicación dentro de la empresa y obviamente del producto, la metodología relacionada a The Product especialmente.

#### **¿Viniedo de P&G donde los procesos de lanzamiento son bastante estructurados, es posible comparar las dos industrias desde el punto de vista de los procedimientos?**

Yo venía de finanzas de P&G no de marketing. Por lo tanto dentro de los lanzamientos de productos yo estaba involucrado de cierta manera pero no directamente involucrado. Pero efectivamente hay mucha rigurosidad en los procesos, etapas que están súper estandarizadas, por lo menos en términos de tareas.

#### **Dale, me estabas contando sobre tu involucramiento temprano en el proceso de The Product...**

Por eso digo y lo veo como un punto importante el aprendizaje sobre la organización, el producto y la enfermedad y un aprendizaje importante del mercado tanto en forma general como al específico del dolor neuropático. Dentro de eso, se establece un comité que se reúne quincenalmente donde estaba reunido el Gerente General, el Gerente de Marketing, el Gerente de Ventas, el Director Médico y yo. En donde veíamos las etapas. Antes me gustaría contar esto, junto con esto estaba un Plan de Marketing detrás. Que me tocó hacerlo completamente, donde se coloca quien está compitiendo, quienes son los clientes, como se vende el producto, eh, y te diría que por ahí se definen los planes las estrategias, y las métricas, donde están las oportunidades, cómo nos hacemos cargo de esas oportunidades, como maximizar los resultados, en términos de costos, como también asegurarle un buen futuro al producto. Dentro de esto estaba, también como una tarea adicional, la parte de entrenamiento a la fuerza de ventas. Acá nosotros tenemos un departamento que está encargado del entrenamiento a la fuerza de ventas, para poder realizar ese entrenamiento se coordinó a través de ese departamento, quien hizo el entrenamiento fino fue el médico a cargo del producto. Así fue como se traspasó parte de la información de características y de la enfermedad que era un producto totalmente nuevo.

#### **¿Fue difícil para este petit comité asimilar el nuevo conocimiento de producto?**

Yo creo que no. Nunca pareció una barrera, por otro lado tenemos una fuerza de ventas bastante educada, que está en un constante entrenamiento. El curso en sí mismo fue bastante estructurado, estaba separado en capítulos, había pruebas después de cada capítulo. Te podía asegurar que la gente iba aprendiendo sobre la patología y sobre el producto. Creo que fue bastante coordinado. Bueno y obviamente íbamos viendo los tiempos para programar el entrenamiento con los tiempos de lanzamiento de producto que teníamos programado.

#### **¿Hay alguna característica de personalidad que impacta en el aprendizaje de conocimiento nuevo?**

Yo diría que la forma en que se presentan los conocimientos nuevos si impactan en forma importante en la calidad del aprendizaje y en la rapidez del aprendizaje. Por ejemplo, una cosa que hicimos para poder llegar a mayor número de médicos e incrementar su aprendizaje, es que escogimos un médico experto en epilepsia, que era una de las indicaciones del producto, en donde es muy distinto cuando hablas en forma teórica, con alguien como un médico que te habla de la enfermedad. O sea creo que eso también le da un carácter más práctico, donde veas algunos casos clínicos, y veas cuál el problema que va a estar solucionando. Porque tu motivas al representante mismo a que esto es realmente un problema y a ofrecer una solución a ese problema, y eso motiva muchísimo a la gente a trabajar con el producto. Porque es muy distinto a decir si este producto servirá o no servirá, fue importante para la motivación.

#### **¿La motivación es importante para asumir el reto de un producto nuevo?**

Yo creo que la motivación debe estar en todos los niveles, en todas las personas a cargo del proceso, o sea, desde el GG hasta el representante médico. Uno en mi rol también debe estar motivando permanentemente. No solamente antes sino después de lanzamiento.

#### **¿Eso significa una motivación especial para The Product, siendo un producto más sobre los cuales tengo responsabilidad? ¿Es una motivación profesional o especialmente dirigida hacia un producto en particular?**

No sé como separar ambas, y voy a tratar de explicar de la siguiente manera. Algo que yo veía mucho es que el representante estaba muy motivado con el producto, pero era porque profesionalmente eso les permitía llevar a los médicos algo nuevo. Es decir, mira yo te traigo una solución para un problema importante. Eso les permitía también, como uno de los requisitos de la visita médica, mostrar al médico cosas nuevas, cosa que lo entusiasmas, cosa que lo motiva, cosa que captas su atención. Este producto era una novedad, lo que les permitía una buena entrada, pero además y sobre todo tenía como incorporado en sí que era un tremendo producto. Eso les permitió salir con mucha fuerza. Por eso digo que va por los dos lados. En la parte profesional, la acción de vender de promocionar, junto con la motivación que está en la misma ruta. Para mi también era importante porque sabía lo importante que era el producto para la empresa.

**¿En tu caso, no estabas contaminado con información de NOTON (como antecesor de The Product) sin embargo eso no influyó en tu motivación sobre The Product?**

Fue así. Yo aprendí de NOTON como parte de los competidores de The Product. Porque claro, mi misión es vender The Product. Ahora, también estaba presente que NOTON era parte de mi portafolio. Como empresa teníamos que asegurar que ambos productos se vendieran, no tenía sentido que reemplazáramos un producto con el otro. Entonces un monitoreo y parte de la estrategia estaba dirigida a eso, como por ejemplo no salimos a atacar a NOTON, pero sí posicionarnos como primera opción.

**¿Desde tu rol como gerente de producto, el petit comité, con el cual soportabas el proceso de pre-lanzamiento, te permitió sentir una fluidez en el proceso o se pudo insertar algo que lo hiciera fluir de una mejor manera?**

El único comité constante que había era el de Nuevos Productos que se reunía sistemáticamente. El resto es parte del networking que estás trabajando. Por supuesto que yo tengo un contacto muy cercano con el médico de producto, con el gerente de marketing, mucho de intercambio de ideas. En ese sentido pensando en la estructura formal del comité y la informal con el network, creo que había mucha fluidez. Eso nos permitía avanzar constantemente.

**¿La comunicación es importante en ese tipo de eventos?**

Por supuesto. Y la comunicación en el sentido de saber qué está pasando con el nivel de entrenamiento, qué está pasando con las aprobaciones del producto, que está pasando afuera en otros países y qué está pasando con la compañía en otros lados. Todo eso pero muy compartido.

**¿Muy compartido, a qué se refiere?**

En el sentido por ejemplo. Recuerde que un mes antes de lanzar tuvimos una reunión afuera donde se compartió las realidades del producto en otros países. Yo fui con el Product Physician. Entonces te permite ver la información y estar alineado de lo que estás hablando y eso obviamente lo aterriza a la realidad local. También estamos buscando las oportunidades. Y cuando hablo de comunicación, para darte un ejemplo, estamos todos en la misma página. En las reuniones de este comité local se presentaban el status del lanzamiento, cómo vamos a salir, cuáles son los planteamientos del producto, donde nos vamos a estar posicionando, sobre todo en las primeras etapas del producto ya en terreno. No y estamos todos alineados con la situación.

**Ahora, coméntame un poco sobre el liderazgo, este comité necesita un liderazgo del gerente de producto, en este caso tuyo ¿es importante el liderazgo en este comité o se rota?**

Este comité funcionaba, yo estaba liderando, presentando cada una de las etapas. Si es que había tareas, yo era el responsable de que todas esas cosas se ejecutaran. Yo estaba liderando ese comité, por supuesto que cada una de las personas tenía una responsabilidad asignada en ese proceso. Yo me estoy refiriendo a una etapa pre y post lanzamiento en el período cercano al lanzamiento. Porque el cuento se va modificando, se siguen ciertas reuniones, obviamente se empiezan a distanciar. Y eso va generando ideas sobre como maximizar la performance del producto.

**¿Qué me puedes decir de la creatividad individual para generar alternativas de solución o de aplicación innovadora?**

Sí. Creo que estaba totalmente el espacio como para poder generar las ideas necesarias, ponerlas a discusión y creo que lo positivo es que se tomaban las decisiones al minuto. Eso te permitía seguir avanzando. En ese sentido el GG tenía un rol muy importante para tomar decisiones en el minuto y toda la gente está alineada con lo que se va a hacer.

**Profundizando un poco en ese tema. ¿Que hace que un miembro de un equipo quiera dar más de sí, el compromiso individual está presente, qué hace que alguien de más del 100% a un producto nuevo?**

Creo que una cosa importante es la dirección que haya en el top management. En el sentido en que un negocio tiene múltiples actividades, cuando se define una actividad cualquiera como una prioridad, con un fundamento detrás de esa priorización por supuesto, creo que eso favorece a que los individuos que participan en esa actividad estén con mucha fuerza detrás. Porque hay metas detrás de eso y los resultados del negocio están involucrados detrás de eso. Por eso creo que la dirección y la priorización de la GG y/o más arriba creo que es muy importante para esa priorización y foco en las cosas. Porque en fin, si voy a lanzar un producto chiquitito, va a tener baja prioridad y obviamente baja la prioridad dentro de las asignaciones de tiempo. Cuando vas a lanzar un producto, sabes que vas a requerir mucho tiempo de todas las personas que están detrás. O sea cuando vas a entrenar a la fuerza de ventas, vas a sacarle tiempo de promoción mientras la competencia está afuera. Hay un racional detrás y por eso es que hay una priorización.

**¿Qué otras características individuales son importantes para mantener un proceso fluido y que el conocimiento esté siempre presente en todos los integrantes?**

Se me ocurren dos. La primera tiene que ver con tener una visión de donde quiero ver al producto.

**¿Quien se encarga de proponer esa visión?**

A ver, creo que no es como, OK, tu te encargas de hacer eso. Yo diría que en esta dinámica hubo algo bastante compartido en que cada uno puso algo de sí, y lo digo así, ¡cada uno! Por ejemplo mi rol, para mí a mí me van a medir por las ventas del producto. Creo que en este sentido, a título personal, por lo menos a mí, es ver más allá. Voy a apuntar a qué pasa más allá. Creo que en ese sentido cuando ves más allá. Voy a apuntar a la participación del mercado, voy a apuntar a ampliar el mercado, que son cosas distintas. O sea qué pasa más allá. Vas viendo cómo vas construyendo qué estrategias te ayudan a llegar más allá. Algo valioso, como tu dices como yo llegaba sin experiencia previa en este mercado, para mí era importante la alineación de cómo vamos a estar generando esta

estrategia, la experiencia de cada uno de los individuos fue valiosa porque cuando aparecían ideas, oye, pero mira, pasó esto o sea que cuidado con esto, esto y esto otro. Por eso la experiencia que había detrás fue importante no para frenar sino para sopesar o para tener en cuenta los riesgos que podían aparecer. Lograr la alineación en cada uno de los individuos que estábamos en esta misma parada.

**Has insertado un elemento adicional que es la planeación, mirar hacia el futuro. ¿Sería un elemento importante que los individuos posean capacidad de planeación? ¿Es importante?**

Yo creo que sí lo es, porque si no seguiría pegado en un punto. Te permite saber hacia adonde vas. Es como estar en un auto, presionar el acelerador, sin saber adonde vas. En este sentido, creo que el mercado farmacéutico, a diferencia del mercado de consumo masivo, está bastante regulado y por lo tanto tienes que anticipar las tácticas. La misma dinámica del mercado te exige a tener una alineación temprana.

**Confirmación de información de contacto, agradecimiento y despedida.**

### **Case 3** (9 transcriptions)

#### **Interview Cassette # 4B**

**PZ**

**Especialista en Regulatoria**

Entrevista telefónica sostenida desde Nueva York el día 26 de Octubre de 2006 a las 15:00 horas (hora de Bogotá)

#### **Introducción y solicitud para grabar la entrevista.**

Una persona operativa que si bien no tiene mucho poder de decisión, pero si consigue toda la información necesaria para el sometimiento regulatorio. Tenemos nuestra cabeza en NY que es la que nos envía los documentos, y localmente tenemos el equipo de Nuevos Productos. Ese equipo de Nuevos Productos está conformado por el Área de Productos Nuevos, que son los que lideran, buscando la información de mercados, evalúan el potencial del producto, las personas de Marketing que se van a hacer cargo del producto una vez registrado, las personas de Logística, y el área Médica. Los componentes del Área Médica somos el Team Physician, que es el médico de producto asignado al producto, y el área Regulatoria.

**¿Se establece este grupo como un grupo ad-hoc con funciones específicas o cada lanzamiento es una experiencia nueva?**

Yo creo que es una experiencia nueva, aunque siempre estén las mismas áreas involucradas. Algunas otras personas que puedan influir en las decisiones que se tomen. Por ejemplo, los Advisory Boards, ese grupo de médicos expertos son necesarios casi siempre cuando la organización no conoce mucho de un medicamento de un área específica, que pretenda incursionar, o un producto nuevo que pretenda registrar que nunca se hayan manejado. Esas investigaciones de producto no sé cómo las manejan las personas de Nuevos Productos, pero creo que siempre cada producto trae su reto y muchas veces su inconveniente. Los productos no son fáciles porque no tienen data clínica en un estadio muy avanzado, porque nunca el laboratorio ha incursionado en esa área terapéutica, por patentes, por protección de datos. Entonces creo que si las responsabilidades pueden cambiar un poco, y hay que dar un concepto en los que uno nunca ha estado involucrado en esos ámbitos. Entonces creo que si, aunque hay tareas específicas, cada producto es diferente.

**Se junta por primera vez este grupo para poner a todos en autos sobre le lanzamiento de un producto. Cuénteme un poco sobre ese proceso.**

Pues, cada uno viene con un conocimiento adquirido en su respectiva área en la organización en NY. Mi cabeza regulatoria me cuenta la estrategia, me cuenta los time-lines, me cuenta que estrategia se va a manejar para llegar a comisión revisora y hacer creíble y valioso el producto. El Team Physician llega con un conocimiento médico también con alguna información que me puede servir a mí para el sometimiento. O sea cada área se ha empapado del producto, de lo que se espera, de todo el plan de lanzamiento, y empezamos casi siempre con una puesta en común del área médica revisando la patología, los tratamientos disponibles, para entender un poquito cómo va a entrar el nuevo producto. Desde el punto de vista Regulatorio yo les doy las fechas propuestas para el lanzamiento. Productos Nuevos expone la investigación de mercado, el potencial del producto. Las personas de Logística no intervienen mucho al principio, intervienen más como receptoras de información, y sobre todo la información regulatoria, porque es su punto de partida para la importación del producto.

**¿Pero están presentes?**

Claro. Y como la parte de Mercadeo va a recibir este producto en el que todos estamos trabajando, están pendientes de hacer preguntas, para saber cómo impactan las fechas que yo les estoy dando de lanzamiento en su plan. Si es mejor dejarlo para el año siguiente, si los médicos estarían disponibles, si el producto tiene potencial. Miran cada parte que cada área está dando para recibir al producto con un conocimiento global de lo que se quiere hacer. Para productos de alto impacto empezamos a trabajar 3 años antes del lanzamiento, y para productos que no es una nueva entidad química, empezamos a trabajar con 2 años de anticipación.

**Hay una transferencia de conocimiento a todos los miembros del equipo desde la matriz. ¿Eso es suficiente para absorber el conocimiento o es necesario varias otras reuniones del grupo local para interiorizar mejor ese conocimiento nuevo?**

Por supuesto. Porque casi que nuestras cabezas nos transmiten muy someramente la información de las otras áreas y muy específicamente las de cada uno. Esas reuniones son muy importantes porque conocemos mucho de lo nuestro y muy poco del resto, y nos ponga en el mismo nivel. Los productos son muy dinámicos. El ambiente regulatorio marca mucho la pauta que se debe seguir para cada producto. Entonces por ejemplo, si la aprobación en la Unión Europea o en la FDA flaqueo por algo o está con algún problema, es importante que las demás áreas lo sepan para que sepan como puede impactar eso finalmente en el plan. Son necesarias y nos aportan

**¿Cuánto tiempo antes del evento es la transferencia?**

Más o menos yo me demoro de 8-10 meses en registrar una entidad nueva. Por ahí, unos 10 meses antes.

**El proceso de este equipo, podríamos decir que cuando llega el evento de lanzamiento han completado el proyecto ¿eso lo convierte en exitoso?**

Si.

**¿Qué otras medidas habría?**

Pues los indicadores son el tiempo, pues uno hacer toda esa planeación para que se cumplan todas las actividades antes del lanzamiento. Implícitamente se está evaluando la calidad de la información, los tiempos de cada área.

**Pero sin embargo, la calidad de la información es muy vaga ¿no?**

Pues nosotros desde Regulatorio nosotros medimos la calidad de la información con los requerimientos adicionales de la entidad regulatoria. Eso impacta en tiempos. Entonces desde el punto de vista regulatorio, si es posible mirar si hubo fallas. Internas por falta de seguimiento, o en términos de la casa matriz porque no enviaron la información completa para requerimientos recurrentes de la autoridad regulatoria.

**¿Hay feedback de esos indicadores al equipo?**

No. Son indicadores internos para mostrar al Gerente General la performance del área en revisiones anuales.

**Cómo es el sentimiento del comité, ¿se siente cómo grupo?**

Se siente como grupo porque en las reuniones tenemos que compartir nuestros avances de acuerdo con los tropiezos o aciertos, y creo que es un logro grupal y que todos nos sentimos identificados con ese objetivo.

**Existen algunas características individuales que impactan en el resultado del grupo ¿Cuáles son esas las que hacen que el grupo se mueva fluidamente?**

Yo pienso que hablar con claridad donde hay un tropiezo regulatorio yo no voy a llegar con cuentos. Si hay claridad en la información, por dolorosa que fuera, eso hace que uno confíe en el trabajo que hace el otro.

**¿Ser honesto con lo que sucede?**

Exacto ser claro porque influye en el resto.

**¿La confianza es importante?**

Creo que es uno de los pilares porque si no las cosas no van a fluir. Uno preguntaría, ¿estás seguro? ¿Estás seguro? ¿Estás haciendo las cosas bien? Eso crea un ambiente negativo en el grupo definitivamente.

**¿Hay alguien que conjunto esfuerzos?**

Hay una información consolidada por Nuevos Productos y el o ella definen cómo y cuando interviene cada uno. Creo que es necesario porque el orden es también importante en un trabajo de grupo.

**Qué características individuales transitorias de un líder de un proyecto como este, y cuáles el resto del equipo?**

Yo pienso que claridad, una visión, un objetivo claro de lo que se está persiguiendo con el proyecto. De lo contrario cada uno va a hacer esfuerzos hacia objetivos diferentes. Y obviamente el líder debe tener claridad, porque está direccionando a un grupo, y si el no entiendo, creo que no le queda bien no saber para donde va el grupo. Motivación creo, trabajar unidos por un objetivo en común. Responsabilidad, para cumplir con lo que le toca y lo haga de la mejor manera, porque si uno falla, fallamos todos. Creo que esos 3.

**Yo le voy a comentar algunas características y usted me dice si son o no importantes. ¿La creatividad individual?**

Si por supuesto. Sobre todo en esos casos donde agotamos todas las estrategias posibles y gracias al aporte de una persona de Marketing, pudimos llegar a los miembros de la Comisión Revisora y pudimos hacer que aprobaran el producto. Creo que esa creatividad, que a mi no se me hubiera ocurrido, se pudo lograr la aprobación.

**¿Visión del grupo?**

Si claro es súper-importante. Creo que eso se logra con el respeto, si usted ha cumplido, usted está motivado, obviamente si hay una persona que no le gusta y no tiene la visión de la importancia del otro claro que entorpece la labor del grupo.

**Todos estaban enterados de lo que hace el otro. ¿Holística?**

Es súper-importante. Por ejemplo si yo no le digo a Logística que el registro se atrasó, ellos van a traer el producto muy temprano y el producto va a expirar. La estrategia de mercadeo se caería si yo no aviso sobre algún problema.

**¿Algunas otras variables que resultan relevantes?**

Muchas veces los proyectos empiezan sin contar con las áreas que deben estar involucradas. Yo entiendo lo que hemos hablado, pero muchas veces ese trabajo de equipo, no se inicia desde un comienzo. Muchas veces el área de Nuevos Productos, por fortalecer el portafolio, inicia proyectos sin tener en cuenta al área regulatoria, entonces hacen el estudio de mercado y se gasta mucho dinero en eso, y la organización se crea una expectativa positiva, pero cuando nos reunimos para ver el producto nos damos cuenta que no tiene la información suficiente y muy probablemente va a ser negado por la autoridad. Han perdido todo el tiempo.

**¿Y eso sucede por qué? Si se inicia en Colombia, significa que ha sido aprobado en otro país.**

Porque de pronto no le ven el impacto de involucrar a Regulatoria desde el principio, porque somos vistos como un área que obstaculiza el lanzamiento de un producto potencial.

**Luego de lanzado el producto, ¿el grupo se reúne para tener un feedback para revisar lo bueno y lo malo?**

No, pero sería interesante.

**Confirmación de información de contacto, agradecimiento y despedida.**

---

**Interview Cassette # 6-A/B**

**CG**

**Especialista en Logística**

Entrevista telefónica sostenida desde Nueva York el día 27 de Octubre de 2006 a las 12:30 horas (hora de Bogotá)

**Introducción y solicitud para grabar la entrevista.**

**¿Cuánto tiempo tiene usted trabajando en The Company?**

20 años, ya soy activo fijo.

**¿Su background profesional tiene que ver con Medicina o Farmacia?**

No, soy Ingeniero Industrial.

**¿Cuál fue la posición y las responsabilidades específicas que usted desempeñó en el lanzamiento de The Product?**

La posición que yo desempeñé es la coordinación con la Planta fabricante para definir tamaños óptimos de pedido, frecuencias de despacho, lead-times, y al final todo el proceso de la importación, lo que podemos llamar toda la cadena logística, hasta el despacho al cliente. Mi participación específica en un producto nuevo es coordinar con la Planta todo el tema de cantidades, lotes mínimos, frecuencias de despacho, modo e instrucciones de despacho. Y luego coordinación para la nacionalización, entregar al centro de distribución, acondicionamiento si se requiere, por ejemplo si hay que ponerle precio, ingreso al inventario. Y luego facturación, donde ya interviene comercialización y se despacha al cliente.

**En el proceso de pre-lanzamiento, que implica todas las actividades de Logística, Marketing, etc. y faciliten su lanzamiento. ¿Usted diría que se cumplieron con los tiempos previstos?**

Si.

**¿El proyecto fue exitoso?**

Si.

**¿Cómo mide ese éxito?**

Desde el punto de vista Logístico si porque se define una fecha requerida a partir del otorgamiento del registro sanitario. Entonces, el registro sanitario que es otorgado en Mayo, la importación llegó a los 10 días. Digamos el éxito se mide por antes de la fecha requerida. En términos de tiempo.

**¿Básicamente en términos de tiempos?**

Desde el punto de vista de lanzamiento, debe ser uno de los más relevantes.

**El conocimiento del producto ¿es relevante para Logística?**

No lo es. Pero si se requiere una descripción del producto para poder preparar un registro de importación del producto, donde si solicitan la descripción mínima del producto: miligramos, fórmula. Eso es lo que yo necesito para ver si pagan un arancel. Pero aquí en la compañía si nos involucran como una inducción al producto para entender qué es lo que uno está haciendo. Se hace pero no es porque sea relevante. Es básicamente por conocimiento.

**¿Qué importancia tiene el participar en las reuniones de inducción y post-inducción y enterarse del status de las actividades del resto del producto?**

Desde mi punto de vista, es importante como la primera reunión donde uno se entera de cosas de productos que requieran un tratamiento especial. Productos que sean controlados, o que requieran de permisos especiales que demoran 1 año. Es bueno estar enterados 2 años atrás, pero luego viene un tiempo como muerto, donde Logística no le da ningún valor agregado. Ya al final 1 año antes del lanzamiento, ahí la participación se hace importante porque se empieza a definir el porte del pedido, cómo va el registro sanitario, ya se empieza a tratar con la planta. Pero 3 años antes del lanzamiento, no agrega valor recibir información médica del producto.

**Sin embargo, al participar en esas reuniones, igual se asimila el conocimiento.**

Si se asimila pero si a mi me mandan un mail de cómo va el producto a nivel mundial, yo ni lo miro. No le agrega valor a mi trabajo.



**Veamos ahora el comportamiento individual del equipo de lanzamiento. ¿Es importante que haya un espíritu de equipo?**

Si es necesario. Yo diría que es un deber que todos los miembros del equipo estén enterados, motivados, alineados, porque si no es así, cualquier pasito que falle en la cadena puede ser el fracaso del lanzamiento. Por ejemplo trabajamos todos sin el precio, bueno pues al final si el precio no sirve, pues otra vez inicie el proceso. Todos los actores tienen que estar informados, motivados, alineados.

**La creatividad individual, o innovación ¿es importante para el proceso de pre-lanzamiento?**

Yo creo que sí. Pero como es un tema médico, me parece muy específico para el cuerpo médico de la compañía. De pronto desde el punto de vista Logístico estaría circunscrito a temas logísticos.

**¿La visión integral?**

Sí.

**Y desde el punto de vista del entusiasmo ¿existe un líder que se encarga de fomentar entusiasmo?**

Hay un líder que se encarga de mover al resto, de agendar las reuniones, que es el Gerente de Producto, para que ese producto cumpla con lo que tiene de expectativa.

**¿Alguna otra característica individual para que el proceso sea más fluido?**

No se tal vez el conocimiento de cada una de las etapas del proceso por parte de todos. Específicamente de los requisitos, los tiempos. Eso acá internamente en la compañía se da. No hace falta mencionarlo ahí.

**¿Eso significa que existe un procedimiento?**

Como procedimiento no he visto uno. Tenemos formatos pero no sé si existe o no un procedimiento. Yo tengo uno para Logística.

**Confirmación de información de contacto, agradecimiento y despedida.**

---

**Interview Cassette # 1B**

**DF**

**Gerente de Nuevos Productos**

Entrevista telefónica sostenida desde Nueva York el día 12 de Septiembre de 2006 a las 13:30 horas (hora de Bogotá)

**Introducción y solicitud para grabar la entrevista.**

**¿Cuántos años tiene en The Company y en la industria farmacéutica?**

Voy a cumplir 4 años y medio en The Company y antes estuve en Schering-Plough.

**¿Su background profesional está relacionado con medicina o farmacia?**

Sí soy médico.

**¿Cuál fue la posición durante el lanzamiento de The Product?**

Gerente de Nuevos Productos.

**¿Es actualmente su posición actual?**

No. Actualmente estoy como Gerente de Productos Antihipertensivos.

**¿Cuál fue el rol específico y las responsabilidades básicas durante el lanzamiento de The Product?**

Como Gerente de Nuevos Productos, tenía que hacer todo el análisis del mercado y toda la preparación del plan de mercadeo del pre-lanzamiento y lanzamiento. Todo lo que sería la investigación de mercado, focus groups, etc. Hasta lograr el consenso entre las diferentes áreas interesadas en The Product, que eran en ese momento: el Gerente de Línea de los Medicamentos para el Dolor, que es donde está dolor neuropático, y la médica de producto que era Diana Guerrero.

**¿Cuál es la diferencia entre la labor de Hector Hoyos y la suya?**

Hay que dividir el tiempo en dos: 3 años antes del lanzamiento y 1 año antes del lanzamiento. Durante los 3 años antes del lanzamiento el producto lo tiene la Gerencia de Nuevos Productos cuya cabeza es DF. Cuando nosotros lo entregamos a HH, en Febrero del 2004, casi un año y medio antes, el producto es recibido para hacer el lanzamiento y en eso él trabaja 1 año de pre-lanzamiento y luego el lanzamiento formal. Lo que a mí me tocaba hacer eran las primeras aproximaciones al producto, incluso el Gerente de NOTON no era HH sino EF y el Gerente de Línea era JAO.

**Durante ese año y medio previo al lanzamiento en que la responsabilidad la tiene el Gerente de Producto, ¿usted sigue participando en las reuniones del equipo encargado de lanzar The Product?**

Se hace y esa es la teoría en esos casos. Lo que pasa es que en ese momento en que yo entrego el producto a Marketing en Febrero del 2004, yo paso a la Gerencia de Hipertensivos y en ese momento viene MR a hacerse cargo de Nuevos Productos. Como MR no había estado involucrada en nada de The Product, simplemente lo sigue llevando HI con su Gerente de Unidad de Negocios pero ya no tiene nada que ver con Nuevos Productos realmente.

**¿Usted diría que The Product fue lanzado a tiempo?**

The Product tiene un retraso de 3 meses con respecto a lo que habíamos hablado y se debió a un inconveniente de registro, pero que no afectó mayormente.

**¿El lanzamiento de The Product requirió mayores recursos?**

No.

**¿Fue exitoso?**

100% exitoso, porque a pesar de todo yo estaba al tanto del desempeño del producto. Algunas de las cosas que yo recalco para decir que es un lanzamiento exitoso es el cumplimiento de ventas con respecto a los presupuestos. El segundo es el desempeño como el mejor producto lanzado en los últimos 5 años en términos de venta. El reconocimiento de marca y la generación de fórmulas de producto, cerca del 85%. Yo creo que la otra igualmente importante fue la complementación del portafolio con NOTON, es decir, no se canibalizó NOTON sino que se amplió el mercado en cuanto el dolor neuropático.

**Recordemos la información que viene junto con un producto nuevo como The Product. ¿El nuevo conocimiento fue fácil de absorber o no por el grupo encargado del pre-lanzamiento y lanzamiento?**

Fue fácil de asimilar. Las mayores preocupaciones estaban en características propias del producto como los efectos adversos, tales como la ganancia de peso para el paciente que tomara The Product.

**Fue fácil adquirir el conocimiento. ¿Fue fácil también transformarlo en estrategias concretas?**

Si absolutamente.

**El proceso de diseminación ¿fue simple, complejo? ¿Se necesitaron elementos de otra índole para llegar a la fuerza de ventas?**

El equipo que manejó The Product era el mismo que el que manejó NOTON. Por eso se hizo simple. Sin el conocimiento de NOTON, hubiera sido un 20-30% más complicado para absorber el conocimiento. Para personal de The Company.

**Qué de las rutinas de The Company Colombia apoyaron para diseminar más rápido el conocimiento.**

Lo fundamental es el Cronograma de Actividades y el seguimiento a los acuerdos de las diferentes áreas. Para la fuerza de ventas los materiales y el calendario de entrenamiento, a pesar que ellos venían manejando un producto similar como NOTON, la gente estuvo 3-4 veces trabajando The Product de manera permanente.

**Veamos otro tipo de apoyo que la empresa puede ofrecer. Soporte tecnológico que ayude en la comunicación. ¿Se usa la Intranet para comunicar?**

Que yo conozca, Intranet local no había, pero si había una a nivel internacional.

**Exploremos el tema individual. Dentro de un equipo de lanzamiento ¿qué tan importante es la creatividad?**

Bueno. La parte de promoción del producto en cuanto a la literatura hay muy poco que hacer con la que viene de casa matriz. No se calificar la creatividad porque no he visto los materiales.

**¿Qué de la visión integral de los miembros de un equipo para que conozcan lo que hace el resto?**

Yo creo que el equipo interdisciplinario y el conocimiento de los roles es fundamental porque no creo que se pueda armar un buen lanzamiento con ruedas sueltas, cuando todos tienen que estar alineados tanto en las necesidades para respaldar la estrategia, como en el conocimiento de los roles de cada persona. Es decir, creo que en The Product fue fundamental que la comunicación con el área Logística entendiera: cuáles eran las presentaciones y el por qué se debía traer esas presentaciones, cuándo se debería traer el producto y por qué se debería traer el producto. Creo que de hecho Regulatoria falla en el momento en que hay una desinformación y se pasa un requerimiento a las entidades regulatorias que no estaba 100% alineado con lo que estaban hablando los de Marketing y Medical. Ese es un ejemplo para ver como el no estar alineado con ese conocimiento y estrategias puede perjudicar un lanzamiento.

**En un equipo de pre-lanzamiento en el cual todos los miembros cumplen una función específica ¿es importante que el grupo tenga una visión para darle un mayor compromiso?**

Creo que se deben compartir la estrategia, sin detalle pero si las cosas globales.

**¿Qué otro elemento a nivel individual es importante?**

Cada vez estoy más convencido del rol del Gerente de Producto y de Línea con el Gerente de Nuevos Productos. Ya hemos visto varias situaciones en las que el Plan de Marketing la hace una persona y la ejecuta otra. No es el mismo empoderamiento que cuando una persona está involucrada desde el comienzo. Es decir, el protagonismo puede estar en Nuevos Producto, pero el Gerente de Producto y de Línea deben estar, durante todo el proceso, enterados de absolutamente de todas las decisiones estratégicas del producto. Eso es fundamental.

**¿Quién es el Gerente de Línea?**

Es lo que se llama Gerente de Unidad de Negocio, que tiene una responsabilidad mixta.

**Los elementos más importantes para el éxito del proyecto. La creatividad, el pensamiento, el liderazgo, ¿tienen un impacto en la asimilación del conocimiento nuevo?**

Yo creo que si. Sin embargo hay que tener cuidado sobre qué es la creatividad, que está limitada por casa matriz. Pero la creatividad para mostrar el mensaje a la audiencia si es importante. Creo que esas características tienen importancia en el aprendizaje.

**Confirmación de información de contacto, agradecimiento y despedida.**

---

**Interview Cassette # 5-A/B**

**EV**

**Team Physician**

Entrevista telefónica sostenida desde Nueva York el día 27 de Octubre de 2006 a las 9:00 horas (hora de Bogotá)

**Introducción y solicitud para grabar la entrevista.**

**¿Cuánto tiempo tiene usted trabajando en The Company?**

Yo tengo 4 años y medio trabajando para The Company como Médico de Producto y en ese cargo me he desempeñado con variaciones importantes dentro del mismo.

**¿Cuál fue la posición que usted desempeñó en el lanzamiento de The Product?**

Médico de Producto.

**¿Cuáles fueron las responsabilidades específicas que usted desempeñó en el lanzamiento de The Product?**

La principal responsabilidad es manejar toda la información científica del producto, incluyendo características propias, estudios del portafolio de desarrollo, de investigación, publicaciones, etc. y con esa información básicamente general lo más importante para el desarrollo del producto que es la estrategia médico-marketing. Es decir siempre que tenemos un producto en la industria que se va a aplicar a la salud, la estrategia tiene que tener un trasfondo netamente médico. Para las personas de Marketing que no son médicas, es a veces difícil y riesgoso tomar la decisión de definir la estrategia sin la asesoría médica. Entonces la principal responsabilidad es participar en el desarrollo y la concreción de la estrategia médica. Y de ahí para allá, todo lo que se desprende de la estrategia médica, la participación en los mensajes promocionales, generación de paneles de expertos, capacitación de fuerza de ventas, manejo y resolución de objeciones tanto para el equipo primario en Marketing, como de ahí para abajo, líderes de opinión, grupo de expertos, fuerza de ventas.

**Explicación de la unidad de análisis**

**¿El proyecto The Product fue exitoso?**

Si de acuerdo. Nosotros tenemos un proceso un poquito más largo a 1 año en pre-marketing, se va a los 2-2 años y medio. Dentro de nuestra compañía eso lo maneja un área que es diferente a lo que yo hago permanentemente que es el área médica en permanente contacto con Marketing que son los que ejecutan las estrategias del producto al momento del lanzamiento.

El área que maneja el producto pre-marketing es Nuevos Productos y empieza a hacer las actividades de pre-marketing. Ahí tenemos una persona de marketing enfocada en el producto y con el apoyo de una persona del área médica que soy yo, pero trabajando con el área de desarrollo de negocios esporádicamente. Ahí se hacen todas las actividades del desarrollo de la estrategia, evaluación preliminar de los líderes de opinión, incluso se hace compartir a la gente de Marketing que lo va a manejar posterior al lanzamiento, para que tengan todo el conocimiento necesario.

**¿Cuando se hacer esa transferencia de Nuevos Productos a Marketing?**

Esa transferencia está lista para hacerse 1 año antes del lanzamiento, optimizando muchísimo el proceso. Ya con la estrategia y con todo previsto, para que Marketing tenga tiempo de maniobrabilidad en la preparación del lanzamiento y en el ajuste de la estrategia. Usted sabe que las cosas cambian todos los días y pueden cambiar la estrategia definida 4 años antes.

Yo si pienso, aunque no era yo la persona que manejaba la parte médica en ese momento, cuando lo manejaron en pre-marketing, yo si pienso que fue exitosa. Se hizo un buen análisis de lo que era el producto desde el punto de vista médico, se mostró una estrategia bastante bien elaborada con los análisis de fondo que se requerían para por lo menos esbozar una estrategia inicial que fuera la que implementara el grupo de Marketing y Médica en el otro lado de la compañía.

Yo si pienso que fue exitoso. Creo que se estaba generando una cultura que todavía está un poco más incipiente que ahora, era la cultura de interactuar e involucrar a la gente en el pre-lanzamiento y en el post-lanzamiento tempranamente, es decir durante el período de pre-lanzamiento o pre-marketing. Ahí no hubo tanta interacción, que creo que es absolutamente necesaria. El involucramiento temprano trae como resultado la consolidación de una estrategia que posteriormente se deberá ajustar mínimamente.

**¿Eso significa que Marketing sólo implementa lo que Nuevos Productos ha definido?**

Cuando el contacto no es mucho entre las dos áreas, lo que se hace es un empalme en donde Nuevos Productos comparte y le entrega toda la información resultado de los 2 años de manejo. Se les explica, al equipo que lo va a manejar más adelante, cómo entendieron las cosas, de donde viene ese conocimiento actual, qué dicen las investigaciones de mercado, qué dicen los expertos, qué dicen los focus groups, y por qué se moldeó la estrategia que hoy se les está entregando. Entonces Marketing lo que hace es analizar la información, más la estrategia resultado, y hace, sugiere, o empieza a trabajar en los ajustes que se creen necesarios si a lugar. Este sería el modelo en desuso porque hemos evolucionado bastante.

He tenido la oportunidad de trabajar con Nuevos Productos en lanzamientos de productos a ser lanzados en 3-4 años, en los cuales ya estábamos involucrando a Marketing como debería ser. Entonces en el momento en que se

haga la transferencia a Marketing, ya no habrá que hacer un empalme tan profundo porque la estrategia será el resultado de la interacción de los dos equipos. En donde hay la visión del desarrollador de nuevos negocios, con la visión del que está todo el día en el campo. Esa estrategia tiene que ser mucho más sólida y duradera.

#### **¿Cómo se mide la efectividad de un lanzamiento?**

Yo soy médico, pero en mi opinión personal, los indicadores duros que representan los indicadores propios de mercado: penetración, market share, ventas en unidades, ventas en dólares, obviamente en comparación con el presupuesto. Esos serían como los indicadores reales y sólidos para medir el éxito de un lanzamiento con respecto a la actividad pre-marketing. Sin embargo indicadores internos que puedan medir un poco, qué tanto recurso se consumió y cuán efectivo fue su uso, durante el periodo pre-marketing eso no está, esos indicadores no existen.

#### **Si no hay indicadores oficiales, ¿por lo menos existe una rueda donde todos se enteren de los recursos empleados en ese tiempo?**

Yo creo que sí. El área de Desarrollo de Negocios es una rueda integrada a la empresa. Por lo que deberá haber feedback de lo que puede haber salido bien o no, compartiendo esa información con Marketing.

#### **Exploremos el tema de la transferencia de conocimiento. Desde que se genera la idea del lanzamiento de un producto, hay mucha información sobre el producto. En el caso de The Product ¿fue difícil la asimilación del conocimiento nuevo?**

En términos generales creo que la transferencia de la información es adecuada. En lo personal creo que fue óptima. Los resultados dan fe de que la transferencia del conocimiento fue adecuada.

#### **¿Fueron conceptos difíciles de asimilar?**

No creo porque todos teníamos experiencia de dos o tres años en el área terapéutica que estábamos manejando. Habíamos participado en lanzamientos de igual envergadura para la compañía. Eso facilitó muchísimo la transmisión del conocimiento.

#### **Luego de la exposición al conocimiento nuevo, viene la asimilación y aplicación del conocimiento nuevo ¿ese proceso fue fluido o no?**

Fluido no por el modelo que se aplicó en su momento. Pero que si llegó a su meta final por la experiencia que teníamos. Me explico. Desde mi rol de médico, cuando uno toma un producto tempranamente uno va entendiendo mil cosas científicas que no están escritas en los manuales, en los estudios publicados, ni en ninguna parte, solamente los adquiere uno en la medida que asiste uno a reuniones con investigadores, reuniones con los que descubrieron la molécula, reuniones con los que hicieron los estudios en animales, con los que han observado y entendido el fenómeno que uno no tiene capacidad de hacerlo cuando le pasan información 3-4 años después del producto. Todo ese proceso es un proceso lento y secuencial que uno hace durante el acompañamiento a Nuevos Productos.

En el caso mío, ese acompañamiento yo no lo hice cuando tomé el producto, habrían existido 20 cosas que hubieran sido factores de éxito o fracaso. Pero acababa de salir de un lanzamiento y la experiencia suplió la falta de acompañamiento. Haberlo vivido hubiera sido espectacular pero no los tuvimos, ni yo, ni el Gerente de Unidad de Negocio, ni el Gerente de Producto. Todos éramos nuevos para ese producto. Quienes habían vivido todo ese proceso ya no estaban con nosotros. Entonces hubo un cambio importante que pudo ser un factor de fracaso sólido pero que afortunadamente no sucedió.

#### **¿Eso significa que lo ideal que es equipo que se acopla deberían ser las mismas desde etapas previas?**

Yo no lo creo así porque creo que hay un factor de éxito que es foco y concentración. Cuando desarrollo de negocios toma un producto, tiene un recurso que es humano, económico y de otro tipo, que está focalizado en el desarrollo de marketing de ese producto. La gente de Marketing tiene un foco distinto, que es el negocio, que es el producto que está produciendo ventas, rentabilidad, o pérdidas, y tiene foco en eso que esta sosteniendo el negocio en el presente. Que una misma persona asuma ambas funciones me parece que le quita foco.

#### **Este equipo encargado del lanzamiento ¿se ve como un equipo?**

Sí. En ese sentido la Unidad de Negocios funciona como un equipo, aun cuando los roles son diferentes. Nosotros lo que hacemos es fijar metas comunes, y en esas metas comunes diferenciar muy bien cuáles son los roles y responsabilidades de cada uno. La toma de decisiones se hace con atención al trabajo en equipo. Sea una decisión científica o de marketing la idea es tomar decisiones en forma conjunta.

#### **¿Entusiasmo?**

Mi opinión personal es que es súper-importante. La motivación depende del estilo propio de cada persona, hay a quien le gusta trabajar en equipo, hay a quien no le gusta trabajar en equipo. Para nosotros fue un factor de éxito trabajar en equipo y el compromiso que teníamos era hacia los resultados. Eso se evidenciaba obviamente si los lanzamientos era exitosos, nos alegrábamos en común; y si tenía repercusiones más allá de los motivos que son importantes para todos, en los resultados de venta, en el cumplimiento de la fuerza de ventas, por supuesto. Todo era parte de un paquete motivacional, más allá del equipo primario (Gerente Unidad de Negocio, Gerente de Producto, Médico de Producto) el equipo secundario que es la fuerza de venta, la motivación es un factor de éxito. Cuando se tiene un equipo primario y secundario altamente motivado, es un éxito por adverso que sea el entorno. Al contrario, donde no está motivado ni los unos ni los otros, y los resultados, en mi apreciación personal, son completamente diferentes. Uno de los factores de éxito es la motivación.

#### **¿Hay algún responsable de crear ese ambiente o es de todos?**

Yo lo catalogaría dependiendo de. Creo que en el equipo primario, donde el Gerente de Unidad de Negocio es el líder máximo. Yo no reporto a él pero lo reconozco como líder. El Gerente de Producto y yo somos más o menos del mismo nivel directivo. Creo que la parte motivacional depende muchísimo del Gerente de Unidad de Negocio del líder máximo. Hace mucho la respuesta que tengamos las otras dos personas y de ahí para abajo, la motivación

debe ser homogénea, que le llegue a la fuerza de ventas, tiene que ser por igual. Es decir un equipo de fuerza de ventas donde el Gerente de Unidad de Negocios, motive y el Gerente de Producto no, o el Médico de Producto no.

**¿Que otras características o factores son importantes para un mejor resultado del pre-lanzamiento?**

El aspecto motivacional es importante en pre-lanzamiento, pero es súper-importante en lanzamiento. En pre-lanzamiento la capacidad profesional, más que la motivación y el liderazgo. La capacidad de un Gerente de Producto para analizar mercado, financiera para presentar presupuestos, para acoplar la información que se tiene para proyectarla a 5 años, creo que la solidez profesional y el éxito, no con diplomas sino a la practica demostrada y efectiva. Y por otra parte de la parte médica, conocedora del médico, conocedora del área terapéutica, del entorno científico, porque adicionalmente el médico tiene una doble responsabilidad ahí, orientar por la parte científica la estrategia, pero conocer el negocio para que esa estrategia sea real a los intereses de la compañía.

**Yo voy a comentarle un par de características y usted me dice si son importantes ¿creatividad?**

Si absolutamente. Creo que es fundamental, y por eso hablaba de la capacidad que debe tener el médico para poder adaptar el concepto científico a la realidad. Por la experiencia que tengo, la creatividad del Gerente de Producto y del Médico, para moldear lo que se tiene entre manos para que se convierta en éxito.

**¿Alguna otra característica?**

Yo creo que sí. Súper importante es el hecho de querer y poder trabajar en equipo. Los individualismos impactan negativamente. Creo que compromiso con la empresa y entender cuál es el impacto de lo que uno está haciendo, es decir que trabajar en Desarrollo de Negocios es el futuro de la compañía. Y lo tercero que es fundamental es tener un poquito de experiencia en forma integral. En compañías tan grades como la nuestra, la gente de Logística no sabe qué hacen los de Marketing, la gente de Finanzas no sabe que hace Médica. Todas las áreas están involucradas en el lanzamiento de un producto, debo saber cómo funciona la compañía y cómo engranar el proceso de nuevos productos.

**Confirmación de información de contacto, agradecimiento y despedida.**

---

**Interview Cassette # 3-A/B**

**FF**

**Director Desarrollo de Negocios**

Entrevista telefónica sostenida desde Nueva York el día 18 de Septiembre de 2006 a las 8:00 horas (hora de Bogotá)

**Introducción y solicitud para grabar la entrevista.**

**¿Cuántos años tiene en The Company y en la industria farmacéutica?**

Yo tengo con The Company 5 años y 2 años en Astra-Zéneca y 10 años en una empresa local que se llama Grupo-Pharma.

**¿Su background profesional está relacionado con medicina o farmacia?**

Yo soy médica general y luego estudié una especialidad en marketing estratégico.

**¿Cuál fue la posición durante el lanzamiento de The Product?**

Directora de Desarrollo de Negocios y como Directora de Desarrollo de Negocios uno de mis deberes es la preparación del lanzamiento de nuevos productos.

**¿Cuál fue el rol específico y las responsabilidades básicas durante el lanzamiento de The Product?**

Eso lo hacemos siempre con un Gerente de Nuevos Productos, que ya lo entrevistaste y que es Diego Forero, y nuestra responsabilidad parte desde hacer la valoración del potencial del producto, en términos no solamente viendo cómo es el mercado actualmente sino viendo cuál es el número de pacientes, desde el punto de vista epidemiológico, cuál es el potencial de los pacientes, del número de pacientes para el producto. De ahí en adelante, específicamente con The Product, en el tema de construir las cifras, un tema que fue bastante exigente, fue hacer los diferentes escenarios con NOTON. NOTON estaba muy bien en The Company Colombia, y en los tres países realmente, y pues teníamos que hacer modelos en los que simuláramos cuál sería el impacto que iba a tener The Product en NOTON y cómo íbamos a co-posicionar los dos productos o si íbamos a hacer una canibalización total de NOTON. Hicimos los escenarios y los diferentes modelos y los fuimos evaluando a través del tiempo. Y luego de haber tomado esas decisiones que nos daban el potencial del producto y la escala del lanzamiento: si era un lanzamiento masivo, como para hacer de The Product un blockbuster, o si era un lanzamiento de nicho, ¿cuál era la escala del lanzamiento? Pues eso nos condiciona el tipo de estrategia y nos condiciona los recursos. En el caso de The Product decidimos que iba a ser un blockbuster y decidimos que íbamos a tener un año en donde tendríamos los dos productos con asesores posicionamientos y después del segundo año se iba a hacer una canibalización de NOTON. Una vez tomada estas decisiones, potencial del producto, escala de lanzamiento, están todas las actividades pre-mercadeo. Las actividades pre-mercadeo en el caso de The Product van muy orientadas al conocimiento de los médicos de la enfermedad y del producto, entonces hicimos el Advisory Board, que es un grupo de expertos que nos asesoran y de ahí hacemos una cascada de educación médica a los diferentes grupos de médicos. Hacemos también difusión de la enfermedad a los pacientes, en el caso de The Product el dolor neuropático es un dolor que los pacientes no saben que tienen, eso requirió hacer algo de TTC sobre la enfermedad no sobre el producto. Y toda la preparación logística de la compañía para lanzar el producto, es decir poner los pedidos, definir las presentaciones, hacer todo el tema de registro, que se pida el file, iniciar el registro en Colombia, Ecuador y Perú, definir la fuerza de ventas que lo va a llevar, preparación interna, preparación a los visitantes.

**Una vez que se define la estrategia directriz, se trabaja con un grupo encargado de hacer varias actividades. Se crea un Comité o un Equipo de Trabajo que conjuntamente aúna esfuerzos para que las actividades se lleven a cabo ¿Es correcto?**

Si es así. Lo que hacemos es armar un equipo, un comité, que va a ser el mismo que se va a encargar de todo lo que sea necesario desde -3 años hasta el lanzamiento. Este equipo está conformado por el Gerente de Producto de Mercadeo, el Gerente de Nuevos Productos, el Team Physician, la persona de Regulatorio, la persona de Precios, la persona de Asuntos Corporativos, el Abogado, digamos esas personas que moverían la parte de Marketing y como la parte Logística dentro de The Company. En los países donde existe Gerente de Unidad de Negocio, pues también el Gerente de Unidad de Negocio está en ese equipo. Y efectivamente el mismo equipo se encarga de todo el proceso hasta el lanzamiento. Lo único que cambia es quien lidera el equipo. Cuando esta en Nuevos Productos la responsabilidad, quien lidera ese grupo es el Gerente de Nuevos Productos. Cuando falta -1 año a 6 meses para el lanzamiento, lo trasladamos a Mercadeo, entonces quien lo lidera es el Gerente de Producto.

**Recordando The Product ¿el lanzamiento se realizó en los tiempos previstos?**

Si, The Product se retrazó un poquito, no más de 6 meses, por un tema de registro. Porque aquí estamos teniendo en Colombia especialmente hemos tenido problemas con la Agencia Regulatoria, entonces en Colombia se realizó no más de 6 meses más tarde.

**¿El lanzamiento de The Product requirió mayores recursos?**

¿En términos de dinero y de personas? No, no se requirieron recursos extras. Lo que sí tubo que hacer el Área Regulatoria fue reenfocar la estrategia regulatoria, les tocó ir a hablar con la Comisión Revisora. Ellos lo habían aprobada solamente en epilepsia, y les llevaron más información para que fuera aprobado en dolor neuropático. En tiempo de las personas del Área Regulatoria tal vez pudo tomar más tiempo en ese proceso específico.

**El proyecto de The Product ¿fue exitoso y cómo lo mide?**

Yo diría que sí. Sin embargo hay ajustes que hacer en la continuidad del equipo, porque se cambió el Gerente de Producto, casi todo el equipo de Mercadeo se cambió, porque todo coincidió con la fusión con Pharmacia y la creación de las Unidades de Negocio. Todo el equipo de Marketing se cambió y los responsables de The Product se cambiaron. Eso causó alguna disrupción en el proceso, en el conocimiento del producto. Pero al final el hecho de tener una persona con toda la historia ayudó a que se hiciera un poco mejor. Sin embargo no creo que haya sido el proceso ideal.

**¿Cuáles son las métricas para decir que The Product fue exitoso?**

Pues yo diría que cumplir los objetivos cuantitativos como cualitativos del plan de mercadeo. Como producto, porque otra cosa es como proceso. Como producto, cumplir las metas de ventas, de participación de mercado, de número de pacientes, de número de médicos formuladores. Y las cualitativas que van encaminadas a que los médicos conozcan más la enfermedad neuropática, la manera de diagnosticar, a que los pacientes consulten más, a que se decidan por The Product. El proceso es otra cosa. El proceso no fue ideal, pero los resultados son muy buenos. Básicamente por el cambio de personas.

**¿Cuáles son las características individuales que ayudaron a que el proceso fuera fluido?**

La verdad yo te diría que depende. Yo no pondría esas características en todas las personas. El de Regulatoria es el de Regulatoria para todos los productos y que cumpla el perfil de la empresa. O el de Precios es el mismo de Precios y ahí no podemos hacer nada, que cumpla con los valores, los requerimientos para ingresar a The Company. Pero creo que el tema de las características individuales es clave para el Gerente de Nuevos Productos, que es quien va a mover a este equipo. Este Gerente de Nuevos Productos tiene que tener una habilidad de liderazgo y de influencia muy desarrollada, porque no manda a nadie pero tiene que hacer que todos hagan lo que está diciendo y en unos tiempos en los que..., si yo hablo de los productos del 2009, a nadie le interesa porque todo el mundo está en los productos del 2006. Tiene que tener un gran liderazgo e influencia. Creo que debe tener una gran capacidad de trabajo en equipo, y trabajo de equipo real mezclado con coaching porque tiene que sentarse a trabajar con las personas, sentarse a hacer que el de Regulatorio entienda el producto, entienda como va el área terapéutica, entienda por qué es importante que iniciemos el proceso de registro temprano, cuáles son los caminos y descubrir cuál es el mejor camino para el producto. Eso, liderar, influencia y coaching para mí son como las 3 características fundamentales de esa persona. Y otra cosa, es tener como una gran perseverancia y una capacidad muy alta de tolerar la frustración. Por que por ejemplo, cita a una reunión y nadie va, todo el mundo dice que sí pero nadie va. Hacen unos acuerdos de números y cuando se hacer una revisión del presupuesto ya los números yo no son. Una cosa es hacer los acuerdos 3 años antes y otra cosa es ponerlos en un presupuesto. Entonces, si no tolera la frustración y se pone bravo, se pelea con todo el mundo y no consigue sus objetivos. Si es muy dócil y no tiene esa capacidad de influencia, pues tampoco logra sus objetivos. Tiene que mezclar muy bien esa tolerancia con la perseverancia para poder hacer entrar en razón a las personas para hacerles ver que esos sí son los números y de la importancia de ir a las reuniones. Creo que depende del Gerente de Nuevos Productos: él o ella van a hacer la diferencia.

**Entendiendo que el Gerente de Nuevos Productos tiene que tener las características mencionadas. El Gerente de Producto que recibe el producto para su pre-lanzamiento y lanzamiento final, ¿tiene que tener las mismas características?**

No yo creo que no, porque el que influye sobre el Gerente de Productos es el Gerente de Nuevos Productos. Cuando el Gerente de Producto recibe el producto, toda esta primera etapa ya se ha quemado. Todo el mundo sabe que el producto es importante, que está en el presupuesto, ya han venido trabajando varios años en las mismas estrategias por lo que ya los tienen enrutados, encaminados hacia ese objetivo cada uno. Entonces si Nuevos Productos es exitoso, lo que el Gerente de Producto necesita es más habilidades de implementación. Pero ya no de influencia porque ya está hecho el plan. El lo que tiene que hacer es hacerlo cumplir.

**¿Estas reuniones son sistemáticas o sólo se reúnen eventualmente?**

No, deben reunirse mensualmente. Hacerle seguimiento a los planes de cada uno, a qué problemas se han presentado, y redireccionar las cosas. Deben reunirse cada mes. La verdad en el caso de The Product no sucedió así. Mientras todo el proceso de cambio ellos no se reunieron cada mes. Realmente, lo que hubo en el caso de The Product fue un trabajo con un equipo que fue periódico, y luego unos 4 meses en los que no hubo trabajo con Mercadeo porque se estaban redefiniendo las responsabilidades. Ya cuando se definió quién tenía que recibir el producto, lo que se hizo fue hacer una reunión de presentación de todo el plan, entregar todas las actividades y todo eso. Pero con el equipo que lo recibió y que finalmente lo lanzó no se hicieron esas reuniones.

**Me cabe preguntar si la creatividad individual ¿fue importante o no?**

Yo creo que sí. Las reuniones se hicieron con el equipo anterior y por eso tuvimos discusiones muy acaloradas, por ejemplo, con los escenarios. Eso se generó en las reuniones de Comité. Fue una pena que las personas que lanzaron el producto no fueran las que participaron desde el principio.

**¿Es importante que las personas de un grupo tengan una visión integral de todo el proceso?**

Es fundamental. Cualquiera que sea la actividad, por ejemplo el precio. Su función sería solamente pedir el precio a NY. Pero la justificación de ese precio, la defensa, la compra interna de ese producto, depende de que la persona de Finanzas hay participado en toda esta discusión estratégica del producto. Creo que necesitan la visión integral. Es distinto cuando te lo presentan como un hecho que cuando participas en el proceso de construcción de los lineamientos estratégicos.

**Qué me puede usted decir sobre el compromiso de este Comité. Si bien el líder tenga las características mencionadas. ¿Cómo se crea el compromiso?**

Yo diría que las dos. Las personas que ingresan a The Company son personas con un alto nivel de exigencia, de compromiso, de orientación al desempeño, y eso ayuda. No somos empleados públicos. Pero indudablemente tiene que crearse ese ambiente de trabajo en equipo, de compromiso, de llevar buenos resultados, de que la gente se sienta a gusto trabajando, sienta por qué está trabajando con el producto, y por eso creo que es fundamental que el Gerente de Nuevos Productos para arrancar ese proceso, para hacer las reuniones de seguimiento y que si no puedo cumplir me de vergüenza no llegar con las cosas porque pues hay Comité mañana. Luego el Comité se autorregula, la gente empieza a responder por sí misma, por que se genera un vínculo con el producto.

**Estas características que hemos revisado ¿tienen un impacto en la absorción de conocimiento?**

Yo creo que mucho porque tienen una actitud receptiva a cualquier información del producto. Esa actitud receptiva permite que ellos hagan como introspección de esa información y puedan digerirla, manipularla, y trabajar con ella para producir algo nuevo. Yo diría que muchísimo. Si esa apertura no existiera pues simplemente la información pasaría.

**Confirmación de información de contacto, agradecimiento y despedida.**

---

**Interview Cassette # 2A**

**FR**

**Director de Unidad de Negocios**

Entrevista telefónica sostenida desde Nueva York el día 12 de Septiembre de 2006 a las 15:00 horas (hora de Bogotá)

**Introducción y solicitud para grabar la entrevista.**

**¿Para entender el organigrama?**

(Ver Organigrama adjunto).

**¿Cuántos años tiene en The Company y en la industria farmacéutica?**

Yo tengo con The Company 11 años y 3 años en el área del negocio. Yo vengo del área financiera.

**¿Su background profesional está relacionado con medicina o farmacia?**

No. Soy financiero-administrador.

**¿Cuál fue la posición durante el lanzamiento de The Product?**

Director de Unidad de Negocios.

**¿Cuál fue el rol específico y las responsabilidades básicas durante el lanzamiento de The Product?**

En este caso yo tengo la responsabilidad de liderar las dos áreas terapéuticas. En este caso la Línea Dolor, yo le doy un lineamiento estratégico general, aun cuando ya todo el manejo del producto y toda la estrategia del producto ya la maneja el Gerente de Unidad de Negocio con su equipo de marketing. Mi función es un poco más general, más integral de portafolio total, con un lineamiento estratégico y con unos objetivos más total compañía de resultados. Si bien The Product es un producto fundamental, ya la estrategia y venta del producto ya la maneja el Gerente de Unidad de Negocio con el Gerente de Producto y con su equipo promocional.

**¿Usted diría que The Product fue lanzado a tiempo?**

Tal vez tuvimos un retraso de un par de meses frente a la fecha original por procesos regulatorios de no tener los registros a tiempo, pero digamos el impacto fue menor porque estamos dentro del mismo año.

**¿El lanzamiento de The Product requirió mayores recursos?**

Son los recursos normales internos y externos, con el mismo modelo y recursos para un lanzamiento de esta magnitud.

**El proyecto, ¿fue exitoso?**

El proyecto ha sido muy exitoso, y básicamente medido por las variables de indicadores que nos planteamos. El primero el volumen de ventas. Hemos llegado al volumen de ventas que hemos querido. Igualmente en términos de participación de mercados del producto en términos de prescripciones, e igualmente en términos de adopción por parte de las especialidades médicas que nos interesaba. No sólo la venta sino la forma de la venta.

**En estas reuniones del equipo de pre-lanzamiento ¿usted participó permanentemente o eventualmente?**

Yo hago parte del Comité de Nuevos Productos y desde el pre-lanzamiento participe con mi equipo, con el equipo de la Unidad de Negocio a cargo. Tuvimos una integración total con el área de Nuevos Productos, ya cerca de 1 año antes del lanzamiento tomamos liderazgo del proyecto y por supuesto fue un manejo más directo de aquí del equipo.

**¿The Product fue un proceso de aprendizaje fluido o fue un proceso dificultoso para el equipo de lanzamiento?**

Yo diría que fue un proceso fluido en la medida que como este es un plan que se trabajó más de 2 años antes del lanzamiento, todo el equipo conjuntamente iba conociendo, aprendiendo y entendiendo la realidad del producto, del mercado terapéutico en el que nos estábamos refiriendo, del tipo de producto, de las implicaciones, de cómo tenía que ser manejado. Me parece que fue un proceso bastante fluido en la medida que hubo mucha gran preparación, gran anticipación y digamos mucho trabajo en equipo desde el principio. Nuestro modelo de relación con nuevos productos y marketing, permite una gran sinergia para que llegado el momento el lanzamiento del producto sea muy soft, digámoslo así, y haya mucha alineación de equipo también.

**El proceso de integrar conocimiento nuevo, a pesar de NOTON, ¿fue positivo o negativo de una molécula muy parecida a The Product?**

Fue muy positivo porque buena parte de los médicos, de alguna manera, ya los conocíamos, ya trabajamos con ellos dolor neuropático. También teníamos acceso a instituciones importantes donde también la plataforma de NOTON nos permitía llegar con un mensaje de que tenemos un producto de mayor desarrollo. O sea que si realmente facilitó y fue una plataforma el tener un buen posicionamiento con NOTON.

**¿Cómo podría medir esta absorción de conocimiento?**

No tanto realmente como tener un indicador. Era más bien la percepción de conocimiento del área terapéutica de los médicos tratantes, de dinámica del mercado, más que realmente un indicador. En general el entorno del mercado de referencia.

**¿Quien sería el encargado de hacer esa verificación?**

Creo que en el sentido práctico, el equipo encargado del proyecto lo que buscaba era como concretar las sinergias de un conocimiento de mercado que ya teníamos aplicado a un plan y a una ejecución con el nuevo producto.

**¿Diseminar un conocimiento nuevo implicó para The Product un proceso tedioso?**

Una de las variables fundamentales desde las actividades de pre-lanzamiento fue la educación. Y con educación nos referíamos a varios niveles. Un poco educación médica para nuestros médicos importantes, para los key opinion leaders, y para los médicos especialistas; y una parte fundamental de entrenamiento para nuestra fuerza de ventas. Nosotros cumplimos con un programa y cerca de 3-4 meses antes del lanzamiento ya teníamos un programa bastante estructurado de entrenamiento en producto, área terapéutica, competencia para nuestra fuerza de ventas; y en el momento de entrenamiento, como parte de la visita médica hicimos concursos de visita médica, concursos de conocimiento y las notas eran muy altas porque el grupo estaba muy bien preparado.

**Cuando dice notas muy altas, ¿se refiere a?**

Bueno, sobre 100, las notas fueron más altas al 95%.

**Exploremos el tema individual. Dentro de un equipo de lanzamiento ¿qué características individuales son importantes para tener un lanzamiento fluido?**

Yo diría que además de los conocimientos técnicos, científicos, patología, que requiere el producto, creo que un tema fundamental es el concepto trabajo en equipo. Dado que somos de diferentes áreas y que estamos interrelacionando de una manera informal, en el sentido de que no hay los reportes formales porque son áreas distintas, creo que es fundamental el concepto de trabajo en equipo. Un segundo tema al que yo le daría mucha importancia, es el concepto de la flexibilidad, del equipo en el sentido de entender posiciones de otros en estos temas en los que nadie tiene la verdad revelada y son planes que se van construyendo, el escuchar y evaluar alternativas, el estar abierto a otros puntos de vista, realmente es fundamental. Yo remataría con un gran compromiso, hacia lograr un proyecto exitoso, que se cumplan en los tiempos previstos.

**Qué me puede usted decir de los aportes creativos ¿qué aspecto de la creatividad individual se puede resaltar?**

Creo que es absolutamente fundamental. Sobre todo en estos planes de marketing donde tenemos que buscar a partir de las características del producto, cómo llegar al médico con los mensajes fundamentales, ¿cómo diferenciar al producto, como posicionarlo? Cómo establecíamos programas de valor agregado con elementos económicos asociados o no. Creo que demandó una gran creatividad en términos de cómo modelar las estrategias y las tácticas particulares para asegurar que los mensajes de posicionamiento y estrategia de precios sean los adecuados y además se implementaran adecuadamente. Cuando yo me refiero a las características técnicas, ahí está incluida esta.



**¿Qué me podría usted decir de la visión integral que tuvieron los miembros del equipo de The Product? ¿Es importante?**

Totalmente. Al principio hubo una gran discusión hace unos 2 o 3 años atrás sobre si valdría la pena si traer otro producto sabiendo el posicionamiento que tenía NOTON. Pero luego tuvimos una visión clara de que queríamos hacer de The Product el tratamiento estándar para el tratamiento del dolor neuropático. Además aprovechando que tenía algunas características especiales y exclusividad por 5 años. Nos dedicamos todos a la visión que The Product tendría que ser líder del mercado y cómo hacer para que las estrategias de The Product no afectaran a NOTON. Fue fundamental tener una visión integral clara y un objetivo último de que queríamos con este proyecto.

**Cuando usted habló de las características de un equipo, ¿qué tanto se necesita que el equipo tenga una visión, un direccionamiento para aunar esfuerzos hacia un norte común?**

Es fundamental porque precisamente dado que son áreas distintas con intereses y prioridades distintas, el hecho de tener un objetivo común, claramente definido, compartido y discutido y aceptado por todos, es uno de los elementos de alineación que nos permitía trabajar como un equipo integrados en un solo objetivo. Creo que eso es fundamental y es parte de ese proceso de arranque de un proyecto como estos, es que todos compartamos y discutamos y nos pongamos de acuerdo en cuáles son los objetivos y cuál es la visión última que tenemos.

**¿Esta visión se genera desde dentro del equipo o es alguien que la genera desde afuera?**

Yo creo que el primer paso es bastante dirigido, en el sentido que los directores de las áreas tenemos que dar una visión por plantear el horizonte. Pero luego ya es el equipo el que la asume como tal y el que la fortalece y el que lo desarrolla. Yo diría que es un proceso top-down al principio pero que luego es el grupo el que lo asume y lo desarrolla esa visión y ese objetivo común.

**Qué otro elemento individual ayuda al fortalecimiento de un trabajo de equipo**

Tal vez otro elemento adicional es que cada quien como parte de sus objetivos individuales, tenía este objetivo común de lanzamiento del producto. Esto genera un impacto importante porque hace parte de los objetivos individuales, contribuir y sacar adelante el proyecto. Eso es un incentivo adicional para que esto sea una realidad.

**Todas estas características que hemos hablado ¿qué impacto tienen en la asimilación del conocimiento y en la aplicación de estrategias específicas para el lanzamiento de The Product?**

Digamos que primero que todo, genera una tierra abonada en la medida que estos conceptos de visión integral, objetivo común, de trabajo en equipo, están fuertemente fundamentados dentro del equipo, todo el proceso de conocimiento, de desarrollo, de trabajo duro puede ser mucho más fácil de asimilar. Creo que eso es parte de un entorno bastante abonado.

**¿Algo adicional sobre el producto?**

Yo creo que lo que transmitimos es que The Product fue un gran lanzamiento después de varios años. Todo el mundo sabía que era un producto de alto impacto, hicimos un lanzamiento interno para que todo el mundo supiera de que se trataba, creo que generamos un gran entusiasmo alrededor del producto, sabiendo que y llevábamos un buen tiempo que no hacíamos un lanzamiento grande como este. Y eso también le dio, reflejaba la actitud de todo el mundo hacia el producto desde todas las áreas de la organización.

**Confirmación de información de contacto, agradecimiento y despedida.**

---

**Interview Cassette # 1A**

HH

**Gerente de Producto**

Entrevista telefónica sostenida desde Nueva York el día 12 de Septiembre de 2006 a las 10:00 horas (hora de Bogotá)

**Introducción y solicitud para grabar la entrevista.**

**¿Cuántos años tiene en The Company y en la industria farmacéutica?**

Voy a cumplir 3 años y medio en The Company y tuve 12 años en Lilly.

**¿Su background profesional está relacionado con medicina o farmacia?**

Mi carrera de base es Químico-Farmacéutico y tengo especializaciones en mercadeo.

**¿Cuál fue la posición durante el lanzamiento de The Product?**

Gerente de Producto.

**¿Es actualmente su posición actual?**

Sigo siendo Gerente de Producto.

**¿Cuál fue el rol específico durante el lanzamiento de The Product?**

Voy a hacer un poco de historia para hacer un marco más profundo. Yo entré a The Company manejando la línea Sistema Nervioso Central. Al cabo de 6 meses salí de Sistema Nervioso Central y me metí de lleno a dolor Neuropático. Cuando teníamos NOTON y estábamos planeando el lanzamiento de The Product. Eso fue 1 año y medio de antelación. Entonces yo recibí el producto de New Product Planning con todo lo que ellos tenían, y a partir de ahí empezamos a hacer todo para el pre-lanzamiento de todo lo que tiene que ver con The Product. Eso implicaba expectativa, concientización, investigación de mercado, entrenamiento, todo lo que involucra un proyecto de lanzamiento. Luego podemos profundizar.

**Recordando el lanzamiento de The Product, ¿fue exitoso?**

Si. Un año después de lanzado, somos líderes de la categoría dolor neuropático.

**¿Esa es la única medida que usa?**

No, pero es la más contundente. Es que hemos podido expandir mercado, es que tenemos una fuerza de ventas súper-motivada, tenemos un producto muy bien posicionado en la mente del médico, es que tenemos un reconocimiento de marca al nivel de NOTON, una serie de indicadores que te dicen que fuiste muy exitoso. Además que en el día a día, lo que habías planeado te diste cuenta que salió sin problemas, tuviste el producto a tiempo, lo sembraste a tiempo, realizaste las reuniones de entrenamiento, lanzamiento, todas estas cosas a tiempo y sin percances. Eso te dice ¡hombre! que la planeación que hiciste fue exitosa.

**Eso significa que en este proceso de pre-lanzamiento tiene que existir un plan.**

Ciento por ciento.

**¿Y el líder de ese plan fue usted en particular?**

Si.

**Y dentro de ese contexto del planeamiento, ¿es el planeamiento de una sola persona o involucra otras personas?**

Definitivamente lo que tu dices es un proyecto que tiene una cabeza líder pero que cuenta con otras áreas fundamentales en este proceso, y cuenta con otros líderes a quienes se les delega otras funciones y tareas, porque sino ¡imagínate! Uno haciéndolo todo se enloquece. Para mí fue fundamental, bueno, la parte de Product Planning, cuando recibí el producto con todo lo que ellos habían hecho. Después me puse a trabajar con Regulatoria para toda la parte legal del producto. Paralelamente fue fundamental la parte de Logística para tener el producto a tiempo, las presentaciones, la muestra médica, todo eso. Jugó un rol importantísimo la parte de Entrenamiento y la parte Médica es clave, al igual que la fuerza de ventas, ¿en qué sentido? En el sentido de preparar la molécula para tenerla lista cuando iba a ser lanzada. Entonces es una serie de departamento que involucran a casi toda la compañía, pues no podemos dejar de lado a Finanzas, en la parte de asesoría y aplicación de precios y presupuestos. Entonces es definitivamente un trabajo en equipo y a ese trabajo en equipo y a la planeación que hicimos, yo le adjudico en gran parte el éxito que hemos tenido con el producto.

**¿Existe un procedimiento estandarizado para lanzamiento de productos?**

Yo creo que este tipo de proyectos está muy de la mano del estilo del líder. Yo no encontré un procedimiento que me dijera cómo lanzar el producto. Yo me basé en mi formación y en mi experiencia de otros trabajos en mi vida laboral. ¿Qué fue fundamental? Hacer una hoja guía. Me senté en Project y ahí plasmamos todo lo que necesitábamos para el lanzamiento y luego ese Project lo compartí, en actividades y tiempos con todas las áreas. Entonces, me senté con el área financiera, bueno, vean ustedes necesito esto, esto, y esto. Lo necesitamos para tal fecha, ¡arranquemos! Lo mismo con la parte Logística, la parte Médica, la parte de Entrenamiento, y cuando negociamos primero ese proyecto y cuando todos estamos de acuerdo lo arrancamos.

**¿Eso significa que hay una negociación preliminar con cada una de las áreas, finalizada la cual ya existe una reunión de kick-off para el proyecto?**

Si y es lo que recomiendo. Yo creo que uno no puede imponer las cosas. Las cosas hay que comprarlas, y todos nos metimos en el proyecto de The Product y lo que hicimos fue lo que pensamos que se tenía que hacer y con lo que nos sentíamos cómodos. Entonces fue una reunión con cada área, el plan general y el plan específico para el área y se realizó ese kick-off y ¡listo! Ya tenemos el proyecto, vámonos para adelante. Y eso significó también una serie de reuniones periódicas de seguimiento al status del proceso.

**¿Esas reuniones eran con todos los miembros involucrados o independientemente con cada función?**

No, eran más bien en grupos pequeños. Iban a las necesidades puntuales. En algunos casos se hacía una reunión más general para presentar los avances. A veces poníamos reuniones cada 20 días, porque necesitaban un seguimiento muy marcado, por ejemplo con la parte Logística. Ya luego las hacíamos cada mes.

**¿En estas reuniones, la participación de los miembros incluyó cambios en vista de ciertas sugerencias?**

Si. Porque es que el otro punto importante es que todos nos involucramos y nos pusimos la camisa en este proyecto. Entonces, la gente aportaba, no solamente en lo que era su función, sino que eran comentarios destinados a mejorar el proceso. Cuestiones bien valiosas como tal y que la persona sugería al grupo y que muchas veces se implementaron. Además que se hacían ajustes en los tiempos. Las reuniones eran sumamente enriquecedoras, así fueran de 5 minutos.

**El conocimiento de este proyecto, por sí mismo, ¿hizo que todos lo miembros tuvieran ese compromiso de participar? ¿O es más una característica del líder?**

Yo creo que es una combinación, donde es fundamental la parte de liderazgo, porque las otras áreas involucradas, no era la única función que tenían. Entonces yo me fundamento mucho en venderles ideas, antes que imponerlas, mostrarles el proceso, cómo lo vamos a lograr, qué vamos a lograr, en decirles que estamos trabajando en equipo, construyendo un blockbuster para la compañía, que todos vamos a ser partícipes en construir ese gigante. Yo creo que fue darles esa motivación, esas ganas, ¡hombre! Es parte de nuestra responsabilidad sacar los procesos adelante. Pero yo entendía que la gente cuando iba a la reunión, se sentía contenta y se sentía cómoda aportando y queriendo sacar el proyecto adelante.

**¿Qué características debe tener la persona que asume un lanzamiento para poder repetir historias exitosas?**

Mira, yo creo que hay un factor en la comunicación y en mostrarle seguridad a la gente de que sabes para donde vas. Si tu les dices, mira sabemos para donde vamos, tenemos un plan organizado, hay un trabajo serio, con

profundidad, la gente empieza a comprar las ideas. Si los tienes enterados, yo les compartía, ¡joye! Ya nos aprobaron el producto en tal parte, nos aprobaron tal indicación, ya estamos próximos a lanzar en tal otra, la gente la va tomando gusto porque no es un producto aislado sino que lo van conociendo más en profundidad. Inclusive, yo le presenté a TODA la compañía el producto, independiente que fuera de Finanzas, Logística, Regulatorio, de todas las áreas. En forma sencilla, la gente sabía qué era dolor neuropático, cosas tan simples como pasar un día por las oficinas con una modelo y entregarles un chocolate de The Product. La gente va comprando la idea y se va metiendo en ese cuento. Estos detalles te los comento porque creo que son importantes.

**¿El conocimiento de NOTON ayudó a que se asimilara más rápido, o no?**

Mira, yo te respondo en dos vías. Una con fuerza de ventas y otra con el resto del grupo. Con el resto del grupo, el hecho de tener a NOTON ni nos perjudicó ni nos favoreció. The Product un producto nuevo, con estas ventajas, es una cosa revolucionaria y todo esto, la gente lo fue comprando y se lo metió al bolsillo. Mientras que con la fuerza de ventas el mensaje tuvo partido con NOTON. Y era lo que yo les decía, les decía ¡hombre! La plataforma, el trampolín para The Product es NOTON. Todo lo que hagamos bien hecho con NOTON se va a capitalizar en The Product. La “camita” de NOTON les va a servir para el lanzamiento de The Product. Educamos mucho con NOTON, concientizamos mucho con NOTON, posicionamos la molécula con NOTON, cuando llegó The Product, basado en una buena campaña de expectativa, ya el médico lo estaba esperando por ese trabajo previo que habíamos hecho con NOTON. En ningún momento nos perjudicó NOTON.

**Ahora, ¿qué características ayudaron para que la información se interiorizara más rápidamente en los miembros de pre-lanzamiento primero?**

Las herramientas de comunicación fueron fundamentales. Desde lo más sencillo como un chocolate, o un sticker, hasta el punto de llegar a colocar en el casino unos adhesivos de The Product grandes. La gente desde que llegaba empezaba a ver The Product por todos lados. Este es un proyecto grande y ¡quién no quiere estar en proyectos grandes! Todos queremos estar en proyectos grandes y eso es lo que se hizo constantemente con el equipo que participó en el lanzamiento. Además de tenerlos muy actualizados con lo que iba pasando con The Product a nivel mundial.

**Desde el punto de vista individual [los miembros de este equipo de pre-lanzamiento], ¿que tan importante es la creatividad?**

No creo que ningún plan tenga todas las alternativas. Uno sería egoísta y no sería bien hecho castrar ideas de la gente. Lo que más nos enriquece son las ideas de la gente. Creo que eso es algo que todos tenían las puertas abierta para lanzar cualquier idea, e inclusive hubieron muchas ideas que nos ayudaron. Por eso es fundamental el aporte del grupo.

**¿Un ejemplo?**

Claro. A nivel de comunicaciones con el área comercial. Teníamos un video de lo que era The Product a nivel mundial y se lo pasamos a todos los distribuidores y a todos los clientes comerciales. Una idea que salió de la fuerza de ventas, y que nos dio un resultado espectacular para la siembra del producto.

**¿Qué tan importante era estar al tanto de lo que pasaba con el producto, en el resto de las áreas?**

Yo diría que no que todo el mundo sepa el detalle, pero si que sepan las cosas importantes. Y las comunicaciones eran muy sencillas. Eran comentarios por ejemplo: donde se ha aprobado, donde se ha lanzado, cómo va vendiendo, detalles de casa matriz, cómo iba el proceso interno, donde se tenía un tropiezo, donde teníamos adelantos. Cuando te sientes involucrado das más. Algunas noticias de esas nos ayudaron a acelerar ciertos pasos. Nos ayudaba a ganar cierto tiempo.

**Un elemento que también podría influenciar a los miembros de un equipo es el liderazgo. ¿Ese liderazgo es meramente motivacional o incluye una visión que se imbuje al equipo?**

Yo veo la motivación como un elemento del liderazgo, no como el todo. Si perciben en ti que tú sabes a donde vas, la gente te sigue. Pero si te sientes dubitativo la cosa es más complicada. Pero también hay que orientar, comprometer, alinear a la gente. Para que la gente sepa que está ganando terreno y yendo a donde debe ser, la gente te sigue. Cuando la gente te ve con seguridad, con un estilo participativo, permitiendo a la gente participar con ideas y cómo negociamos con sus ideas. También la mano dura es fundamental. No falta quien se te queda un poquitico y una parte que se nos atrase nos para el carro. Nosotros tenemos un dead line y nos toca apretar un poquitico.

**Cómo se crea ese balance entre motivar y penalizar. ¿Se crean ciertas reglas que penalizan el atraso?**

Yo creo que todo eso es dialogo. Cuando hablas con la persona y escucha y se analizan los por qué de esa posible demora y se hacen nuevos compromisos a un futuro inmediato, creo que todo pasa a un ambiente muy claro y transparente. No hay que regañar, ni decir que todo está mal hecho, sino, cómo te podemos ayudar el resto del equipo para recuperar el tiempo perdido. Dialogar y veamos cómo sacar esto adelante. Todos estamos tirando para el mismo lado.

**Estas características que hemos discutido: creatividad, liderazgo, visión son características individuales que facilitan la asimilación de conocimiento. ¿Hay algún otro elemento que ayuda a que la información se asimile de una forma más rápida?**

Yo creo que la simplicidad. ¿Cómo hacer que esto llega fácil y atractivo? Buscar la vía de hacerlo entretenido, al alcance, fácil, sencillo y eso se hace usando elementos como videos, para que hablen con propiedad sobre el dolor neuropático. Eso es fundamental en la comunicación, igual de quien traslada esas ideas.

**¿Qué otro elemento consideraría importante para tener lanzamientos exitosos?**

Fundamental la planeación, el involucramiento de todas las áreas, comunicación y claridad, saber hacia dónde vas y qué es lo que quieres lograr y que la gente se sienta cómoda con la labor que está desempeñando, y que te compren las ideas. Fundamental que tengas la información a la mano, para no tener huecos que te puedan hacer cojear.

**¿A que se refiere con información incompleta?**

Hay veces que no tienes claro cuál es el potencial de tu mercado, no tienes claro las indicaciones, no tienes claro la parte de precios, es fundamental la información. Mientras más información tengas vas a construir ese proceso de mejor forma. Por eso yo creo en la investigación de mercados y en compartir experiencias de otros países.

**Confirmación de información de contacto, agradecimiento y despedida.**

---

**Interview Cassette # 4-A**

**JC**

**Especialista en Precios**

Entrevista telefónica sostenida desde Nueva York el día 25 de Octubre de 2006 a las 15:00 horas (hora de Bogotá)

**Introducción y solicitud para grabar la entrevista.**

**Usted formó parte del equipo de lanzamiento de The Product ¿verdad?**

Yo le había comentado a Sandra que yo llegué a mi puesto 2 meses después que se lanzara The Product. Sin embargo podemos usar cualquier otro producto para ejemplificar lo que usted busca.

**Entonces no nos focalizaremos en The Product. La primera pregunta que se me ocurre está en relación a su permanencia con The Company. ¿Cuántos años tiene en The Company y en la industria farmacéutica?**

Yo tengo 4 años y 1 año en el cargo actual. The Company es mi primer trabajo.

**¿Su background profesional está relacionado con medicina o farmacia?**

No, yo soy Ingeniera Industrial especializada en análisis financiero.

**¿Cuál fue la posición durante el lanzamiento de productos?**

Analista Financiero del Negocio.

**¿Cuál fue el rol específico y las responsabilidades básicas durante el lanzamiento de productos?**

Tiene dos partes. La primera es acompañar todo el proceso desde el inicio del lanzamiento en el momento en que se comienza a hablar de precio. Cuando se va a lanzar un producto, la primera inquietud es cuál es la factibilidad del producto, cuál va a ser mi posible precio, en ese momento entro yo y se empieza a formar toda la estrategia de precios que va a estar detrás del producto. Paralelo a ese análisis de precio y basado en el análisis de rentabilidad, donde se va llevando al tiempo todo el proceso de solicitud de precios a las plantas, soy el contacto directo con el grupo de NY que es el encargado de controlar todos los precios mundiales y que se base en las políticas de precios soy el pivote en el país para manejar la información de precios en general.

**¿Usted diría que este proyecto fue lanzado en los tiempos previstos?**

Si se cumplieron y en particular en la parte de precios no hubo ningún retraso.

**El proyecto ¿fue exitoso?**

Yo diría que sí. La planeación del lanzamiento se hizo con mucha anticipación y eso hizo que todos estuviéramos coordinados, tanto la parte Regulatoria, la parte Logística, la parte Financiera, conociéramos los detalles de las plantas, las presentaciones que se iban a lanzar, los tiempos en que íbamos a lanzar. Creo que en general fue bastante exitoso.

**¿Cómo se mide el éxito de un proyecto?**

Bueno no sabría decir a nivel de la organización. El área que maneja Nuevos Productos tiene indicadores específicos que miden el éxito del lanzamiento. Pero digamos que intrínsecamente no con un indicador formal, cada área tiene un indicador que fue mi culpa si no me alcanzaron a aprobar el precio, o porque hubo algún inconveniente, efectivamente va a ser un mal desempeño del proyecto y en general digamos que no todo es función de que se lance a tiempo o no, pero si estoy segura que en general, dadas las condiciones de lanzamiento, todo se haya hecho acorde a cómo se había planeado. Independientemente que haya algunas condiciones que se salgan del plan, que es como una eventualidad.

**Vamos a diagramar el proceso. Cuando usted dice que se trabaja en equipo, significa que existe un equipo multidisciplinario ¿correcto?**

Correcto. El paso inicial es que el producto se le asigne a un Gerente de Producto que conforma un Comité, donde estamos todas las personas que podemos llegar a estar involucradas en el proceso y se hacen reuniones desde 2 años antes, están todas las personas presentes, es multidisciplinario, y digamos que se hacen reuniones periódicas dependiendo de los avances que cada área vaya teniendo. No es necesario que todas las áreas muestren avances necesariamente, porque esas reuniones sirven para solucionar muchas inquietudes que se generan en otras áreas inmediatamente, y no 6 meses después cuando ya no hay mucha reacción.

### **En estas reuniones periódicas ¿quiénes están reunidos?**

Normalmente una persona de Finanzas que soy yo, está invitado el Director Médico acompañado de la persona con la que maneja investigación clínica, [porque cuando se hace el lanzamiento de un producto generalmente se acompaña de un estudio clínico, porque puesto que estamos teniendo reuniones 2 años antes del lanzamiento, el producto está en fases tempranas de investigación], una persona de asuntos regulatorios, [que maneja el registro, la marca, los temas legales], está la Gerente de Logística [que maneja todo el tema del envío, cómo va a ser el manejo con la planta, quién va a hacer el outsourcing del producto], el Gerente del Producto que lo esté manejando, y generalmente la Directora de Desarrollo de Negocios o de Nuevos Productos. Algunas veces los Directores pueden faltar, pero las otras personas casi siempre están presentes.

### **¿Cómo es el proceso de la reunión?**

Generalmente es el Gerente de Producto el que las organiza. Generalmente son 1 vez por mes, pero dependiendo del vencimiento del plazo el Gerente de Producto nos alcanza una agenda de la temática que se va a tocar y/o de los updates sobre el proceso. Por ejemplo, se dice: "Vamos a hablar de la aprobación de la FDA por parte del Estados Unidos y las consecuencias que pueda tener en nuestro proceso, Logística nos va a comentar la aprobación de la Planta, Pricing nos va a decir si hay avances en la calificaciones de NY. Se mandan puntos muy específicos y adicionalmente se invita a cualquier otro miembro que tenga alguna cosa que se salga de la agenda para que lo comente al final de la reunión. Finalmente, durante la reunión se trata un POA, donde se fijan unos planes de acción, dependiendo si hay retrasos en algunos pasos, o si vemos que podemos acelerar algún paso, nos falta información para alguna parte del proceso. Siempre se hace un Acta de las reuniones y quedamos conciertos para el siguiente comité.

### **¿Quien lleva el acta de la reunión?**

El que es responsable del producto se encarga del Acta y de enviar la minuta a todos los presentes, con las tareas y/o los puntos que se comentaron en la reunión.

### **Esas reuniones tienen como finalidad actualizar el status de todos los miembros del grupo ¿se genera, desde el punto de vista individual, algún tipo de dinámica que ayuda en la asimilación de conocimiento?**

En ocasiones no es muy fácil cuando son temas muy técnicos y por eso se trata al inicio en las primeras reuniones del comité y se trata de hacerlas muy básicas, sobre todo para personas que no somos médicos y que no entendemos particularidades de un producto en específico. Sin embargo el hecho de que trabajemos en la industria hace que seamos más receptivos a ciertos términos y que conozcamos el proceso de investigación. Entonces cuando la Gerente de Investigación Clínica habla, no es extraño escucharla. Por eso el lenguaje que se usa es muy básico para nosotros y muy gráfico, porque se usan presentaciones para que a todos se nos haga simple entender qué es lo que se va a lanzar.

En cuanto a la segunda pregunta, esa información es súper-importante, por lo menos para mí, porque me ayuda a situarme primero que tipo de medicamento va a lanzarse, no es lo mismo lanzar un producto para SNC, o la necesidad del producto es completamente diferente, asimismo varía la estrategia de precios, varía la rentabilidad del producto, hay detalles específicos del producto que hacen que se tengan que manejar ciertas estrategias diferentes a otro. Para mí es muy importante saber qué población que lo va a consumir. Y con seguridad es lo mismo para las demás áreas.

### **La necesidad de conocer sobre el producto nuevo existe, ¿qué tan fácil es interiorizarla?**

Para personas que no somos técnicas puede ser un poco difícil, pero sobre todo, hay una diferencia en el entendimiento entre una persona que haya trabajado en la industria y otra que no. Porque en general, independientemente de la información técnica que se tenga, creo que lo que es más difícil de entender para una persona es los diferentes procesos que están involucrados en un lanzamiento. Entonces hay términos y procesos que son mucho más digeribles cuando se ha trabajado en la industria. En un momento en el que todas las personas que estamos en el comité, hay puntos que se obvian porque sabemos que son muchos procesos, porque son muchos procesos y somos mucho más ágiles y no perdemos tanto tiempo, o no incurrimos en errores por ciertos procesos que ya conocemos y que no necesitamos recordar. Sin embargo, en información puntual del producto, el conocimiento del producto, luego de un tiempo, termino hablando en los términos en los que ellos están hablando del producto sin problema.

### **Independientemente del conocimiento y/o experiencia previa que ayuda en el aprendizaje de conocimiento nuevo ¿existe alguna otra característica individual que facilite este aprendizaje?**

Yo creo que sí. Yo creo que todo está... Por ejemplo hablemos de una persona nueva que no tiene mucho conocimiento de la industria. Creo que si le ayudaría tener algunas características que podrían ayudar. Por ejemplo, ser proactivo en preguntar cosas del producto, ser proactivo en investigar sobre el producto, qué es lo que ha pasado en otros países, en que estado está. Hacer investigación personal sobre el producto. Hacer preguntas durante las reuniones. No sé qué más.

### **Hay un proceso adicional en esta asimilación del producto. Hay que aplicarlo en las decisiones que cada uno de los miembros requiere tomar para tener un lanzamiento exitoso. ¿Es así o no?**

Sí, yo creo que sí. Yo creo que hay un paso entre enterarse y tomar decisiones. Hay un paso que puede ser el internalizar, sobre todo cuando es un producto nuevo. Tratar de solucionar los problemas en mi área usando la experiencia de otros países que tienen experiencia con el producto.

### **Ser proactivo para buscar información adicional, ¿qué otras características son importantes para internalizar el conocimiento?**

Soy partidaria de hacer un plan de trabajo al interno de cada área. Una vez que yo recibo la información del Comité, yo hago un plan de trabajo mío. Eso me ayuda mucho en mantenerme ordenada y en saber los timings a los cuales tengo que responder en mi área. También me ayuda a organizarme en el proyecto y generar esas dudas particulares

de mi área que en ese momento puedo no tener muy claro. Particularmente pienso que una de las cosas que ayuda es que cada persona tenga un plan de trabajo escrito donde sea muy juicioso y lo tengas presente todo el tiempo.

**¿Qué de la creatividad individual al momento de generar alternativas?**

Si es muy importante. De hecho, una persona creativa al tratar de internalizar esa información, sobre todo en un nuevo producto que no es muy conocido, se generan nuevas metodologías de trabajo. Una persona se inventa, o crea un modelo de escenarios para simular las características de los pacientes. Creo que es súper, súper importante. Es más, esa característica puede hacer la diferencia entre seguir haciendo las cosas como siempre se han hecho, y que ocasiona que los productos se demoren en lanzarse, o que hay algunos errores durante el proceso, y puede ser la diferencia de que esas cosas se vayan mejorando. La persona se sale del molde para evitar la rutina que no deja ver áreas de oportunidad que se pueden atacar.

**Es la creatividad desde el punto de vista de la innovación ¿verdad?**

Innovar en el trabajo propio, pero también tener la capacidad de ver cosas nuevas.

**¿Es importante que todos sepan lo que hace el resto?**

Aparentemente yo puedo hacer mis cosas sin saber del resto. Sin embargo en la experiencia de otros lanzamientos de productos, me he dado cuenta que si es muy importante, porque realmente, no es mucho tiempo el que quita un comité, no es más de una hora, y si nos puede hacer ver las implicaciones que puede tener la decisión de otra área. Por ejemplo, yo puedo estar haciendo un cálculo de precio según las condiciones iniciales, pero si yo no me entero de que la persona de Regulatorio que me dice no nos aprobaron el registro y tenemos que hacer una presentación adicional que genera un costo adicional, o la persona de Planta me dice que se va a cambiar la planta de manufactura a Brasil, lo que disminuye costos. Creo que es bien importante, y nos puede ahorrar mucho tiempo. Si creo que es básico.

**¿Y que de tener una visión de grupo que fomente compromiso y un mayor aprendizaje?**

Bueno no se si particularmente se tenga que poner algo para generar un entusiasmo en particular, pero si estoy convencida de que el ambiente de trabajo dentro del comité si es muy importante, y eso si puede genera el entusiasmo del que estamos hablando, no particularmente ligado a un producto en específico, pero si el entusiasmo que me permita hablar con las personas de Logística, o de Regulatorio, y coordinar los proyectos. Creo que todas las personas sean dadas a la parte innovadora, porque ahí es donde se pueden generar algunos problemas en personas que estén cerradas al cambio. Creo que es más el ambiente de trabajo.

**Quién propicia un ambiente favorable ¿es el Gerente de Producto?**

Yo creo que como en todo comité debe haber alguien que lidere y como líder de la reunión debe darse cuenta si hay ciertos problemas de entendimiento entre las personas del grupo, o si el estado de ánimo de todas las personas está bien y todas se llevan bien, eso hace que el proceso fluya. Si creo que debe haber una persona que canalice y que tome planes de acción específicos dada que se esté presentando algún problema dentro del grupo, pero también creo que las personas del grupo deben estar en capacidad de aportar ideas para que si se presenta eso, o si hay una posibilidad de mejorar que aporten ideas ya sea el líder o en general el grupo. Creo que todas las personas deben ser proactivas en eso, pero si es bueno que haya alguien que tenga claro que esa es una de sus tareas.

**¿Qué propuestas podrían presentarse para mejorar el ambiente del grupo?**

Yo diría que una de las cosas, si se ve que hay un problema en particular, en el comité se solucione. Muy receptivos al dialogo, un almuerzo para salir de la rigidez de una sala de reuniones. Creo que ese tipo de cosas hacen que se salga un poco del molde y se mejore el ambiente de trabajo.

**¿Alguna otra característica que permita mejorar el proceso?**

No creo que nada.

**Confirmación de información de contacto, agradecimiento y despedida.**

---

**Interview Cassette # 2B**

**JEM**

**Gerente de Unidad de Negocios**

Entrevista telefónica sostenida desde Nueva York el día 15 de Septiembre de 2006 a las 14:00 horas (hora de Bogotá)

**Introducción y solicitud para grabar la entrevista.**

**¿Cuántos años tiene en The Company y en la industria farmacéutica?**

Yo tengo con The Company 5 años y 18 en la industria

**¿Su background profesional está relacionado con medicina o farmacia?**

No. Soy nutricionista.

**¿Cuál fue la posición durante el lanzamiento de The Product?**

Gerente de Unidad de Negocios.

**¿Cuál fue el rol específico y las responsabilidades básicas durante el lanzamiento de The Product?**

La definición de todo el plan del producto en conjunto con el Gerente de Producto, alinear este plan propuesto y afinarlo, y soportar al Gerente de Producto en todas las instancias y áreas de la compañía que se requerían para llevar a cabo las actividades del plan de mercado.

**¿Usted diría que The Product fue lanzado en los tiempos previstos?**

Hubo algunas desviaciones por no recibimiento de las muestras médicas en el tiempo que se requerían, pero realmente la mayor parte del plan se cumplió en los tiempos definidos.

**¿El lanzamiento de The Product requirió mayores recursos?**

Los mismos recursos pero con una intensidad alta.

**El proyecto, ¿fue exitoso y cómo lo mide?**

Si totalmente. Para Colombia fue totalmente exitoso. Lo mido básicamente por que alcanzamos las ventas establecidas para la compañía, y según los indicadores alcanzamos el market share que nos habíamos propuesto, y al año del lanzamiento, los datos del IMS muestran que The Product fue el mejor lanzamiento de los últimos 12 meses.

**En estas reuniones del equipo de pre-lanzamiento ¿usted como Gerente de Unidad de Negocios participó en un Comité de prelanzamiento?**

No. Nosotros no le pusimos el nombre de Comité. Hubo dos etapas: una que lideró el Área de Nuevos Negocios con Nuevos Productos, y que vieron temas de pre-lanzamiento; la otra liderada por nosotros junto con otras áreas, tales como Entrenamiento, Logística, Médica; no bajo el nombre de comité pero con reuniones grupales que buscaban hacer un seguimiento a todas las actividades necesarias para el lanzamiento del producto. Además de eso, nos reuníamos el Gerente de Producto y yo para revisar el avance de las actividades y algunas acciones concretas que se tuvieran que tomar.

**Este "Equipo de Trabajo" ¿tenía reuniones periódicas?**

Teníamos una permanencia de reuniones entre 3 y 4 semanas que se fue achicando de acuerdo al acercamiento de la fecha de lanzamiento, en las que las reuniones fueron cada 2 semanas y luego cada semana. Pero no, era una sesión normal de revisión de ideas donde participaban todos en lo que yo llamo el equipo "grande". Pero había otras reuniones más pequeñas en las que se reunía solamente el Gerente de Producto con Entrenamiento, otras en las que nos reuníamos el Gerente de Producto, la parte Médica y yo, pero las partes grandes las hacíamos en las reuniones grandes.

**¿The Product fue un proceso de aprendizaje fluido o fue un proceso dificultoso para el equipo de trabajo de lanzamiento?**

Fue fácil. Todos teníamos la información y teníamos a la Team Physician que nos explicaba todo lo relacionado con el producto y la compartíamos y la discutíamos. Adicionalmente tuvimos algunas reuniones con el Atlas Team sobre direccionamiento de la información. No creo que haya sido difícil porque teníamos toda la información necesaria.

**Cuando usted dice que todos tenían acceso a la información, ¿la misma está en localizada a través de internet?**

Hay información que recibimos directamente del Atlas Team y de NY directamente. En ese momento la Directora de Mercado era Nanette y ella también centralizaba mucha información.

**Ese acceso a la información ¿permitió mejorar la toma de las decisiones?**

Si claro. Cada uno veía, a veces encontrábamos los datos que necesitábamos, pero también teníamos teleconferencias con Nanette donde dada la experiencia del lanzamiento anterior en otros países, podíamos alinear cual era la verdadera información, por ejemplo, cuál era el nivel de efectos colaterales, cuál era la indicación óptima, cuáles eran las posibles objeciones que se presentaban en los lanzamientos. Cada uno tenía la forma de revisarla, pero nosotros seguimos algunas sesiones con el Team Physician para alinearnos. En el caso de las monografías, los tres la leíamos para linearnos con esa información.

**Esta diseminación de la información, ¿en entendimiento por parte de la fuerza de ventas fue fácil o no?**

El gerente de producto definió un programa con el Gerente de Entrenamiento, un cronograma que incluía una primera parte de auto-estudio, con manuales. Se estableció un cronograma con los Gerentes de Distrito, luego se hicieron reuniones presenciales de aclaración, previo al lanzamiento el Gerente de Producto, la Team Physician y yo estuvimos en cada distrito, donde hicimos una reunión presencial y revisión de dudas y objeciones. Y ya en la etapa post-lanzamiento, con la experiencia de promoción, hicimos nuevamente las sesiones por distrito y alineamos cuáles eran las objeciones que no habíamos podido debatir.

**El Equipo de Trabajo se reunía permanentemente para actualizar el estatus de las actividades. En ese momento, cuando se presentaban problemas, la creatividad individual ¿estuvo presente o no?**

Era importante, pero no fueron problemas que requirieran un gran devaneo de sesos. Eran problemas muy puntuales. La idea era cómo bajarlo a la fuerza de ventas.

**Este equipo compartió bastante información. No sólo lo relacionado al producto sino lo relacionado a lo que hacían todos. ¿Fue importante que todos tuvieran una visión integral del proyecto?**

Si es fundamental que en el lanzamiento de un producto, todas las áreas involucradas estén al tanto de todo y de la importancia del producto, del nivel de ventas que se espera, de la perspectiva que se le da al producto, y todo sincronizado con él, porque cada uno puede pensar que su respectiva responsabilidad puede no tener impacto en el total del proyecto. Así que es importante que todos estemos enterados de todo y del impacto que puede tener en el proyecto. Para que todo se vuelva un objetivo común.

**Usted comenta que todos estaban alineados, eso muestra que todos tenían una visión. ¿Fue el líder que transmitió un entusiasmo hacia un esfuerzo común?**

Ese liderazgo y la importancia del producto para la compañía, obviamente que genera un compromiso absoluto. Además que toda vez que toda la compañía está involucrada, con una expectativa grande, eso hace que se genera un nivel de compromiso.

**El nivel de compromiso es importante para el éxito de un lanzamiento de producto ¿Qué me podría usted decir de la visión integral que tuvieron los miembros del equipo de The Product? ¿Es importante?**

Fundamental. Fundamental el compromiso de todas las áreas involucradas y de todas las personas involucradas.

**¿Cómo se consiguió eso en The Product?**

Yo creo que la responsabilidad está siempre, pero el haber alineado al equipo, y haber definido sesiones de seguimiento, y el conocimiento que se imparte sobre el producto, y la seriedad del seguimiento, hace que las personas tengan más ese compromiso. Eso mismo va fijando el compromiso.

**¿Qué otro elemento a nivel individual es importante para asegurar un lanzamiento exitoso dentro de un equipo?**

Pues además de ese compromiso, la seriedad y responsabilidad que tenga cada uno con su parte ¿no? El éxito decimos que cada uno tenía un aporte especial, y entonces cada uno era responsable de hacerlo con seriedad, de fijar las fechas, de establecer un método, y de cumplir con ese método, es lo que hace el éxito ¿no?

**Estas características/habilidades de los miembros de un equipo, ¿tiene relación con la capacidad del grupo de generar estrategias específicas para el lanzamiento?**

Si claro, totalmente.

**Es una relación que usted diría que es fuerte ¿a mayor compromiso, mayor aprendizaje, mejores estrategias?**

Claro, pero incluyéndolas todas. No sólo la creatividad, sino el compromiso, la responsabilidad, la visión, todos esos factores hace que se apalanque un mejor resultado. Considerando todos esos factores juntos y trabajándolos continuamente, lo que se consigue es que se logre éxito.

**Confirmación de información de contacto, agradecimiento y despedida.**

#### **Case 4** (18 transcriptions)

**Interview Cassette # 2-A**

**RO**

**Gerente de Distrito**

Entrevista telefónica sostenida en México DF el día 18 de Octubre de 2006 a las 11:00 horas

**Introducción y solicitud para grabar la entrevista.**

**Primero te voy a hacer unas preguntas genéricas que tienen que ver con su permanencia en The Company. ¿Desde hace cuánto que estás trabajando en The Company?**

Voy a cumplir 10 años ahora el 16 de Diciembre.

**Durante el lanzamiento de The Product, ¿eras Gerente de Distrito también?**

Así es. Tenía un año de ascendido a la Gerencia de Distrito.

**OK ¿Cuánto tiempo tienes en la Gerencia de Distrito?**

Voy a cumplir 3 años.

**¿Tu background académico tiene relación con farmacia o medicina?**

Soy Químico Bacteriólogo Parasitólogo, que tiene una relación muy estrecha con lo que es Farmacología y todo eso.

**Cuál fue el rol y las responsabilidades que te tocaron realizar durante el lanzamiento de The Product?**

Generalmente fue la planeación de educación sobre lo que era el producto y competencia y patología de lo que es el dolor neuropático y luego el que los médicos tuvieran el primer contacto con el producto a través de una siembra del mismo con ellos. Aunque ya nos facilitó mucho el haber tenido un producto muy exitoso como fue NOTON también. O como lo es NOTON.

**Hablando de NOTON, ¿fue un apoyo positivo para el lanzamiento de The Product o negativo o no tuvo ningún rol?**

Claro que fue un lanzamiento positivo porque ya teníamos la puerta abierta con el médico de un producto exitoso en lo que era, en lo que es el tratamiento del dolor neuropático.



**¿Y cómo evitaron la canibalización?**

Siguiendo la estrategia que nos indicó marketing. Viendo la posibilidad de que si el paciente no estaba bien tratado con NOTON o cualquier otro competidor, le dieran la oportunidad de manejar un producto nuevo como es The Product.

**Recordando el lanzamiento de The Product, ¿usted diría que The Product fue lanzado en los tiempos que se habían pactado?**

Yo diría que si pues, la verdad, el producto tenía la madurez que tiene que debe tener un producto de reciente lanzamiento. No y además, el tiempo que se lanzó realmente, no variaría mucho el éxito que ha logrado en el mercado. Lo que yo me basaría más es que The Product fue un producto que se fue construyendo con el trabajo, con las experiencias clínicas en el pre-lanzamiento, lo que permitió que llegara el éxito que ha tenido y que sigue teniendo en el mercado.

**¿Y cuándo dices éxito, cómo es que mides el éxito de The Product?**

A través de las métricas del market share en mi territorio, ¿no? Eso es lo que sería el market share de la compañía a nivel de hablando de México. Y por los comentarios y correos electrónicos a nivel mundial ha sido uno de los productos de mayor éxito aquí en México.

**¿Qué territorio manejas tú?**

Mi ruta es Sistema Nervioso Central. Yo manejo las poblaciones desde lo que es **Los Molles Sinaló** y Hermosillo con sus poblaciones fronterizas como Agua Prieta y Nogales, y hasta lo que es Tijuana, Baja California con lo que es Encalada, Rosadito, Mexicali, con sus poblaciones fronterizas que es Sanrudia, Colorado y Zamora.

**Es un territorio bastante extenso, ¿no?**

Así es, con un grupo de 12 representantes desde que lanzamos The Product. La mitad de mi grupo era nuevo porque se incluía a la fuerza magenta en lo que fue el lanzamiento de The Product.

**Ahora, vamos a hablar un poquito del proceso de lanzamiento que involucra todas las actividades de marketing previas al lanzamiento del producto. ¿Tú participaste en la Ciudad de México de las actividades de pre-lanzamiento?**

En la Ciudad de México no. Prácticamente nosotros hicimos seguimiento a la implementación ya de las estrategias tanto de conocimiento de producto hacia la fuerza de ventas como de los planes de marketing. Pero ya propiamente en lo que fue el campo.

**O sea tu participación en la definición de estrategias para The Product fue nula.**

Pues no. O sea participábamos con TIPSA y con este El Gerente de Producto que fue el Gerente de Producto lanzador.

**¿Cómo es que trabajabas con Ahumada?**

Al principio era una comunicación muy estrecha con él. Afortunadamente él se prestaba mucho a eso, a una comunicación muy estrecha entre ventas y marketing. La comunicación era tanto vía telefónica como vía email.

**Y eran conferencias donde participaban otros Gerentes de Distrito, otros GUNes, o era uno a uno, el y tú.**

Era uno a uno porque por lo retirado de mi territorio con lo que es la parte central de México, era muy improbable que yo asistiera a reuniones allá en la ciudad de México. Entonces la gran mayoría la manejamos vía telefónica y vía mail.

**Y coméntame un poco, estas conferencias que tuviste con Ahumada, ¿qué tópicos sientes tú que contribuiste con el lanzamiento de The Product?**

Básicamente, enfocarnos en lo que eran métricas de productividad de nuestros médicos en nuestro territorio a través de Audifarma, seleccionar médico potenciales tanto para prescripción del producto, como aquellos que pudieran ser speakers del mismo producto para darlo a conocer al universo médico.

**Las métricas de productividad ¿no son las mismas para todos los productos?**

Generalmente son las mismas para todos los productos.

**¿Cómo recibiste tú la información del nuevo producto?**

Fue como normalmente se desarrolla el médico a través de lo que es el Centro de Educación Médica. El representante, a través de los manuales, llegan y nosotros lo estudiamos y a través del Internet presentamos una serie de exámenes de cada uno de los módulos que nos presentan, tanto de patología como de conocimiento de producto, y el mercado del producto.

**¿Según tu percepción fueron suficientes para transmitir la importancia del producto?**

De entrada es suficiente porque adquieres todos los conocimientos del producto, de tus competidores, del mercado, de la patología que vas a manejar con el producto; pero sí se complementa mucho con las charlas de médicos que vienen como speaker directamente con los médicos. Yo felizmente tenía la experiencia de NOTON que también lo habíamos lanzado en dolor neuropático. No se me complicó mucho la comprensión de la patología y el manejo de neuromoduladores en dolor neuropático.

**Cómo son estas charlas, ¿va un speaker de México DF a darles charlas a los médicos locales?**

Así es. Nosotros aprovechamos, damos la bienvenida a los médicos, y luego nosotros nos sentamos en la parte trasera y escuchamos la plática con la información más reciente que se refiere a dolor neuropático.

**Cuando dices nosotros, ¿te refieres a ti y a tu equipo?**

Si. Sin embargo no todos pueden estar presentes porque manejo un territorio muy extenso.

**Cómo aprende tu equipo. ¿Fue fácil asimilar el conocimiento de The Product?**

Una parte del equipo fue fácil, pero otra parte del equipo era de reciente ingreso, como era la fuerza Magenta. Había que estar muy cerca de ellos para reforzar, el estudio del producto, patología, y competencia.

**Darles seguimiento significa, ¿resolver sus dudas uno a uno?**

Así es sus inquietudes. Allí obviamente muchos no son del área química-médica, entonces estar con ellos, y entre nosotros mismos como equipo, realizar pláticas de lo que es el dolor neuropático, de lo que es la diabetes, qué está causando el daño.

**En tu caso podría ser fácil que tú comprendas todo el funcionamiento de The Product. Quizás en otros casos de Gerentes de Distrito con un background distinto al tuyo. ¿En ese caso, a quién se acude?**

A los que son los encargados de la capacitación del producto. Que son los que nos apoyan mucho con manejo de objeciones, conocimiento de producto y competencia. Cómo destacar las bondades de mi producto versus la competencia. Otro de los puntos que siempre hemos manejado, es el aprovechamiento de otros colegas que están dentro del área química, como es la fármaco-cinética y la fármaco-dinámica del producto, así como el conocimiento de la misma patología y producto. En las reuniones que tenemos, ya sea de cada ciclo o de POA, allí tocamos algunos temas, sobre todo en algunos producto que yo siento que estamos un poco débiles en cuanto a conocimiento.

**¿A quién recuerdas específicamente de Capacitación?**

Está Berenice Benavides y Marco Aldana.

**Concentrémonos en tu equipo y en la interacción que ustedes llevan a cabo para el lanzamiento. ¿Las características individuales se pueden generalizar para asegurar que un lanzamiento sea exitoso?**

Fijate que en ese aspecto te podría contestar que no, por el hecho de que tengo abogados, en Mexicali, licenciados en administración, químicos. Yo creo que más que nada es conjuntar habilidades y ambición de colocar un producto y ser exitosos en un mercado tan competido como es el dolor neuropático.

**Y ¿cuáles serían esas habilidades?**

Pues más que nada de trabajo en equipo, implementar conocimiento que vas adquiriendo en producto y competencia, y una vez complementado esto pues echarle una mano entre todos para homogenizar conocimiento para llevarlos al campo. Implementamos también lo que fue historias de éxito con el producto. ¿Qué me está haciendo a mí en Mexicali? que logra market shares más altos que en el resto de mi territorio, que es lo que estoy haciendo yo. Era información entre los mismos representantes, copiada para mí.

**Vamos un poco más arriba, a nivel del equipo en ciudad de México, el equipo que hizo el lanzamiento. ¿Tú sientes que hubo algunas características del equipo, que favoreció su éxito?**

Yo creo que es un producto que se planeó bien su lanzamiento, tanto de documentar a la fuerza de ventas con el producto, patología y competidores. Además el liderazgo de El Gerente de Producto, en cuanto a lo que era constantemente con la fuerza de ventas a través del mail, para ver lo que se necesitaba. Y todo esto complementado con el Centro de Educación que tenemos.

**Yo voy a comentarte algunas características, y coméntame si tu equipo las posee y si son importantes para el éxito de un lanzamiento. La primera que se me viene a la mente es la creatividad, entendida como la generación de alternativas de solución ante una problemática. ¿La creatividad individual, juegan un papel importante en el lanzamiento de un producto?**

Definitivamente, yo creo que es básico. Parte de ello fue en el arranque, recuerdo el lanzamiento en Mexicali con varias pantallas que estuvieron transmitiendo, simulando una cascada, sin el apoyo de Marketing. Ese es un ejemplo de la creatividad de los muchachos.

**Y por ejemplo hablando de la creatividad, ¿Tú lo pondrías como una de las habilidades para ser exitosos?**

Es parte. Creo que lo más importante es estar bien documentado, conocer el producto, el competidor y el manejo de datos de la patología, para manejarnos con el médico y sostener una conversación con él. El conocimiento es la base de todo sobre todo saberlo transmitir al médico. Eso se ha logrado en mi distrito.

**Otra característica, y dime si tiene importancia para el éxito del lanzamiento de producto. ¿El tener una mística es importante?**

Claro que es importante. Internamente competimos entre distritos. El lograr el crecimiento del equipo es sumamente importante.

**Quién se encarga de transmitir esa visión, ese compromiso.**

Uno como líder del equipo. Y conforme va subiendo de rango, pues el GUN, y nuestros compañeros, nuestro Director General de Ventas y nuestro Director General.

**Otra característica que se me viene a la mente es el tener una visión general de todos los procesos relacionados con el producto, localmente o en otras localidades. ¿Es importante que estén enterados de todo?**

Definitivamente. Lo fundamental es que nos inviten constantemente a las reuniones de planeación de cada uno de los POA's que se realizan en el año. Me ha tocado estar en estas reuniones, así como que me acompañe un representante de mi distrito. Para que ellos también tengan la visión de allá en México y lo acople a su territorio.

**Cuando me dices reuniones de POA, significa que no están presentes todos.**

No están presentes todos. Se envía a dos Gerentes de Distrito de cada Unidad de Negocios y a dos representantes médicos. Entonces se escoge a la gente que va sobresaliendo en el distrito, como una motivación para ellos, o gente que tiene capacidad de análisis en lo que es el marketing

**Entonces, esa sería otra habilidad importante, ¿el marketing?**

Así es pues la visión del marketing incluye cómo lo vas a influenciar tú a nivel de estrategias que se vayan a poner en práctica. No todo lo solucionamos con lo que nos manda marketing, sino que usamos la creatividad e innovación que pueden tener los representantes en cada uno de sus territorios, es sumamente importante para impactar el mercado local.

**Ahora, estas características: trabajo en equipo, capacidad para ejecutar estrategias, visión, ¿juegan un papel importante para asimilar conocimiento?**

Claro que sí. Definitivo. De hecho parte del éxito que tuvimos en el lanzamiento allá, fue que nos trajimos varios premios, que los ganamos en equipo y los disfrutamos en equipo. Nos propusimos ir bien preparados desde acá, para poder tener un tiempo de esparcimiento, y no estar pendientes de que tenemos que estudiar.

**Entonces, haciendo un resumen, el éxito de un lanzamiento, un elemento importante son las habilidades de los miembros de un equipo. Además del soporte del Centro de Educación. ¿Tú dirías que las habilidades que hemos comentado, tiene un impacto en la asimilación del conocimiento de un producto nuevo?**

Creo que es básico.

**Qué papel juega en este modelo, las comisiones. Sin las comisiones ¿el éxito se daría igual?**

En primer lugar cualquier cosa que se puede hacer para incrementar la motivación es buena. Saber que el producto es superior a lo que teníamos, eso lo hace a uno auto-motivarse para poder echarle más ganas al estudio, dominar el producto del competidor para también dominarlo en el mercado. Es importante que en el futuro los incentivos que vas a recibir del producto, vayan a ser una parte muy motivadora del mismo.

**Y de tu experiencia en lanzamiento de productos, se establecen en el mismo nivel, o varían de producto a producto.**

Se establecen iguales para todos. Todo el mundo se inicia con el 100% de incentivos por los 3 primeros meses y posteriormente se empieza a pagar conforme los crecimientos de tu mercado,

**Confirmación de información de contacto, agradecimiento y despedida.**

---

**Interview Cassette # 8-A/B**

**AA**

**Gerente de Producto**

(AA está en un proceso de "secondment" trabajando en NY)

Entrevista personal sostenida en Nueva York el día 16 de Noviembre de 2006 a las 12:30 horas

**Introducción y solicitud para grabar la entrevista.**

**¿Cuánto tiempo tienes tú trabajando para The Company?**

4 años

**Antes de The Company antes de The Company, ¿también en la industria farmacéutica?**

Si, dos años.

**¿Cuáles son las responsabilidades del Gerente de Producto en el lanzamiento del producto?**

Específicamente para el lanzamiento de un producto, considero que el rol del product manager es ser como el vínculo, el papá del producto y tienes que ser tu el instrumento que haga que todas las áreas funcionales que deben apoyar para que un producto pueda ser lanzado, se comuniquen, fluya la información, se lleven a cabo todas las actividades y se cumpla el timeline desde el principio hasta el final, hasta llegar al día de lanzamiento.

**¿Eso significa que el producto The Product fue lanzado en los tiempos previstos?**

Si. Se cumplieron los tiempos, se preparó el mercado alrededor de un año antes de lanzar y por otra parte, internamente se hicieron todas las coordinaciones para que el producto pudiera estar disponible en las fechas previstas. Afortunadamente se cumplió, a lo mejor una diferencia de días, pero se lanzó en los tiempos previstos.

**Y el éxito del lanzamiento, ¿cómo lo medirías?**

Porque se cumplieron los objetivos financieros, de participación de mercado, de ventas, objetivos económicos. Todo lo previo es simplemente un rol que como product manager te toca asegurar que todas las cosas que hay que hacer para preparar el mercado y para preparar toda la parte de producto, incluyendo la parte Regulatoria, si nos vamos muy atrás, empezando por el Área Regulatoria, que tenga todos los documentos, que pueda formar el dossier para someterlo localmente, todo el follow-up que se le debe dar a las agencias regulatorias y toda la información que puedan requerir en el ínterin, estar en el contacto con el área regulatoria para que cualquier requerimiento se pueda entregar oportunamente y evitar retrasos. La parte regulatoria que es clave y hay que estar en contacto con NY que son quienes nos proveen de toda la información que se debe someter a la Secretaria de Salud. Llega el CPP que es

la información que se prepara, se forma un dossier y se somete a la Secretaría de Salud en México. Esa es una parte clave y puede ser el cuello de botella para que un producto se lance o no, dada toda la burocracia interna que hay en este tipo de agencias que pueden muchas veces causar que un producto se retrase en la fecha prevista de lanzamiento.

Otra parte muy importante es la parte de supply o la parte de manufactura, en la cual también tiene que haber una comunicación constante con la gente de manufactura del país, como con la gente de manufactura del país que haga el suministro (en este caso Alemania). Tiene que haber una comunicación, se tiene que enviar los forecasts en unidades de lo que se necesita, cuánto se necesita de muestra médica de cada una de las presentaciones, para asegurar que el producto esté disponible en las fechas que se requiere.

Otra parte importante es la aprobación de precios, para que la Secretaría de Economía, apruebe el precio que se está sugiriendo para el producto en base a una serie de requerimientos que pide esta instancia que pertenece a la Secretaría de Economía para que puedan autorizar el producto.

Creo que esos son los 3 elementos clave para que el producto pueda estar en el mercado en las fechas que se establecieron. Si cualquiera de las 3 falla, el producto simplemente no se puede lanzar.

Un parte complementaria, igual de importante, porque no te sirve de nada lanzar el producto si tu mercado no está preparado para recibirlo, y que debe ir en paralelo con estos 3 elementos son todas las actividades de preparación de mercado. Es una pirámide, empiezas con un grupo 15-20 médicos líderes de opinión, en el caso de The Product teníamos neurólogos, ortopedistas, traumatólogos, especialista en dolor (que en México son de formación anestesiólogos), endocrinólogos, el grupo de médicos que son los que van a tener influencia sobre el resto de la comunidad médica debido a su especialidad y debido a que son médicos que manejan este tipo de dolor, que es dolor neuropático. Toda la parte de preparación vino así, inicialmente con un grupo limitado de 30-40 médicos con los que empezamos a empaparlos con el producto, me refiero a invitarlos a hacer advisory boards, reuniones con ellos muy cerradas en donde invitábamos a gente de NY que eran los médicos del equipo, con toda la información de los estudios clínicos, del perfil del producto. Cuando había un evento internacional, una reunión de advisory board, una reunión de expertos, evidentemente México fue el tercer país en lanzar el producto a nivel mundial, luego de Alemania e Inglaterra, lo cual nos dio muy buena ventaja porque tuvimos mucho soporte de USA, e invirtieron en nosotros invitándonos a advisory boards, speaker programs, trainings, todo lo que se hace a nivel global para países europeos, grandes, México estuvo ahí. México por NOTON era considerado un major market, como lo clasificaban antes los WWTeams, con un cierto nivel de ventas y tenían un soporte mayor por parte del WWTeam que otros países que no cumplían esos requerimientos.

Entonces tuvimos mucho soporte para entrenar a ese grupo de líderes de opinión, los cuales nos ayudaron, una vez que tuvimos al grupo, continuamos por lo menos 6 a 8 meses a ese grupo de médicos y los llevamos a 3-4 eventos internacionales como advisory boards, y 3-4 reuniones locales. Dividimos muchos de los programas de educación médica en dos: dolor neuropático y epilepsia. Siempre nuestro foco fue dolor neuropático donde pusimos el 80% del esfuerzo ahí y el resto a epilepsia. Convencerlos de que era un mejor producto que NOTON, fue un reto mostrar que The Product tenía un upgrade vs NOTON, como potencia, rapidez, seguridad y a un precio similar. Fue un reto convencerlos, pero finalmente los convencimos. Esa fue la primera fase, el convencimiento del producto entre 6-8 meses. La parte intensa 3 meses y luego reuniones más esporádicas.

La segunda parte fue diseminar todo este conocimiento que ya tenía este grupo de líderes de opinión, a una masa más grande de 3,500 médicos aproximadamente. Lo que hicimos fue hacer giras con este panel de médicos que ya teníamos preparados, por todo el país. Hicimos un tour por el país donde hicimos 11-12 reuniones grandes, estamos hablando por ejemplo, en Guadalajara una reunión con 800 médicos generales en la mañana y en la tarde con 400 médicos especialistas. Lo que hacía el médico, era dar un overview del producto, sin marca porque todavía no teníamos aprobado el producto por la Secretaría de Salud, hablábamos de pregavalina (el principio activo), fue un tour muy interesante porque además de dar un update del dolor neuropático, lo cerrábamos el círculo porque presentábamos las opciones de tratamiento desde esa fecha hasta lo que estaba por llegar, que iba a revolucionar el tratamiento del dolor neuropático, que era inclusive mejor que NOTON. Entonces esa fue una masa muy importante de eventos donde reunimos 3,500-4,000 médicos en un lapso de 3-4 meses aproximadamente, que fue clave que nos dio la base para que el producto pudiera tener el uptake que tuvo cuando se lanzó.

#### ¿Algunos me hicieron el comentario de un kit?

Esa fue la tercera fase. En esta fase previa al lanzamiento y luego de saber que una gran cantidad de médicos nos conocen, junto con estudios (trackings) para ver cuál era el awareness del producto y como iba aumentando el en mercado. Iba creciendo muy a la par de las actividades implementadas. Finalmente, previo al lanzamiento decidimos reunir un grupo muy grande de 10,000 médicos, tanto médicos generales como internistas, hasta especialistas, (The Company visita alrededor de 14,000 en total, 3,500 internistas). Decidimos ir a 30% de los médicos generales y 50% de los internistas con este kit de experiencia temprana, con el único objetivo de darles tratamiento para 2 pacientes, y en esto el timing era vital, porque cuando se empezó a distribuir el kit, tenía que coincidir con el tiempo que el producto iba a estar en la farmacia, de tal manera que cuando el paciente acabara el tratamiento ya lo pudiera comprar en la farmacia. Independientemente a los médicos generales e internistas, llegamos al 100% de neurólogos, ortopedistas, algólogos, etc., con la idea que todos los médicos que visita The Company que son los triple A.

Otra parte paralela al proceso de market readiness, fue la preparación y motivación a la fuerza de ventas. Creo que jugó un rol clave y me parece que hizo la diferencia para que el producto haya sido tan exitoso. Porque es la fuerza de ventas la que se parte el alma para vender el producto, espera 3 horas para tener una entrevista con el médico y venderle el producto. Yo consideré muy importante prepararlos, involucrarlos en el producto antes del lanzamiento, expectativa, mails, gimics, y los empezaran a enamorar del producto. Eso jugó un rol fundamental que se cristaliza

en el evento de lanzamiento, que a pesar de ser simbólico, pero es una especie de reconocimiento de todo lo que se ha hecho para preparar el mercado, la gente interna, a las cadenas de farmacias para que el producto pudiera estar el día de mañana en la calle.

Tuvimos el lanzamiento con la fuerza de ventas en Miami, fue muy motivador, se hicieron presentaciones muy interesantes y quedaron muy contentos y motivados. Fueron mil detalles que hicimos con ellos para motivarlos que hicieron la diferencia, siento que toda la gente que lanzó el producto tenían un sentido de pertenencia a la marca, prácticamente estaban dando a luz un niño. Con eso te digo todo. Había un cariño, un compromiso, por el producto, y yo estoy seguro que eso fue el 80% del éxito del producto.

Efectivamente, las personas que he entrevistado en México hablaron de enamorarse del producto, de tomarle pasión al producto. En el equipo de marketing tu has separado tres ambientes: regulatorio, mercado, y fuerza de ventas. ¿Es así como funciona el equipo de lanzamiento?

Yo creo que justamente esa es la clave. Son tres áreas independientes, en el sentido que tienen que trabajarse independientemente. La parte de preparación de mercado la haces con un grupo de gente diferente a la parte que ves con la gente de regulatoria. La base es la comunicación, yo recuerdo que teníamos reuniones primero mensuales y luego quincenales, con la gente regulatorio, legal, planta, GD. Estaba toda la gente involucrada, una para darle seguimiento a las cosas, desde que teníamos nuestro timeline que tenía que cumplirse en cada fecha. Yo creo que fue clave la comunicación que tuvimos y que ese es el rol del Gerente de Producto. La pasión que tu empujas, yo convencí a la gente de que ese producto iba a ser exitoso, ¿cómo? Presionando para tener las reuniones, juntando al equipo, vendiéndole a toda la gente en The Company que el lanzamiento tenía que ser exitoso, independientemente de toda la campaña de expectativa interna. Fue clave como involucramos a todos los stakeholders, y los fuimos empujando. Creo que Gaby y yo hicimos que The Product se volviera una prioridad, desde El Gerente General hasta el representante de **Iracuato**. Debido a eso a Gabriela la promovieron en poco tiempo y el porque yo estoy acá, en parte.

Creo que hicimos nuestro trabajo de crear awareness interno, de que era un producto importante, y de nos tenían que dar todo el soporte que necesitaríamos internamente para que el lanzamiento fuera un éxito, conseguimos recursos adicionales para el lanzamiento. Hicimos un lanzamiento espectacular en Miami con la fuerza de ventas, hicimos un lanzamiento espectacular en México con los médicos, cosas que de pronto ahora ya no se pueden hacer por el **pharma code**. Creo que todo eso se logró porque logramos transmitir que The Product iba a ser el próximo blockbuster como lo está siendo.

**El contenido de trasfondo es bastante emocional, hay que contagiar. Se me ocurre preguntarte, qué elementos más racionales deben tener en general todos los miembros del equipo de lanzamiento, para que puedan enganchar mas rápidamente, para contribuir en el lanzamiento. ¿Cuáles son los elementos que a nivel individual hace que se cohesione, que la fluidez se multiplique?**

Yo creo que eso de la pasión es el 50% del compromiso de la gente. Porque evidentemente para Manufactura, el preparar el supply de un producto a ser lanzado está inmerso dentro de sus otras obligaciones. La mayoría de la gente es profesional, pero si tú presionas, van a ser más profesionales. Ellos sabían que este producto tenía que ser un éxito, y yo lo repetía hasta el cansancio, y eso hizo que todo requerimiento que había para el producto, se volviera una prioridad. Porque se contagió el sentido de urgencia, el sentido de necesidad de que ese producto fuera un éxito, y porque se mantuvo un buen nivel de comunicación con todas las áreas involucradas.

**Cuando comentas que el 50% es la pasión, eso podríamos traducirlo como la visión suprema que guía las acciones que convertirán el objetivo. ¿El otro 50% qué es?**

Que la gente cumpla con su trabajo. Por ejemplo desde mi posición actual, cuando veo el entusiasmo de los equipos, me contagian y me hace involucrar en más cosas, y ser más propositivo.

**¿O sea que la proactividad sería una característica individual que ayuda o fomenta el éxito del producto?**

No necesariamente. Por ejemplo el área regulatoria toma un rol pesimista, buscando cubrirse en los tiempos. Y es hasta cierto punto comprensible, porque tienen la presión de la empresa por un lado, pero la presión de la agencia gubernamental por el otro. No se espera que esa gente sea proactiva. El haberlos contagiado de la que todas las áreas estaban trabajando a todo vapor, a lo mejor si los hizo ser proactivos, regresar a la Secretaría para mover sus contactos y sus influencias para que saliera antes de lo previsto, pero hicieron lo que tenían que hacer para lograr el registro.

Hay otras áreas que se prestan mucho más para que sean proactivos, como Capacitación.

**¿Qué tanto influyó en el lanzamiento de producto, el conocimiento previo de NOTON?**

De la pasión, yo creo que sí. Pero del éxito no creo, porque toda la plataforma construida para NOTON, educando a los médicos en lo que era el dolor neuropático, por supuesto NOTON fue la plataforma para The Product. Muchos médicos ya sabían qué era el dolor neuropático, cómo se trataba, cuáles eran los síntomas, como se diagnosticaba. Todo ese esfuerzo que hicimos con miles de simposios, talleres, etc. fueron la plataforma para que The Product fuera un éxito, porque ya sabían que era dolor neuropático, conocían a NOTON, estaban contentos con NOTON, viene un producto que es mejor que NOTON en eficiencia, en rapidez, evidentemente los médicos lo iban a adoptar, porque ya tenían todo el background de NOTON.

**Si tú tuvieras que hacer algo diferente en el lanzamiento de The Product, ¿Qué sería?**

Nada, y no porque yo hubiera sido partícipe. Yo creo que fue un lanzamiento de libro. Influyó también el trabajo de los WWTeams, donde Gaby y yo íbamos y donde nos iban contagiando de que The Product iba a ser un blockbuster.

**Tu comentaste lanzamiento de libro ¿es posible generar un procedimiento que asegure que siguiendo la receta se consiga el éxito de lanzamiento de un producto?**

En gran medida sí. Si las condiciones de mercado son x, como en México donde a pesar de los genéricos, hay protección de patentes y tienen buena aceptación, si sigues una serie de pasos puedes garantizar un lanzamiento exitoso. Habría que tomar las peculiaridades de cada mercado, pero en términos generales creo que sí se podría hacer.

Requerimiento número uno para un lanzamiento exitoso, es la pasión. Como la gente lo quiera definir, pero si no hay pasión, aunque sigan al pie de la letra. Uno de los grandes aprendizajes de este lanzamiento, textualmente te ve como el papá del producto, entonces si te ve como un papá motivado, preocupado, con ganas de ayudar, con todos esos elementos de un papá preocupado, interesado, lo vean lo sientan y salgan con la misma pasión a vender el producto.

**Confirmación de información de contacto, agradecimiento y despedida.**

---

**Interview Cassette # 10-A/B**

**DV**

**Gerente de Distrito**

Entrevista telefónica sostenida en NY el día 6 de Septiembre de 2006 a las 22:00 horas

**Introducción y solicitud para grabar la entrevista.**

**Primero le voy a hacer unas preguntas genéricas al inicio y luego entramos al tema de The Product ¿Le parece?**

Sí.

**¿Cuánto tiempo trabaja usted en The Company?**

Tengo 11 años en The Company.

**¿Cuál es tu background académico?**

Soy de profesión Biólogo.

Como era un producto nuevo, convenía mucho que hicieran un reforzamiento a lo que había iniciado la verde, y estuvieran desfasados 15 días de modo que el impacto fuera con una frecuencia más cercana. Esa propuesta se valoró y finalmente fue aceptada, con buen acierto.

**¿El lanzamiento de The Product se realizó en los tiempos programados?**

Hasta donde yo recuerdo, sí.

**¿Se necesitaron recursos adicionales a los que normalmente se usan en lanzamiento de productos?**

No hasta donde yo puedo considerar. Porque la inversión que se había proyectado era para que lo llevara una fuerza especial más una fuerza regular, pero el involucrar a la fuerza 4 requirió un recurso adicional, tanto en materiales promocionales, muestra médica, como la misma capacitación.

**¿Y usted diría que estas actividades de prelanzamiento y lanzamiento hicieron que el proyecto fuera exitoso?**

Totalmente.

**Y ¿cómo se mide el éxito del lanzamiento?**

Se mide usando las métricas básicas de auditoría, en este caso, que es la participación de mercado. Se fue ganando participación tanto en ventas como en recetas también, fue escalando en el mercado de los neuromoduladores, hasta superar a NOTON.

**¿Eso significa que hubo una especie de canibalización entre los dos productos?**

No. Eso se vio un desarrollo de The Product ganando mercado, sin canibalizar. Se amplió el mercado. El traumatólogo, el ortopedista-trauma, no estaba familiarizado con el uso de neuro-moduladores. A raíz de que empezamos nosotros a hacer más explícito el tratamiento de dolor mixto, como acá lo hemos definido, el ortopedista lo fue adoptando cada vez más para dar tratamiento a estas gentes. Es bueno notar que ortopedia es la que más prescripciones ofrece para The Product.

**El nuevo conocimiento de The Product, ¿fue difícil de transmitir a la fuerza de ventas?**

No porque se marcaron con mucha claridad, las características, ventajas y beneficios que tenía The Product versus el producto que se venía trabajando, que era la **Gavapentina**. Se entraba al mecanismo de acción, la rápida respuesta, los efectos secundarios minimizados con relación a lo que hay en el mercado. El médico, al inicio, cuando se le transmitió toda esta información, no lo percibía con claridad. Fue una tarea constante de capacitación médica, tanto a través de ponencias, en el mismo consultorio a través del trabajo de los muchachos, que permitió que tanto la fuerza de ventas se familiarizara y adoptara más a The Product, y el mismo médico fuese también viendo las oportunidades que ofrecía The Product, ya en ese momento versus la Gavapentina.

**Y a partir de ese conocimiento de este nuevo producto, ¿fue difícil que los representantes tradujeran en algo tangible qué ofrecer al médico?**

No, no fue difícil. No porque los materiales elaborados por Marketing fueron muy claros, muy prácticos, y la ejemplificaciones donde podía usarlo el médico eran muy claras. Hasta la fecha, los materiales que elabora Marketing, permiten, a las personas que no han llevado el producto, familiarizarse muy rápidamente. Compañeros que fueron movidos hacia la venta de The Product, comentaron que era más fácil aprender de The Product que el propio Celebrex.

**¿Y eso por qué?**

Porque la literatura es más simple. Celebrex presenta más soporte científico, o sea, presenta una ayuda visual más de estudios, y esa es la complejidad que manifestaron los compañeros. Con The Product es más sencillo y el médico lo entiende con más facilidad.

**Cuando usted hace la transmisión del conocimiento de un producto nuevo como The Product por ejemplo, ¿la hace a un grupo de gente, o es un tratamiento individualizado?**

A bien. Primero se hace general para todo el equipo, pero luego se hace individual, porque o bien escalan posiciones, o bien se mueven lateralmente. La capacitación ya corre por cuenta individual para la persona que llega.

**¿Y usted ve alguna diferencia cuando se hace un entrenamiento individual o grupal?**

Desde mi punto de vista es mejor hacerlo de manera personalizada, porque se atiende las dudas, hay más apertura por parte del capacitado como del capacitador.

**Y tomando como ejemplo el caso de The Product, y en el caso de varios representantes recibiendo entrenamiento individualiza ¿recuerda usted qué características individuales tiene un representante hicieron que alguno asimilara más rápidamente que otro el conocimiento nuevo?**

Bien. De entrada es una persona que es más expresiva, porque ejemplifica más rápidamente, capta más rápidamente. Los ejemplos aterrizados con cosas sencillas. Aquel que es más introvertido, aunque sea más analítico, se pierde en su propio análisis y tenemos que hacer un doble trabajo para ejemplificar de una manera más clara para él.

**¿Esa sería la única característica o es que es la más importante?**

Es la más importante. Otra es que tenga conocimientos básicos de lo que estamos tratando. Es más fácil si está alineado con el área químico-fármaco-bióloga que si está alineado con humanidades, por ejemplo a un administrador le cuesta más.

**Y qué con relación a la parte creativa de una persona. ¿Jugó un rol importante en el caso de entrenamiento a representante? ¿Es importante que el representante sea creativo?**

Que sea más creativo, que proponga ideas, que eche a volar su imaginación, porque eso enriquece el proceso.

**¿Es importante para el representante que al momento de recibir información de un producto, tenga información completa del efecto que causa un medicamento en el resto del funcionamiento del cuerpo, o es sólo importante que vea el efecto de esta droga en particular?**

Para mí particularmente, si es importante que sepa los efectos de otras drogas en el cuerpo.

**¿Cómo se logra esto?**

OK. Se amplía un poco más con los mismos materiales que nos proporcionan Capacitación, o el Área Médica, o con aportaciones personales. Por ejemplo en este caso, yo también tengo información que yo tengo, o bien nos apoyamos con alguien que sea médico y que tengamos en el equipo.

**Y dígame, independientemente que usted me comenta que el entrenamiento personalizado es mejor que el grupal, ¿qué me puede usted decir, si comparamos el compromiso que adopta un representante entrenado individualmente versus que se entrenado en forma grupal?**

La parte de la capacitación individual no culmina ahí, porque, una vez que se alcanza los niveles básicos, entonces ya se pone a nivel de los demás y el entrenamiento se vuelve grupal, por medio de la capacitación continua. Si es muy importante que se integre, porque de lo contrario estaría aislado, y estando en un equipo, es fundamental.

**¿Qué otros elementos es importante para que pueda asimilar información nueva?**

Una actitud positiva, que le permita a él exigirse cada vez más. Es algo básico para que cada uno de los integrantes de un equipo, marche, casi como que fuera sólo, pero al mismo tiempo, integrado con los demás. Porque puede tener muchas capacidades en conocimiento, mucha habilidad en comunicación, pero si la actitud no es favorable para su desarrollo y para el trabajo en equipo no va a hacer aportación favorable.

**Eso significa que, en relación a su participación en The Product, las reuniones a las que usted asistió o participó con este Comité de Marketing, su carrera de base sirvió para captar de una manera más fácil el principio de acción de esta nueva droga.**

Si.

**Le haría la pregunta de si en su caso la creatividad fue importante para aportar en el Comité de Marketing encargado del lanzamiento.**

Si, también.

**¿Y qué me puede decir de su conocimiento con respecto al efecto integral de todas las fases de pre-lanzamiento para dar un mejor aporte?**

Si, de hecho solicitábamos que nos enviaran todas las actividades que se iban a llevar a cabo, incluyendo alguna sociedad médica, si no estaba incluida.

**Y en este caso, ¿usted sentía un compromiso de dar el 101% de su esfuerzo y tiempo para el proyecto?**

Si.

**Esto fue generado por usted o por el líder del proyecto.**

Creo que una combinación de ambas. A mi me encanta el trabajo que hacemos, pero también es importante que nos inviten para ser parte de un proyecto importante, pero más que eso que podemos aportar a la empresa. En su momento los Team Leaders, motivó mucho para que esa participación de mi parte fuera una entrega total al producto. El apoyo establecido a la fuerza de ventas fue muy bueno y permitió que luego del lanzamiento The Product fuera un blockbuster.

**Qué otro elemento fue importante para que el Comité de Marketing, tuviera el éxito que tuvo.**

Comentaba hace un momento sobre las Sociedades Médicas. A mi me tocó también el lanzamiento de Celebrix en la ciudad de Tijuana. Parte del éxito que se tuvo por allá fue el establecer un respaldo de las Sociedades Médica, de los Servicios Hospitalarios, de las especialidades que apoyaban mucho. Eso fue fundamental, el estar cerca de las sociedades, en base a las propuestas que dimos.

**Confirmación de información de contacto, agradecimiento y despedida.**

---

#### **Interview Cassette # 7-B**

**DA**

**Gerente de Producto**

Entrevista personal sostenida en México DF el día 20 de Octubre de 2006 a las 14:30 horas

**Introducción y solicitud para grabar la entrevista.**

**Mi premisa está en que para que exista un buen lanzamiento de producto, no como ventas, sino como el proceso.**

Hay varios elementos. Uno es que el posicionamiento del producto tenga elementos que le permitan competitividad. Generalmente no lanzamos productos únicos. Generalmente lanzamos productos en mercados que están satisfechos. Por ello tienes que entrar a competir con algo que vas a sustituir. Quizás el único caso de un producto único fue Viagra, donde no había ningún producto que tuviera alguna característica similar.

**¿Cuándo dices ningún producto, te refieres al portafolio de The Company o al mercado en general?**

En general del mercado. Prácticamente en todas las categorías hay sustitutos. Quizás lo que ha habido son nuevos enfoques terapéuticos para tratar ciertas afecciones, pero ellas han sido tratadas antes con algún sustituto, que ha tenido menor eficacia, o de menor seguridad, pero lanzamos sustitutos. Entonces lo primero que tienes que hacer es definir un posicionamiento que te permita competir en base a una selección de atributos comparado con tus competidores. Resulta que debido a esa selección de atributos tú vas a competir solamente en un nicho de mercado. Porque, sucede normalmente en los antibióticos, es el caso más fácil para entender este concepto. Un antibiótico generalmente tiene 6, 8, 10, 12, 15 indicaciones porque una misma bacteria puede actuar a nivel de faringe, pulmonar, dérmico; entonces el antibiótico podría posicionarse para infecciones de faringo-amigdalitis, para neumonías, para infecciones en diferentes órganos, el mismo antibiótico. Y resulta que ese antibiótico va a entrar a competir con otros 200 antibióticos que hacen lo mismo. Entonces la selección de atributos de ese antibiótico porque es mejor, por ejemplo, en una bacteria que actúa más en faringo-amigdalitis, o porque penetra mejor en tejido amigdalino que otro, esa selección de esos atributos es el que te permite elegir, no voy a lanzarme en infecciones de piel, sino que voy a lanzarme sólo en infecciones de faringo-amigdalitis porque tengo un atributo que representa algo relevante para el médico, y diferenciable porque es diferente a otros productos. En ese eje de relevancia y diferenciación encuentras tú que sólo puedes actuar en un nicho, en el caso de antibióticos, en el nicho de faringo-amigdalitis no en todos. Y sucede con la mayoría de los productos, como el mercado está saturado, tienes que elegir por relevancia y por diferenciación cuál es tu nicho y hacer un posicionamiento en ese nicho para tu producto, el posicionamiento desde el punto de vista por qué soy mejor y justificarlo, no por precio. Debes tratar de que tu producto tenga el mayor precio porque tu producto representa una adición de valor para el médico y para esa enfermedad. Lo primero que hay que hacer es un posicionamiento que te permita definir en qué nicho vas a competir, básicamente en tres áreas: atributos del producto, características de la enfermedad, y actitudes del médico para definir cuál es el producto adecuado para esa enfermedad. Manejas esos tres factores y actores de mercado: producto, enfermedad, médico. Hablando estrictamente de los productos éticos que son de prescripción médica. Ese es el primer paso, la definición de posicionamiento y luego vienen los elementos de comunicación.

**Me gustaría explorar un poco, adelantándome a tu relato, en el caso específico de una droga, cuándo se le muestra el producto al médico y a los representantes, existen las actividades de pre-lanzamiento. ¿Cómo encaja lo que me dices de posicionamiento y comunicación en este contexto?**

Si quieres un poco en The Product. Ese paso antes es el entendimiento primero de las enfermedades en donde puede estar The Product posicionado en epilepsia, puede ser posicionado en dolor neuropático, y puede ser posicionado en ansiedad. Porque su mecanismo de acción le permite actuar ahí y además en fibromalgia, que es también otra indicación que está en desarrollo. Entender bien esas enfermedades, cuál es el origen que ellas tienen. Yo te decía que hay una triada: la enfermedad, producto y médico. Antes de la toma de decisiones y la transformación de las decisiones antes de comunicarlo, tienes que entender si el producto puede actuar en diferentes enfermedades, tienes que entender cómo actúa para saber que ventajas tu producto tendría frente a lo existente. Hay productos que también actúan en dolor neuropático, en epilepsia y en ansiedad. Entender bien la enfermedad, cuál es el comportamiento fisiológico de la enfermedad para saber cual es tu mejor posibilidad de venta



y de éxito, porque tienes una ventaja en ese producto para tratar esa enfermedad. Encontramos que era dolor neuropático, porque no hay otro producto que tenga la misma eficacia sobre la causa del dolor neuropático, que es la hipersensibilidad de la neurona. Lo que sucede con el dolor neuropático es que la neurona se hiper-excita porque hay daño neuronal, no en otros tejidos y The Product actúa en la neurona, no actúa en otros tejidos, a diferencia de cualquier otro producto en este mercado. Entonces dijimos, en donde mejor va a actuar The Product, en donde la historia va a ser más fácil de contar, ahí empiezan los elementos de comunicación, The Product actúa en la neurona y el dolor neuropático sucede y está localizado en la neurona, fuimos por ahí porque la historia es más fácil de contar. Uno de los elementos es cruzar esos dos. El otro elemento es investigación de mercado. Definitivamente tienes que irte a entender cuáles son los inductores de decisión del médico, sino cómo después de haber entendido la interactividad entre la enfermedad y el producto, cómo esa interactividad se convierte en una historia, sea creíble, entendible o no. Ahí encontramos una cosa, dijimos es una muy buena historia que The Product actúa en dolor neuropático porque el dolor neuropático ocurre en la neurona. Pero al ir al tercer actor, que es el médico, encontrase: "yo no sé diagnosticar dolor neuropático, yo sé diagnosticar dolor, porque el dolor es una sintomatología que el paciente expresa, no sólo verbalmente sino facialmente, se le dificulta el movimiento, pero el médico no sabía diagnosticar dolor neuropático. Ahí tuvimos que armar otra historia, para diagnosticar dolor neuropático usted debe seguir unos lineamientos que desarrollo The Company: en donde se le dice al médico si el dolor ocurre pero no es localizable, y así una serie de elementos que le permiten al médico diferenciar el dolor neuropático. Entonces la otra parte que se encuentra a través de la investigación de mercado, cuánto el médico es capaz, o tiene entendimiento para diferenciar el dolor neuropático versus no neuropático. Esas dos áreas: producto y enfermedad están resueltas. Lo que estaba resuelto era el diagnóstico de la enfermedad. Ahí ya tiene armadas las tres patas de la historia. La investigación de mercado te determina cuánto el médico conoce de dolor neuropático, o cuanto conoce del origen, cuánto conoce del funcionamiento neuronal, cuánto conoce que hay una sinapsis, y que hay unos neurotransmisores que son **glutamato**, cuánto conoce de este mecanismos de acción, cuánto conoce de este mecanismo de acción para saber cuánto inviertes en dejarlo conocer, o ya capitalizas sobre conocimiento que ya existe. Entonces la investigación de mercado te determina el nivel de conocimiento sobre la afección: dolor neuropático, sobre funcionamiento neuronal y el daño del funcionamiento neuronal. Luego cuánto el médico conoce de neuromoduladores, si tu producto es el primero en la categoría (The Product fue el segundo en la categoría después de NOTON), cuánto hoy conoce de neuromodulación, La investigación te determina, si el médico sabe que existen productos que modulan la neurotransmisión entre la sinapsis, la investigación te determina cuál es el nivel de inversión que tienes que hacer y el nivel de comunicación que tienes que invertir en el área de producto. La tercera área es la capacidad de diagnóstico. La investigación de mercado te permite a ti, idealmente, saber cuánto tienes que invertir en cada una de las tres áreas. Y así es donde empiezan, tras la investigación de mercado, las definiciones de tu mezcla: cuánto inviertes en presentar el producto, cuánto inviertes en enseñar a los médicos sobre diagnóstico, y cuánto inviertes en enseñar el origen de la enfermedad. La investigación de mercado te determina finalmente no solamente la inversión sino de comunicación a la fuerza de ventas. Cuánto tienes que enseñarle a la fuerza de ventas de neuromodulación para que le enseñe a los médicos y sepamos capitalizar su relación. Cuánto tienes que invertir en el producto per-se, The Product tiene un mecanismo de acción único, que es el bloque de los canales de calcio a nivel de alfa-2-delta que es un canal de calcio completamente diferente, cuánto invertir en la fuerza de ventas para enseñarles a ellos mismos sobre diagnóstico para que se lo puedan transmitir a los médicos. Entonces esa preparación de las 3 áreas, a través de la investigación de mercados, te va a permitir cuánto inviertes en las 3 áreas y qué es lo que debes comunicar detrás de las 3.

**O sea que en realidad es un proceso de interiorización de las 3 patas, pero básicamente del producto y de la enfermedad, y a partir de ahí, a través de la investigación de mercado con el médico y la fuerza de ventas, decides cuál es la inversión, o el peso de cada uno de los elementos comunicacionales. Tú como Gerente de Producto, no puedes hacer todo. Cuando juntas a toda esta gente, con actividades demarcadas y específicas, trabajan como un equipo. Supuesto que la triada está definida, ¿cómo se traduce eso en el trabajo de equipo que tiene cada uno que hacer? Conocimiento nuevo, a qué nivel de estrategia se comparte para que el grupo haga su trabajo. Cuánto se aceptan ideas nuevas y de todos para incluirlas en la operativización de las estrategias. Cuánto es importante imbuir al grupo de entusiasmo, visión para hagan su trabajo dando 101%. ¿Son esos los drivers de este grupo o el profesionalismo es suficiente para que cumplan su objetivo?**

Esa parte es bien bonita y bien interesante. Yo dividiría en dos el trabajo en equipo que hay que hacer. Temas de manufactura y regulatoria, las personas involucradas en esa área pueden ignorar todo el conocimiento detrás del producto, desde el punto de vista estratégico, porque en una compañía tan grande no puedes involucrar a todo el mundo. Tiene un costo desde el punto de vista económico y tiene un costo desde el punto de vista del recurso más importante que es el tiempo. Como Team Leader tienes que separar las funciones para que la parte Regulatoria se dedique a lo suyo y el registro salga lo más rápido. Igual la parte de manufactura, ellos tiene que traer el producto, en los forecasts y en las cantidades que nosotros necesitamos. Entonces ellos se ven un poco relegados e ignorados en el entusiasmo que puede haber detrás de todo esto, tienes razón no necesariamente es sano, pero es conveniente en términos de la utilización efectiva del recurso. Entonces yo los separo, y les digo: "haz tu trabajo, estos son los números, quiero que me registres estas indicaciones, primero dolor neuropático, después ansiedad y luego fibromialgia".

Pero la otra área si es tremendamente importante, porque tú puedes tener definiciones de la triada (producto, enfermedad y médico) pero entra la necesidad de inyectar primero credibilidad. Y ahí tienes que manejar varias cosas que están alrededor del Gerente de Producto, primero el área de Capacitación y el área de Ventas. Capacitación formaliza la comunicación de los elementos técnicos y el área de ventas la implementa. Pero en la mitad está el Gerente de Producto, que tiene que dirigir las dos partes, pero esas dos partes tienen que estar altamente inyectadas de motivación. Pero primero, por convencimiento de que las decisiones fueron correctamente tomadas, En una compañía como estas, tenemos mucha gente muy profesional, que pueden tener sus propios criterios respecto al producto, porque recibieron información antes o simultáneamente que Marketing y ellos ya pueden haberse formado conceptos. The Product es un producto que conoce toda la compañía y si tú recibes

información, te metes a la Intranet. The Product es excelente para epilepsia y alguien de capacitación captó que puede ser excelente para epilepsia, pero alguien de ventas dice no, esto es excelente en ansiedad. Pero Marketing está pensando en lanzar primero en dolor neuropático. Y cada uno se va formando conceptos en toda la parte del pre-marketing, y cada uno en su información parcial, o por sus propios intereses, se pueden ir formando cosas que eviten conflicto. Por eso lo primero que tienes que hacer como Gerente de Producto es convencer con elementos que le den alta influencia por conocimiento, que el dolor neuropático, manejando el diagnóstico, es la mejor forma de conseguir mayores cifras de ventas. ¿Cómo lo hace? Con la data. Aquí nadie tiene la razón, la razón está ahí afuera porque el Gerente de Producto ha hecho suficiente investigación de mercado, no solo a través de surveys, sino a través de advisory boards, mediante expertos médicos. Con esta información vas y convences a Capacitación, que creía que era epilepsia; y al área de ventas que creía que era ansiedad, de que lo mejor es dolor neuropático, pero no porque lo digo yo, sino porque eso es lo que el mercado necesita. Ahí la transmisión del conocimiento viene de la evaluación formal y el chequeo a través de un piloto, para convencer con la razón. Y después ya vienen elementos de entusiasmo, porque si tu estás tan seguro, tienes que tener gente motivada, porque tenga un driver, porque esté siendo bien tratada por su jefe, porque está siendo bien pagada, porque sabe que se va a reconocer sus resultados, y porque ve que sus resultados son tangibles. El elemento motivacional de energía y de transmisión de la energía, hace que convenza muy bien al área de capacitación y al área de ventas y empiece la gente a comunicar lo que finalmente es correcto. Pero ese elemento comunicador, Gerente de Producto, puede hacer el éxito o el fracaso de todo el conocimiento. Porque es el líder.

#### **¿Donde entra el médico de producto?**

El médico de producto entra en una parte muy técnica. Hay Gerentes de Producto que tienen mucho poder de convencimiento, porque su comunicación ha sido desarrollada para ser líderes, pero no es indispensable tener Gerentes Médicos líderes. Si es indispensable tener Médicos de Producto líderes. La función del Gerente Médico es que el perfil del Gerente de Producto son más administradores, y mucho de su falta de conocimiento técnico lo suple con el Médico de Producto. El Médico de Producto tiene que ejecutar la función de conocimiento técnico. Tiene que conocer dos de las tres patas: producto y enfermedad. No se requiere tanto liderazgo, pero si lo hace es un elemento de alta credibilidad. Si el médico también es capaz de vender, porque tiene liderazgo tanto como el Gerente de Producto, pues tenemos un elemento de comunicación también muy fuerte, pero no es su función prioritaria, y si la ejerce, excelente.

#### **Y qué con los médicos, si bien el representante va a los médicos, el médico de producto trata de convencer a los líderes médicos.**

Ahí si tienes toda la razón, ahí si es una función indispensable del médico de producto, porque tiene toda la autoridad y credibilidad por ser médico. El Gerente de Producto no es médico. Ahí si la autoridad por formación la tiene el médico. La relación y la formación de los Key Opinion Leaders dentro de esta cascada de transmisión de conocimiento, debe ser del médico o del Asesor de Comunicaciones Médicas. Creo que tú entrevistaste a Liborio. También Liborio tiene una función esa función de linkage entre el conocimiento, el médico de producto y The Company, los médicos líderes de opinión. Entonces esa función con médicos, si tiene que ser por ese lado, por autoridad y por credibilidad "Soy médico, te estoy hablando como médico."

#### **Ahora, hablemos de las características individuales. ¿Qué características de personalidad aseguran que un equipo multidisciplinario funciones bien?**

Bueno hay una que es la heterogeneidad. Los equipos ideales detrás de una cosa como son equipos heterogéneos. Por un lado está el médico, definitivamente, que es una persona que tiene que tener un conocimiento profundo, técnico, centrado, y a tal punto que sea capaz de retar y vetar al resto del equipo porque tiene una autoridad y conocimiento. El Gerente de Producto tiene que ser un excelente administrador, porque es alrededor del cual está el manejo todo el manejo de recursos financieros, es una persona que tiene que asegurarse que los retornos de inversión de cada uno de los elementos que hace para mover el producto, que tenga suficiente retorno, entonces, es una persona que tiene que tener una capacidad de administración importante. La parte de investigación de mercados tiene que tener la sensibilidad de entender al resto, tanto del equipo interno como externo, o sea muy sensible al entorno, a lo que sucede internamente para que pueda tomar decisiones correctas de investigación de mercado, porque pueden estar sucediendo cosas no solamente duras respecto a información, sino también humanas. Así te puede decir que la heterogeneidad de los equipos es la que te dará la mejor efectividad en los lanzamientos de productos.

#### **¿Qué desde el punto de vista individual?**

Debe haber en el líder del equipo, liderazgo, una persona que apoye que entienda las diferentes áreas, aproveche la heterogeneidad conjugando las competencias que cada uno tiene para sinergizar. El líder tiene que ser una persona muy capaz para reconocer las características funcionales y también personales. El líder es un eje central en todo eso. Si no hay un líder capaz de aglutinar la heterogeneidad, simplemente los elementos se van a ver dispersos y cada uno tirando para su lado: el médico jalando el lado técnico, el Gerente de Producto jalando el cuidado del recurso y el aseguramiento de que tengamos la mejor agencia de publicidad, y que los colores sean los más bonitos. Tiene que haber un elemento aglutinador que es el Team Leader, para aglutinar la heterogeneidad del equipo. El team leader es un líder interno. Quien requiere un liderazgo de alta influencia es el Gerente de Producto, es el elemento externo, porque también maneja los Key Opinion Leaders. ¿A qué refiero con características de liderazgo? Alta capacidad de influencia, por conocimiento y porque también aglutina el conocimiento del médico, cuando habla con otro médico, o con la fuerza de ventas, tiene que tener la capacidad de entendimiento y las decisiones finales, no tiene que tener todos los detalles, pero si la capacidad de poderse comunicar con convencimiento tal que logre influencia interna sobre fuerza de ventas y externa sobre los otros médicos. Tiene que tener una alta influencia y una alta energía. Porque manejar todos estos elementos, no puede haber alguien que tenga bajo driver, baja energía, tiene que tener influencia, y transmisión de energía, convencimiento. Una persona que realmente le crean. Las otras personas como las de investigación de mercado tienen que ser una persona de alta sensibilidad, totalmente pasiva,

pero porque está recibiendo toda la información y tener la capacidad de conjuntarla y generar preguntas, es una persona que sabe preguntar. Y es la fuente de conocimiento.

**Organizacionalmente, ¿dónde está la persona de investigación de mercados?**

Cada team tiene una persona de investigación de mercados asignada, pero ellos dependen de Planeación Estratégica.

**¿Quiero comentarte algunas características y que tú me digas si la creatividad tiene un impacto en lanzamiento de productos?**

Hay muchas percepciones de lo que pueda estudiar Marketing. Dijiste algo innato y eso es algo que se busca en las agencias de publicidad. Tiene que haber alguien inspirado que de esos elementos, pero generalmente están en las agencias de publicidad y generan elementos de comunicación desde el punto de vista de medios.

Porque la otra parte que se requiere es que se cree contenido, y eso si viene estrictamente del conocimiento. Tú no puedes crear si no entiendes la enfermedad, si no entiendes al cliente médico, y si no entiendes el producto, tu creatividad es falsa y no vas a generar un posicionamiento. Viene del conocimiento profundo y mientras más profundo sea vas a tener más mejores elementos para crear algo nuevo. Mientras más te consumes en el conocimiento, mas eres capaz de simplificarlo. Ahí es donde viene la creatividad, del conocer muchísimo y que seas capaz de simplificarlo y decir una o dos cosas que son el slogan del producto.

**¿Qué pasa en la dinámica normal del equipo en el proceso de lanzamiento? Se reúnen periódicamente para mostrar el status de las actividades, se descubre un problema. Creatividad también se puede identificar como la generación de alternativas de solución. ¿Se da así?**

Ahí has puesto dos elementos. Uno que es la distribución de las funciones dentro del equipo y está muy atado al aprovechamiento de la heterogeneidad. Tu en el equipo es asignar funciones, cada uno tiene su job description, pero también todos tienen sus competencias, por su background o su experiencia. Otro arte del líder del equipo es asignar tareas adecuadas a lo que mejor pueda aportar al lanzamiento como tal. Y deben definir las de tal manera que no haya overlapping. Como no somos una fábrica de manufactura, tenemos que capitalizar las competencias del equipo, pero también, cuanto viene la creatividad en cuanto a la solución de conflictos o innovación. Ahí si surge mucho más espontáneamente, el tratar de estimular que salga de una parte o de otra no funciona porque el problema es conocido por todos, salvo que sea un problema técnico y entonces buscas la solución directamente.

**Ahora, cuando hablamos de separar Regulatorio y Manufactura. Hablemos del resto, ¿hasta donde compartes con ellos la estrategia?**

Definitivamente si al final. Porque puede haber percepciones antes del lanzamiento, y tiene que haber un momento cuando estén las decisiones correctas, todos deben conocer lo mismo, porque todos en la compañía socialmente su intercambio en los fines de semana tiene que ser únicos. Todos nos convertimos en vendedores del producto.

**En todo este proceso de lanzamiento hay una transformación de conocimiento. Cuando la estrategia empieza a bajar, todos pasan por el mismo proceso: asimilarlo, integrarlo y aplicarlo en acciones concretas. ¿Qué dirías tú que es la característica individual para que este proceso se realice de una forma eficiente?**

El cassette se acabó inadvertidamente. No más grabación, ni anotaciones escritas.

**Confirmación de información de contacto, agradecimiento y despedida.**

---

**Interview Cassette # 4-A/B**

EF

**Gerente de Unidad de Negocios**

Entrevista personal sostenida en México DF el día 19 de Octubre de 2006 a las 8:30 horas

**Introducción y solicitud para grabar la entrevista.**

**Primero te voy a hacer unas preguntas genéricas que tienen que ver con su permanencia en The Company.**

**¿Desde hace cuánto que estás trabajando en The Company?**

Con The Company 14 años y 2 o 3 meses.

**¿Siempre como Gerente de Unidad de Negocios?**

No. Yo empecé en The Company como representante en Jalapa Veracruz. Estuve poco tiempo como representante, yo tengo la experiencia de haber trabajado en 5 laboratorios y había tenido la oportunidad de haber sido Gerente de Distrito. Yo entro a The Company cuando la compañía se empieza a expandir y a los 3 meses me dan la oportunidad de ser Gerente de Distrito. En el Sureste de la República Mexicana en Villa Hermosa, con residencia en Villa Hermosa, Tabasco, yo vivía en Jalapa y trabajaba Veracruz. Teniendo a mi cargo prácticamente todo el Sur-Sur-Este de la República: Guajaca, Chiapas, Tabasco, el Sur de Veracruz, Campeche, Yucatán, Quintanaró. Posteriormente me voy a Mérida con la misma posición. A partir del 2001 me ofrecen la Gerencia de Unidad de Negocios, que es la posición actual, con residencia en Monterrey y viendo lo que es Nor-Este de la República Mexicana y el Bajío. Y hace dos años se me da la oportunidad de coordinar la Unidad de Negocios en el DF con un Área Terapéutica Específica que era Sistema Nervioso Central.

**¿Esa es un poco la diferencia entre un Gerente de Unidad de Negocios del interior y uno del DF, que el del interior tiene todas las áreas terapéuticas y el del DF sólo una?**

No. A raíz de que se toma la decisión de dividir a los GUNes con responsabilidades específicas por áreas terapéuticas es que yo me vengo para acá. Yo me vengo como GUN de Sistema Nervioso Central aquí en el DF. Yo estuve antes, y todos los GUN en ese entonces, teníamos bajo nuestra responsabilidad todas las líneas

terapéuticas, todos los productos importantes, y realmente son demasiados. Igual que los Gerentes de Distrito tenían todos los productos en la capacitación, para un Gerente de Distrito, mantenerlo bien capacitado en todos los productos era prácticamente imposible, eran demasiado productos importantes. Entonces es que la compañía toma la decisión de especializarnos, por decirlo de alguna forma, y a mi me toca Sistema Nervioso Central. Tengo, voy para dos meses que estoy a cargo de lo que es ahora COX-2, Salud Femenina y Masculina. Tengo dos meses.

**Durante el lanzamiento de The Product, estabas asignado a The Product?**

Si, siempre he estado asignado a The Product desde su lanzamiento.

**Cuál fue el rol y las responsabilidades específicas que te tocaron realizar durante el lanzamiento de The Product?**

Bien en general yo creo que es la supervisión, entrecorrido, de que los representantes tengan la motivación necesaria, la capacitación, claro que podría entrar dentro de la motivación, que la comunicación entre Mercadotecnia y Ventas, empezando por el GUN sea frecuente y permanente y de calidad, por supuesto, darle el seguimiento a los comunicados que hace el Gerente de Producto o el Team Leader, darle el seguimiento con la fuerza de ventas. Bueno claro también participar en la elaboración del presupuesto, de las medidas objetivo en DDD.

**¿Qué cosa es DDD?**

Las siglas significan Datos de Distribución de Drogas, es una compañía que se dedica a consolidar información de la industria química farmacéutica y proveer a los laboratorios. Es una información muy importante, porque te permite conocer lo que es a tus competidores, cuál es la participación de mercado que tiene ellos, la que tú tienes, cuáles son los índices de evolución, cuáles son tus crecimiento o decrementos, etc. Es una herramienta con la que contamos nosotros, nos da mucha información.

**Recordando el lanzamiento de The Product, ¿dirías que The Product fue lanzado en los tiempos que se habían pactado?**

Si, si, yo creo que sí. Ha sido uno de los productos que yo creo que a todos los que tuvimos la oportunidad de lanzarlo nos ha dejado muy satisfechos en todos los sentidos. Desde el punto de vista de los tiempos programados para su lanzamiento, y para los eventos que se realizan anteriores y posteriores, fueron cumplidos en tiempo y forma. Si hubo por ahí un retraso fue mínimo y no influyó para que se lanzara en el momento oportuno.

**Recordando el lanzamiento de The Product, ¿dirías que los recursos que se asignaron a este proyecto fueron los mismo que regularmente se asignan a un proyecto de lanzamiento o fueron mayores, tanto humanos como financieros?**

No, yo creo que fueron similares a los recursos que se otorgan a un lanzamiento, por lo menos en The Company. En The Company los recursos, independientemente del producto, al menos lo que yo he visto, fuera de Viagra que fue algo fuera de lo normal, este, yo creo que todos los recursos fueron los adecuados y los mismos que en otros proyectos.

**¿Y dirías que el proyecto fue exitoso?**

Sumamente exitoso.

**¿Y cómo mides el éxito de The Product?**

En primer lugar por resultados y en segundo lugar por como se expresan los representantes, los Gerentes de Distrito, los GUNes que hemos tenido bajo nuestra responsabilidad este producto. Realmente, yo tenía incluso, siempre estuve convencido que el producto iba a tener éxito, por el mercado en que se estaba lanzando, por la experiencia que ya teníamos con NOTON. Sin embargo alguien comentó que era el próximo blockbuster después de Viagra, Norvasc, Lipitor. Este, yo decía, mostré cierta incredulidad cuando escuché esas palabras, y ahora soy un convencido de que definitivamente es un blockbuster y de que tenemos absolutamente todo, y que el producto nos permite tener éxito, un gran éxito.

**¿Por qué las dudas?**

Tal vez porque lo compararon con Viagra, con Lipitor que es el producto más vendido a nivel mundial. Entonces piensa uno, cuándo van a alcanzar a un monstruo de esos. Digo que ya existía otro, un padecimiento, aunque sabemos que es un padecimiento muy importante que se presenta con mucha frecuencia, en lo particular, no pensaba que fuera tan frecuente, este tipo de dolor neuropático, sumamente frecuente, mucho más de lo que en particular pensaba.

**¿Eso me lleva a preguntar, que el conocimiento asociado a neuropatía fue un conocimiento nuevo que trajo The Product?**

No, si existía pero tal vez las mismas características y beneficios adicionales que ofrece The Product en comparación a NOTON. Por ejemplo la dosificación que es con NOTON un poco más complicada, o mucho más complicada que con The Product, hizo que los médicos pusieran un poco más atención. A veces mucho de esto depende de la enseñanza médica continua, que los mismos laboratorios provocan. En el caso de The Company a mi me ha tocado lanzar producto totalmente nuevos en su área terapéutica, o que vienen a abrir un área terapéutica prácticamente. Entonces, esto es muy importante, con The Product vienen más recursos que con NOTON, nos permite establecer más contactos con los médicos y al médico nos permite darle un poco más de apoyo en su educación médica continua.

**Educación médica continua se refiere siempre al médico, ¿verdad?**

Se refiere a que nosotros proveemos a médico de pláticas, congresos, simposios, etc. Entonces eso hace que el médico asista y se esté capacitando constantemente trayendo ponentes del extranjero o gente de acá mismo en México que es muy capaz y que es muy reconocida.

**Yo quisiera explorar el proceso de lanzamiento. Con ello me refiero al grupo encargado de las actividades que tienen que llevarse a cabo 12 meses antes del evento de lanzamiento. Ese grupo responsable de las actividades de pre-lanzamiento ¿Se entiende como un grupo?**

Si. Definitivamente es un grupo en que todos participamos de una manera activa y que no podría llevarse al 100% si no participáramos todos de manera conjunta y activa. Claro que hay departamentos que tiene una participación mucho mayor en ese proceso. En donde ventas, en ese proceso, su participación más activa, por lo menos del GUN, es estar totalmente pendiente e involucrado de la capacitación de la fuerza de ventas, en cuanto al mercado, en cuanto al conocimiento del producto, obviamente en todo lo que es anatomía, fisiología y patología. Eso es lo que a ventas en sí nos corresponde al menos en lo que tiene que ver con el GUN. La Dirección tiene una participación mucho más activa en cuanto al establecimiento de presupuestos, participaciones de mercado, marcar cuáles van a ser nuestros objetivos de participación de mercado, cuántas fuerzas de ventas van a llevar el producto, en qué posición lo van a llevar. Y obviamente eso se establece conjuntamente con Mercadotecnia. Normalmente un lanzamiento de un producto, y más como fue el caso de The Product, lo traen una o dos fuerzas de venta y en primera o segunda posición. Entonces ahí es donde participa activamente Ventas. Ahora Marketing y Regulatorio pues tiene que ver absolutamente todo lo que es con Salubridad, los registros, las autorizaciones, materiales de ayuda visual, muestra médica. Conjuntamente con Ventas se establece una cantidad y tipo de eventos a realizarse posteriores al evento de lanzamiento. Aunque también, otra parte donde estamos involucrados, es que siempre hay eventos pre-lanzamiento con médicos que son líderes de opinión, este que son médicos que pueden de alguna manera influir en la decisión de otros médicos a prescribir un producto. Entonces se hacen reuniones con estos médicos, se les capacita en el padecimiento, en el mismo producto, se les dice cuáles son las características del producto, qué beneficios ofrece, se forman mesas de discusión, en algunos casos participamos también en el contacto con los médicos que hacen estudios del producto, que pueden ser, comparativos, doble ciego, no sé, cualquier tipo de estudio. La fuerza de ventas en algunas ocasiones, por la buena relación que tiene con esos médicos, sirven de enlace entre The Company oficinas y médicos. Es el enlace el representante muchas veces.

**¿Qué me puedes comentar del proceso de este grupo? A pesar que no tiene un rótulo, el grupo existe. Se reúne frecuentemente el grupo, ¿quién lidera el grupo, hay liderazgos que cambian conforme pasan las etapas en este período previo al lanzamiento?**

Como yo estaba en Monterrey, es un poco más difícil cuando estamos fuera participar en ese tipo de reuniones. Entonces yo pudiera hacer referencia al último lanzamiento que fue Factiva en donde yo tuve una participación más activa. Probablemente...

**¿En The Product no estabas en México?**

Estaba yo llegando pues llegué dos meses antes del lanzamiento por lo que todo el proceso de pre-lanzamiento no me tocó vivirlo.

**OK. Sigue**

Por ejemplo en este lanzamiento ya tuve una participación más activa, principalmente con el Gerente de Producto. El Gerente de Producto es el que viene, nos pregunta, nos comenta, cuáles van a ser las actividades, qué piensa, qué pensamos nosotros, si estamos de acuerdo. Yo creo que todo va mejorando y vamos aprendiendo cada vez. Por ejemplo ya ahora las tele conferencias, no por ejemplo los foráneos no participan tan directamente como los que estamos acá en el DF, pero tenemos comunicación, y si hay una reunión vía teléfono, o video-conferencia, ¿no? Que ya las teníamos hace dos años pero no las utilizábamos tanto.

**Coméntame, cómo es ese proceso, cuando estás más involucrado en las actividades de pre-lanzamiento. El grupo se reúne frecuentemente, semanalmente, mensualmente, intercambian ideas, el liderazgo se identifica con el Gerente de Producto, o el liderazgo depende del tipo de actividad**

Como Ventas no participamos en todas las actividades. Entonces las actividades se van haciendo, a lo mejor a nivel directivo si hay una reunión de directores de las áreas involucradas, pero nosotros no tenemos una reunión, o no tenemos reuniones frecuentes donde participemos todos los involucrados. Si se llevan a cabo algunas reuniones a las que nos van invitando, en donde participan todos los involucrados, pero son ya para algunos detalles principalmente de lo que son eventos, participaciones de mercado, pero cuestiones de aprobación de la Secretaría de Salubridad, ahí nosotros no tenemos nada que ver. Participamos también en lo que son juntas de estrategia en donde se nos muestran los materiales a utilizar, de ayudas visuales, todo lo que es material escrito, serían probables regalos para el médico, todo lo que es la estrategia. No hay un número de reuniones establecido, sino que éstas las programa el Team Leader o el \_Director de Ventas con los GUN involucrados. No hay un número o unas fechas preestablecidas, va a depender mucho de las necesidades de lo que va saliendo en las reuniones. Donde participamos principalmente lo que es finanzas, marketing, investigación de mercados, conjuntamente se definen los mercados en los que vamos a estar o se arman los mercados dependiendo de los productos competidores. Por ejemplo con The Product se armó el mercado incluyendo a NOTON que era el líder y algunos productos para epilepsia que es de ahí de donde salen NOTON y The Product.

**Dentro de este proceso, independientemente de que sólo participes en las actividades específicas de ventas, sí estás enterado de lo todo el resto del proceso, qué está pasando con el resto de las áreas, que pasa con la aprobación del producto, con el aprovisionamiento, etc.**

Si por supuesto. Tenemos que estar enterados. A lo mejor no estamos participando directamente en el proceso de aprobación, Ventas no va y entrega los documentos para el producto, pero obviamente estamos informados si el proceso va en tiempo, para cuándo piensan que se va a dar la aprobación del la Secretaría de Salud. Normalmente

esa comunicación no es directamente con el Gerente de Regulatorio, ni con el Departamento de Dirección Médica, sino a través del Team Leader o del Gerente de Producto. Es con él con quien tenemos más comunicación.

**¿Y ese conocimiento es importante para las decisiones de Ventas?**

Si definitivamente. La autorización es por los tiempos. Si el producto se está retrazando por cualquier causa, obviamente uno tiene planeado, está creado el presupuesto de la Unidad de Negocio antes de ser lanzado el producto, entonces ese presupuesto hay que cumplirlo ¿no? Entonces si nos es de mucho interés y también no puede llegar a afectar, en entrecorrido, de alguna manera.

**Adicionalmente a esto, en las reuniones que se generan para solucionar los problemas. En ese momento, la creatividad de los miembros del grupo para generar alternativas de solución ¿es importante?**

Totalmente. A veces los que estamos en Ventas pues estamos sólo en Ventas y Marketing. Aunque estamos involucrados en todo, como que te enfocas más hacia algo. A veces llegas a perder de vista el mercado, o sea, qué es lo que está pasando en el mercado. Eso sucede más cuando no tienes un producto en ese mercado. O te empiezas a involucrar demasiado en lo que es la investigación de mercado, que te pierdes un poquito en lo que es el presupuesto. Yo creo que la creatividad es entonces muy importante, porque la aportación, la generación de ideas se da invariablemente, siempre hay alguien que aporta algo que de tú de alguna perdiste de vista por cualquier cosa. O que no estabas tomando en cuenta, o sencillamente no piensas en eso.

**¿Y qué podríamos decir de un compromiso, una mística, un aura? Esta aura que puede venir desde el Gerente de Producto que unifica a todos para tener un objetivo común, ¿es importante para el lanzamiento, o el profesionalismo de los miembros del grupo es suficiente para asegurar que esto suceda?**

No, yo creo que parte muy importante del éxito de The Product fue el Gerente de Producto que lo lanzó. El Gerente de Producto se involucró con la fuerza de ventas desde que él supo que él iba a ser, invariablemente estaba en las reuniones, siempre les hablaba del producto, él se veía entusiasmado, él se veía contento. Todo esto influyó muchísimo en la fuerza de ventas. Parece mentira y a veces uno lo habla con los Gerentes de Producto: ten más contacto con la fuerza de ventas, que ellos vean que tú como Gerente de Producto estás involucrado porque para ti es importante la fuerza de ventas. El demostró eso. Para él, él sabía que el éxito se lo iban a dar lo representantes, él lo sabía y se involucró completamente con la fuerza de ventas. Es muy importante y fundamental para el éxito del producto. El liderazgo, el involucramiento que tenga el Gerente de Producto. Yo creo que gran parte del éxito fue... El junto con una Gerente de Distrito cuando The Product cumplió 1 año él hizo su presentación de los resultados a los Gerentes de Distrito y al final presentó un bebé. Entonces se decía que este es nuestro bebé y ya empieza a dar sus primeros pasos. Incluso hubo una broma, cuando una Gerente de Distrito le felicitó públicamente por los resultados, ella le decía..."porque es gracias a ti que tenemos estos resultados, tú nos inyectas entusiasmo, vemos que estás metido en esto" y alguien gritó por atrás..."ya sabemos de quién es el bebé". De verdad que es muy, muy importante. El transmitió el cariño que sentía por el producto. Cuando uno se enamora de un producto, lo hace exitoso. Aquí la gran mayoría de la fuerza de ventas estaba enamorada del producto, y lo sigue estando porque los resultados se siguen dando.

**Qué características son importantes para que a nivel del grupo que está encargado de estas actividades de pre-lanzamiento asegure que todo el conocimiento del nuevo producto se asimile, se aplique y asegure el éxito en el lanzamiento.**

Uno tiene que conocer el producto, si no lo estudias, si no sabes para qué sirve, cuáles son sus beneficios, cuáles son sus características, qué es lo que lo diferencia de los otros productos, no puedes establecer una estrategia mercadológica, no puedes establecer una estrategia de ventas, tienes que conocer perfectamente bien a tus competidores, tienes que saber qué es lo que está pasando en el mercado donde vas a ingresar, tienes que establecer tus prioridades, es muy importante el involucramiento y la preparación del grupo que participa en el lanzamiento de un producto.

**Y a nivel de características individuales, ¿cuáles son las que influyen para que todos acepten nuevo conocimiento y aseguren el éxito del producto?**

Yo creo que son muchas. Entusiasmo, compromiso, innovación, creatividad, pues ese cariño por la empresa, por el producto, por lo que uno hace. Creo que son muchas cosas. La credibilidad en el producto y en la empresa. Si uno no está convencido de que el producto es bueno, que es mejor que el de la competencia, nunca vas a vender. El primer convencido tiene que ser uno, sino nunca vas a convencer a los demás. Para estar convencido tienes que conocer el producto y tienes que conocer a la competencia para comparar. Algo que te da ese convencimiento y credibilidad en The Company es que somos muy éticos y es algo que a los médicos les gusta mucho. Eso hace que uno tenga mucha credibilidad en esta empresa, para mí The Company lanza un producto, eso significa que es un producto que va a ofrecer algo mejor que lo que hay en el mercado, sino The Company no lo va a lanzar. Yo creo que esas son las características: innovación, creatividad, entusiasmo, involucramiento, compromiso, credibilidad. Son algunas de las características más importantes.

**¿Esto asegura el éxito del producto?**

Una cosa es el producto per-se, el producto per-se te garantiza un éxito pues es un producto muy bueno. Pero si no existe esto, si no hay un liderazgo, si no hay una motivación. El liderazgo que tenemos que tener todos los ejecutivos de esta empresa, tiene que ser claro, tiene que ser transmitido a todos los representantes. Para poderlos motivar tiene que existir el liderazgo. Mientras uno no demuestra ese liderazgo no puede uno motivar a la gente. No hay alguien que les dirija. El liderazgo es de todos no sólo de los gerentes.

**Ese conocimiento del producto, el mercado, los competidores, ¿Cómo hacemos que la fuerza de ventas ponga el todo por el todo para conocerlo para estar bien preparado, para que se vuelque a este proceso de aprendizaje?**

Nuevamente es el liderazgo desde nuestros directivos. Primero la empresa, el hecho de trabajar en una empresa como The Company, nos motiva muchísimo. Cuando trabajas en la industria apenas se está dando a conocer en otros lados. Por lo menos en México, cuando tu decías qué es The Company, a no sé. Conoces Viagra, si, a eso es The Company. Ha habido un proceso obviamente liderado por nuestro Director General el señor El Gerente General, en el que la gente conoce un poco más a The Company cuando se ve en la televisión los comerciales corporativos de la empresa. Donde se ve a The Company que trabaja por el amor a la vida, donde empezamos a involucrarnos con universidades y los nuevos profesionistas pueden entrar a trabajar o a prestar sus servicios, es cuando empiezan a haber ese reconocimiento de fuera de la industria hacia The Company. Pero los que estamos en la industria desde hace mucho tiempo, es motivante trabajar en The Company. Cuando visitamos al médico en su consultorio y nos presentamos como The Company, inmediatamente la conducta del médico es diferente que cuando se presenta otro de otro laboratorio. Y lo digo por experiencia propia. El hecho de trabajar en The Company ya genera una motivación. Cuando te enteras que The Company va a lanzar un producto, es porque seguro que vamos a innovar en el área terapéutica de alguna manera vamos a ofrecer algo más a médicos, pacientes, que es por quienes trabajamos nosotros. Pero definitivamente el compromiso pero cuando los líderes nos hacen ver que esto hace más grande a la empresa y que tú eres partícipe de hacer crecer a esta empresa es muy satisfactorio y hace que des más de lo que son tus responsabilidades.

**Esto significa cultura corporativa. ¿Se fomenta mucho en la empresa?**

Si mucho. Tenemos nuestra visión, nuestra misión, nuestros valores, nuestras conductas de liderazgo, que todos los días debemos todos los líderes de The Company debemos vivir todos los días. Esa cultura se ha venido generando de algunos años para acá de manera muy importante y creo que la gran mayoría de nosotros vivimos nuestros valores todos los días y respetamos a esta empresa y toda la gente que labora en ella.

**Si el conocimiento y el profesionalismo, la cultura aseguran un éxito en los lanzamientos, significaría que todos los proyectos de lanzamiento han debido ser exitosos. Si esto no es verdad, ¿por qué?**

Es que realmente ha habido, o los lanzamientos en los que yo he participado en esta empresa han sido muy exitosos: Lipitor, Celebrex, de Bextra y Valdurec que salieron del mercado injustamente, The Product, Viagra. Realmente todos los lanzamientos han sido sumamente exitosos. Hay un par de productos que aunque no han sido tan exitosos como hubiéramos deseado, van despegando poco a poco. Uno de ellos se llama Geodón que es un producto para la esquizofrenia y ahí hubo algunas fallas no previstas. Cuando lanzas un producto parte del éxito es el muestreo, entregar muestra medico y originales de obsequio para que el médico tenga la opción de utilizarlo y probarlo. Con este producto no tuvimos suficiente material por diversas razones, y pienso que eso influyó por un lado. Por otro lado no debía ser un producto de control 4 que requieres necesariamente una receta. No se requería y salió con ese tipo de control y eso le afecto. Por último pienso que las expectativas que se tenían con este producto eran demasiado altas para el tamaño del mercado. La esquizofrenia no se presenta como se presenta una artritis reumatoide, como se presenta un proceso inflamatorio, a lo mejor un paciente nuevo cada 3 meses.

Otro producto con el que yo estuve muy poco involucrado es Caduet. Yo creo que aquí si nos falló la estrategia que no fue la adecuada. Pero eso nos dimos cuenta cuando estábamos frente al médico. Quizá faltó un poco más de investigación de mercado. Es un productazo pero probablemente la fuerza de ventas no le ha tomado ese cariño.

**Me gustaría amarrar lo que acabas de decir con lo que hemos comentado antes. Cuando hemos hablado de fallas hemos mencionado sólo problemas estratégicos o de falta de stock. ¿También la causa puede estar en las características relacionadas con falta de entusiasmo, creatividad, de conocimiento del producto etc.?**

Puede ser, pero no quisiera comprometer a otras personas.

Algún otro comentario, que no hemos tocado pero consideras que puede ser importante.

Cuando mencionamos el trabajo en equipo, es fundamental el trabajo en equipo. Yo le quisiera dar algunos puntos al lanzamiento de The Product. Comunicación, principalmente del Gerente de Producto con todos los involucrados. Cumplimiento en tiempos y formas para todo lo relacionado con el lanzamiento, aunque fue un lanzamiento donde sólo participó el 40% de la fuerza de ventas, fue una convención sumamente entusiasta, y quiero recalcar esta palabra que ha sido base del éxito del producto. Yo recalco esas dos cosas: la pasión y el entusiasmo. Creo que estas dos son fundamentales para el éxito del producto.

**Confirmación de información de contacto, agradecimiento y despedida.**

---

**Interview Cassette # 5-A**

EG

**Gerente de Entrenamiento Sistema Nervioso Central**

Entrevista personal sostenida en México DF el día 19 de Octubre de 2006 a las 10:00 horas

**Introducción y solicitud para grabar la entrevista.**

**Cuando digo proceso me refiero a las actividades previas durante 1 año que se llevan a cabo antes del lanzamiento. Actividades que pueden ser de Capacitación, Regulatoria, Logística, Planta etc. Que tienen como objetivo que el lanzamiento sea exitoso. Mi inquietud está en analizar la interacción de este grupo que se conforma, sin un rótulo en particular, pero que todo el mundo sabe que está destinado a trabajar para The Product. Esa es la dinámica que me interesa analizar.**

**Primero te voy a hacer unas preguntas genéricas que tienen que ver con tu permanencia en The Company. ¿Desde hace cuánto que estás trabajando en The Company?**

Al 28 de Agosto cumplí 11 años y me tocó, como representante, lanzar NOTON en el año 1995. Entré en ese entonces a Warner-Lambert en Septiembre fue la preparación y a finales fue el lanzamiento.

#### **¿Hace cuánto que te desempeñas en Entrenamiento?**

Tengo 3 años en Entrenamiento. Cuando entré al área de Entrenamiento y a pesar que venía de la fuerza especial de psiquiatría, me mandaron al área de especialidades y yo empecé en Capacitación con Oncología, Infectología, Oftalmología, y Hormona del Crecimiento. Aunque tenía parte de conocimiento por la carrera de Químico-Farmacobiólogo, tenía ciertas ideas, entonces participé en un Proyecto del Cáncer estando en la Universidad, se me hizo muy interesante. Estuve un año. A la mitad de ese año, una de mis compañeras que estaba en Sistema Nervioso Central y que iba a llevar The Product, se va de incapacidad por maternidad. Entonces el que era mi jefe, Fernando Guzmán, tú que tienes el conocimiento te va a tocar el lanzamiento de The Product. Cuando recibí The Product, yo lo quería mucho, fue muy especial porque le encontré digamos que todo lo que en campo los mismos representantes e incluso los médicos estaban acostumbrados a rebatir a NOTON, todo se le encontró a The Product. Eso me ayudó mucho En ese entonces una persona llevaba la preparación de los manuales, preparación de estudios clínicos y otra persona llevaba la logística, qué gente va a ir, qué dinámicas se van a poner, checar si ya se mandaron a hacer los manuales. Así nos dividíamos el trabajo y a mi me tocó la parte técnica. Pero me ayudó mucho haber lanzado NOTON. Y aprendí a querer a The Product porque fui conociendo sus bondades conforme iba leyendo los artículos. Y algo muy importante, el equipo es Marketing y Capacitación al inicio. Incluso con Marketing era estar constantemente estar en juntas, y en juntas, y en juntas y estas juntas eran para ver si se necesitaban artículos, si ya estaban corregidos los manuales, su punto de vista, qué opinaban de las dinámicas que se iban a incluir. Nos pidieron apoyo para ver si las ayudas visuales concordaban con el perfil C-4. Creo que hay unos materiales que vienen de USA y se traducen y se ve cuáles son las más viables para hacerlo más regional, y habían algunas cosas, y tuve la oportunidad de aportar. The Product me dio la oportunidad de ir a un Advisory Board de Neurociencias en Paris, y me dio la oportunidad de conocer otras culturas, cómo se manejaba el producto allá, e incluso cómo era estar en un stand, como en The Company a pesar de estar en todo el mundo, hay ciertas pequeñas diferencias. Todo eso fue muy enriquecedor para mí. Incluso estando en el Advisory Board me dieron la oportunidad de hacer una dinámica con los médicos y los dividí, ustedes van a defender a The Product y ustedes van a defender a NOTON. Se sacaron todo el manejo de objeciones, porque fue difícil cortar el cordón umbilical con NOTON, porque todo el mundo adoraba a NOTON por las comisiones, y todo lo que conllevaba. Era emocionante, ya iba más bien preparado, Marketing, la Dra. Gaby que en ese entonces era la médico de producto, y no incluso ella sino también las personas que nos apoyaron: Rafa Manueles, con el manual; Lupita que también es una agencia que nos apoya con materiales. Todo eso ayuda muchísimo. El programa interactivo pues decían que era aguas. Me encantan mucho los caracteres de Walt Disney. Con mi otra compañera Berenice que llevaba toda la logística. Creo que Capacitación y Marketing no deben verse como algo diferente sino como un equipo, aunque tenemos actividades diferentes debemos trabajar en un mismo equipo. Ahorita todavía lo comprendo más, llevo 3 meses en este training en Marketing, y creo que la interacción debe ser mayor que la que tenemos.

#### **¿A qué training te refieres?**

Por ejemplo, a veces trabajamos conceptos de manera un poquito...Marketing baja muchas cosas y entonces nosotros estamos constantemente subiendo para saber qué se va a trabajar con eso, o si se va a hacer algún trabajo en especial para nosotros apoyarlos, o incluso nosotros a veces nosotros realizamos dinámicas y lo implementamos con la fuerza de ventas, pero a veces no se toma mucho en cuenta, pero lo compartimos igual. Incluso cuando hacemos exámenes a la fuerza de ventas, siempre estar alineados y enseñarles los exámenes también a Marketing para que los puntos claves que ellos van a manejar, las estrategias que ellos van a manejar, y se traduzcan en preguntas totalmente dirigidas pero con otro enfoque.

#### **Cuando hablas del equipo, te refieres a Marketing, Médico y Capacitación. ¿Qué del resto de las áreas?**

En este caso, bueno, Ventas incluimos a los GUNes porque a veces necesitamos preparar a la gente. No es muy fácil y sobre todo acá en México el alcance el que los muchachos estén más tiempo en el campo, pero sin perder o dejar de ver de que necesitan cierto tiempo para reforzar el conocimiento. Entonces es platicar y venderles la idea con los GUNes de que es importante que nos los presten una hora, o que nosotros podamos salir a trabajar en una junta, llevarles un ponente. Regulatoria y Planta, está más pegado a Marketing. Nosotros somos observadores porque Marketing dice tenemos planeado que salgan tantas muestras médicas, que se venda tanto, el mercado es así, esperamos que crezca tanto porcentaje, es un poco más como observadores y no estamos totalmente pegados a ellos.

#### **¿Pero el grupo es multidisciplinario?**

Si es totalmente multidisciplinario. Porque, aunque se haga un excelente lanzamiento a la fuerza de ventas y a los médicos, si no se tiene contemplado que Regulatorios, no salió el IPP no nos lo aprobaron, ¡híjole! Cómo vamos a salir a promocionar. Que no se haya aprobado la ayuda visual, todo es un gran equipo, y se ve que lo vea el Gerente de Producto, el Team Leader también, el Medico de Producto, va a Regulatorios. Aunque nosotros en este aspecto si lo vemos, o sea verlo, no es algo con el que tengamos mucho contacto. Pero si nos afecta también, los resultados forman parte del equipo. Como te comentaba en Planta es lo mismo, si por alguna razón no salen los originales o la muestra médica destinada para Psiquiatras que se ha incrementando para la nueva indicación, si no se tiene también es parte de ¿no? Posiblemente, directamente no influyamos pero si como observadores y que nos afecta. Si no se trabaja como tal.

#### **¿Cada cuanto se reunió este grupo?**

De una a dos veces por semana. Sobre todo para revisar materiales. Todo material que se le manda a la fuerza de ventas tiene que pasar por un proceso, incluyendo lo que es Dirección Médica, entonces ellos también forman parte de este gran equipo.

**Cuéntame un poco de estas reuniones. En estas reuniones están todos, cada uno da su versión, se presentan problemas, algunos dan alternativas de solución. Cuéntame la dinámica de estas reuniones.**



Se junta el Médico de Producto, el Team Leader, el Gerente de Producto, Entrenamiento y Paul que es el becario del team. Se llevaba una minuta de la junta. A ver, ya tenemos manuales, ya tenemos traducciones, ya se vio lo del hotel, ya se vio lo de las muestras médicas, ya tenemos los obsequios para los muchachos, todo, todo. Entonces se va marcando los responsables y eso es una interacción de todos y luego de la lluvia de ideas se va haciendo una sola y se va marcando quién es el responsable de cada una de estas tareas. Porque si todos queremos hacer todo no terminamos haciendo nada.

**Quién marca la pauta.**

En este caso el Team Leader, Diego Ayala.

**Tú estás más focalizada en el lanzamiento que se va a hacer para la nueva indicación de The Product. ¿En el lanzamiento anterior de The Product?**

Ahí las juntas fueron por semana. En ese caso el que llevaba la pauta fue El Gerente de Producto, que era el Gerente de Producto. Fue un poquito diferente porque en ese entonces The Product pertenecía a Sistema Nerviosos Central, y por ejemplo, cuando había cosas que ver con estudios clínicos yo estaba presente, cuando había que ver temas logísticas, se involucraba a Berenice yo no era en conjunto. Ahora es un poco más en equipo.

**¿Tú te enterabas de lo que pasaba con el resto?**

En ese caso mi compañera me comentaba lo que había pasado en su junta y si podía echarle una mano en algo. Una cosa que se me estaba olvidando, Alejandro siempre nos mandaba mails. Si llegaba una información nueva, todos los involucrados estábamos copiados.

**Ahora ustedes que ven tantos productos, ¿es posible identificar el grupo asociado a The Product?**

No yo creo que sí depende mucho del grupo con el que se esté trabajando en Marketing y que es lo que se pretenda. Y algo muy importante, la personalidad de cada persona. Yo me sentía dentro de un grupo pero bien enfocada en mi trabajo como tal. Te emociona igual, te da mucho gusto, lo haces todo con gusto, aprendiste a querer a The Product porque es un excelente producto, pero si como que a veces cuando se manejaban algunas cosas por separado, dices, formo parte de pero que tanto.

**¿Eso fue con Alejandro? ¿Es diferente con Diego?**

Totalmente diferente. Diego te involucra, seas del área que seas él dice, todos nosotros somos el equipo, tenemos que sacar adelante el proyecto, tiene que ser algo diferente, algo que quede en la memoria de los representantes, y siempre están todas las personas, todos están en la junta, incluso las personas de investigación de mercado están en la junta. Digamos que con Alex se siente trabajo en equipo, pero con Diego se siente como en familia.

**¿Cómo defines éxito?**

El producto lo compró muy bien la fuerza de ventas, pudo transmitir a los médicos todo el conocimiento que adquirieron. Las ventas de The Product van muy bien. Algo muy importante es que acá en México NOTON se licenció a otro laboratorio, pero sin embargo en ningún momento la fuerza de ventas lo atacó. Sin embargo, The Product creció y ahora está en los primeros lugares. El éxito es que la fuerza de ventas compre que el producto es bueno.

**Tú has hablado de la buena transmisión del conocimiento del representante al médico. Igual tiene que darse en todo el resto de las áreas. ¿Qué características individuales son importantes para que se asimile y aplique conocimiento nuevo de una mejor forma?**

Yo creo que la mayoría de las personas que trabajamos en The Company tenemos que ser inquietos, y tener el hábito del auto estudio. Porque es no solamente decir aquí está esto, si yo fuera una persona que me cuesta mucho trabajo estudiar y estar leyendo ¡híjole! Al momento de querer entender las cosas no va a ser el mejor momento para poderlo transmitir. Entonces yo lo he visto tanto en el anterior equipo como en este: que sean disciplinados, tener auto estudio, ser inquieto, ver más allá, por qué están sucediendo las cosas, ser una persona positiva, porque en ocasiones, por ejemplo en el caso de NOTON, todos estábamos muy casados con NOTON y todos queríamos darle mucho a NOTON, pero si no hubiéramos adoptado de una manera positiva y no hubiéramos comprado a The Product ¡híjole! no sé cómo hubiera sido este lanzamiento.

**Cuando dices inquietud, dijiste ver más allá, eso significa tener un conocimiento integral de lo que está pasando, es decir, no sólo hacer mi trabajo sino el impacto de mi trabajo en el resto.**

Si.

**Cuando dices auto estudio, ¿a qué te refieres?**

Por ejemplo en Marketing a ellos les llega los materiales, los manuales de USA o incluso lo que Capacitación prepara les llega. Ellos también tienen una cantidad de trabajo, ellos no sólo tienen un producto sino varios y son muchas las cosas que tienen en su entorno. A veces también no se pueden dedicar, es decir le voy a dedicar todo un día completo para llevar un entrenamiento, ya sea porque salen de viaje, tiene un evento, hay una plática con un médico, se tiene que hacer una negociación, les llega los manuales y deben decir que me voy a leer un poquito más, y es muy importante porque la fuerza de ventas como tal, pregunta y pregunta cosas a veces, uno siempre debe ir preparado para las preguntas más obvias, así como con las preguntas "esa nunca me la van a hacer". Creo que es parte de todo The Company el auto estudio.

**Este positivismo del que has hablado, ¿puede ser la adaptabilidad al cambio?**

Pues parte si, pero yo creo que también forma parte de la manera de pensar de cada uno. Porque yo puedo ser muy flexible y adaptarme a todos los cambios, pero si no estoy convencida y si no lo estoy viendo lo positivo al cambio.

**Y con disciplina ¿a qué te refieres?**

Yo soy una persona muy organizada, entonces trato de influir en las demás personas. Cuando tengo oportunidad de salir con la fuerza de ventas, hay ciertas cosas que se les puede llegar a salir de las manos, y a veces nosotros solemos ser su paño de lágrimas. Yo les digo, tienes que ser más organizado, a ver, mira separa tus médicos así, tratando de darles una recomendación.

**Volviendo al trabajo del grupo y cada quien exponía el status de las actividades pendientes. Cuando hay un problema ¿participan todos o solo el afectado?**

Yo creo que lo que se hace es que se expone el problema y se ve qué es con lo que se cuenta para darle solución al problema. Por ejemplo, si yo fuera la del problema, yo lo estoy viendo de una manera y por tanta presión puedo no ver un poquito más, otras personas tienen otra perspectiva porque no están dentro del problema, entonces aportan ideas y con lo que ya se tiene se le da una solución mucho más rápida. Dos cabezas piensan más que una.

**Y en ese volcar alternativas, ¿qué tan importante es la creatividad individual?**

A pues es muy importante, para poderle dar la solución a un problema, siempre hay que ver de qué manera se puede arreglar. Es un problema que no afecta a todos. Por ejemplo, un manejo de una objeción, se les da todas las herramientas, pero quien realmente lo va a manejar es la fuerza de ventas. Nosotros tenemos que crear y tener inventiva o cierta imaginación para transmitirlo, poderlo vender y al mismo tiempo la gente pueda transmitirlo en este caso a los médicos.

**Un punto adicional que se me viene a la cabeza es la visión del grupo. Independientemente de la parte de conocimiento, ¿un lanzamiento involucra entusiasmo, mística? ¿Tiene impacto en la transmisión del conocimiento?**

Yo creo que sí. Desde que se lanzó en dolor siempre se trató de dar lo mejor. El pilar de la compañía es la fuerza de ventas, si que es lo máximo y estás con una cara súper-seria, quién se lo va a creer. Siempre con una sonrisa, el positivismo, el entusiasmo. Siempre tratando de darle esa energía, transmitirles ese entusiasmo.

**Asegurar el éxito del producto pasa por el conocimiento del producto, no sólo la asimilación sino la aplicación del mismo en medida que tenga las características que hemos comentado. Si la gente de The Company tiene esas características, deberíamos tener siempre lanzamientos exitosos ¿cómo se explican los lanzamientos que no son tan exitosos, entonces?**

Sin mencionar nombres, yo creo que marca mucho la diferencia, dentro de esas características, tú ya lo habías mencionado, algo que se ve en el trabajo en equipo es la selección de los médicos. Algo que se mencionaba es el entusiasmo, pero a mi me tocó estar en algún lugar en el cual el entusiasmo, sobre todo con los médicos, no tanto con la fuerza de ventas.

**Confirmación de información de contacto, agradecimiento y despedida.**

---

**Interview Cassette # 2-B**

**EL**

**Gerente de Capacitación**

Entrevista telefónica sostenida en México DF el día 18 de Octubre de 2006 a las 12:00 horas

**Introducción y solicitud para grabar la entrevista.**

**Primero te voy a hacer unas preguntas genéricas que tienen que ver con su permanencia en The Company. ¿Desde hace cuánto que estás trabajando en The Company?**

Tengo 10 años trabajando para The Company.

**¿Siempre en Capacitación?**

No. Yo inicié como representante médico. Fui capturada de otro laboratorio de la competencia, por The Company. Me conocían, yo trabajaba en Lilly como representante especial de psiquiatría. Vieron mi trabajo, me empezaron a traer, finalmente me capturaron empecé en The Company como representante regular. Después fue ascendida a representante especial en la misma zona y con los mismos médicos que visitaba cuando estaba en la competencia. Posteriormente fui ascendida a la posición de Gerente de Entrenamiento, después como Gerente de Distrito, posteriormente como Gerente de Unidad de Negocios en la zona Sureste del País. Casi un tercio del país, desde una sección del DF hasta Mérida en Cancún. Gigantesca, muy bonita pero grande y pesada. Y después de año y medio de estar como GUN fue ascendida a esta posición, es una promoción lateral de Capacitación y Desarrollo. El próximo año cumpla 4 años en esta posición.

**Para lo que es lanzamiento de productos es una posición vital, ¿no?**

Sí. Marketing tiene una función clave para lanzamiento de productos: porque ellos hacen la investigación de mercado, definen el posicionamiento del producto, definen como van a penetrar el mercado y hacia qué médicos se va a enfocar el producto. Sin embargo esto no se logra allá en el campo, si el representante no tiene un buen conocimiento del producto. Si no lo compra, si no se tatúe ese producto. Y es lo que hemos visto que cuando hemos trabajado muy en coordinación con marketing, que además marketing tiene muy bien definido el producto, su posicionamiento, su slogan, su mensaje clave, sus estrategias son perfectamente claras; a nosotros no facilita el resto del proceso. Cuando no ha sido así los ayudamos a que lo definan y es cuando ha habido resultados.

**Algunos Gerentes de Distrito me han comentado de este Centro de Entrenamiento que tienen por Internet. ¿Desde hace cuánto que lo tienen?**

La página de entrenamiento realmente existe desde hace unos 4 años. Yo creo que más unos 5 años, sin embargo sólo funcionaban para evaluaciones en línea. Cuando yo ingresé buscamos la manera de ampliar esta página de e-learning que le llamamos, en donde no nada más fuera un proceso de evaluación del personal, sino que pudieran

encontrar todos los materiales o elementos que capacitación les proporciona. Que lo vieran como su apoyo. Entonces, estamos en una época en donde el uso de la tecnología es sumamente avanzada sin embargo en esa época no teníamos tal avance de la tecnología en Capacitación. Empezamos a trabajar los manuales interactivos, porque hasta ese momento lo único que tenían como llamados manuales interactivos eran manuales copiados en PDF. Eran las versiones electrónicas pero en PDF. Realmente no había un manual electrónico, y lo que empezamos a trabajar es que el representante tuviera esa asesoría a través de un manual electrónico pero interactivo. Por ejemplo, en el caso de los productos de oftalmología, que les pudieran mostrar imágenes de en donde actúa Zalatán, en donde cuál es la diferencia de un paciente con glaucoma, cual es la diferencia de la degeneración macular, relacionada con la edad, cómo es que ven. Todo eso lo puede manejar desde su manual.

#### **¿Cómo rastrean que el representante ingrese y lea?**

Nosotros les damos opciones porque como la gente está en campo el trabajo del representante es pesado y a veces muy complicado. Quien está en su ciclo de 5 semanas en residencia, es decir en el DF, pues felicidades porque todos los días llega en la noche a su casa y puede conectarse a través de su computadora y tener acceso. Nosotros, el sistema nos permite rastrear si hay conexiones o están consultando algo en nuestra página y al menos nuestro sistema es el más consultado de todos los programas que proporciona al menos México. Sin embargo el representante del interior o aquél representante que tiene viajes no siempre puede estar cargando la computadora porque tiene zonas realmente peligrosas. Y además entre la visita de un médico y otro en consultorio tienen espacios muertos. Muchas veces el médico te hace esperar 1 o 2 horas. Cuando puedes estar conectado a Internet. Hay que buscar opciones. Entonces cubrimos todas las fuentes y los recursos para que estudie el representante: la vía electrónica, la vía impresa también y obviamente estamos buscando la otra fuente que sería la portátil, pero todavía estamos trabajando en ello. Porque ellos trabajan con su Symbol, sin embargo hasta ahora hemos tenido algunas limitantes y no hemos podido incluir o ingresar los manuales en esa vía que es la que ellos traen constantemente y andan cargando entre una visita y otra.

#### **¿Eso es para registrar la visita?**

Para registrar la visita. Hasta ahorita estamos limitados y no hemos ingresado a ese sistema.

#### **¿Por qué, porque no tiene la capacidad suficiente, o?**

No, porque se está esperando a que el registro de visita médica funcione al 100% y que ningún otro sistema pueda alterar el funcionamiento de este. Ya que funcione bien ahora sí ya vamos a tener acceso. No hay problema buscamos esas opciones, el representante tiene su manual impreso, tiene su CD electrónico que puede andar cargando, o bien si está conectado vía Internet puede acceder también.

#### **Recordando el lanzamiento de The Product, ¿cuál fue el rol y las responsabilidades específicas de Capacitación?**

Como en todo producto nuestra responsabilidad es el diseño y desarrollo de los manuales. Todo lo que es material de capacitación. Nosotros nos apegamos al lineamiento de USA. Esperamos que ellos emitan el manual del producto.

#### **O sea, el Manual del Producto es un nombre propio. Es un documento oficial al que se hace referencia cuando hay algún tipo de consulta relacionada con el producto. ¿Verdad?**

Con el producto. Entonces... (busca el Manual de The Product en sus estantes). Normalmente el Manual de Entrenamiento de un Producto incluye lo que son bases médicas, generalidades, después habla algo del mercado competidor del producto, y la forma en que marketing quiere que se posicione.

#### **Guau, súper extenso**

Entonces por ejemplo este Manual de The Product consta de 7 módulos. El Módulo 1, Anatomía y Fisiología. Módulo 2, Percepción del Dolor, siguen siendo bases médicas, pero ya se está orientando el producto hacia lo que queremos. Módulo 3, dolor neuropático. Módulo 4, epilepsia, son las indicaciones del producto. Módulo 5, perfil del producto. Módulo 6, producto y competencia. Y el Módulo 7, estudios clínicos. Esto es lo que se le llama Manual del Producto. Nosotros nos apegamos al lineamiento corporativo y esperamos que NY emita el Manual de un Producto. Sin embargo nosotros también tenemos que apegarnos a lineamientos locales, porque es posible que ellos tengan aprobado el producto para más indicaciones que no van a ser lanzadas aquí en México y solo nos enfocamos a las que se van a posicionar en el lanzamiento aquí en el país. Digamos que tropicalizamos el Manual.

#### **¿Y esta tropicalización es a nivel Latinoamericano o sólo México?**

La traducción se hace al español de México. Sin embargo nosotros dejamos disponible el Manual para el resto de los países de habla hispana. Nos han llegado a pedir manuales aún España. Entonces se los enviamos, seguro ellos tienen que hacer el ajuste del idioma. No hay tanta complicación como del inglés al español.

#### **¿Y todo este otro material?**

Es material que complementa al manual. Se les envían revisiones. Este es manual interactivo de The Product. Es este mismo manual pero trae las imágenes con movimiento, el mecanismo de acción con movimiento. Hay muchas más cosas, no es un manual plano o una copia del impreso.

Ahora esto es también parte del Manual de Entrenamiento, esto son lo gimics que nos dio el Team de Neurociencias. Todo se trabaja en coordinación con marketing porque con ellos necesitamos ver la imagen del producto, el logotipo, cuál es el fondo que se va a manejar, pero ya este diseño es un diseño de Capacitación. Se le pregunta a Marketing, OK, cuál va a ser tu posicionamiento, cuál es el enfoque de tu producto, porque se necesita darle ese enfoque al manual. Si no nos dispersamos. Y nosotros ya tenemos una metodología para el entrenamiento.

Entonces para el lanzamiento de un producto las actividades inician 6 meses antes del lanzamiento del producto. Ese es el ideal para nosotros, aunque nos ha ocurrido que nos piden 2 meses antes del lanzamiento. Pero en el caso de The Product se trabajó casi 6 meses y eso nos dio muchísimo más tiempo para planear actividades, rediseñar, todo.

**¿A cuantos representantes tienen que llegar?**

Fueron aproximadamente a 245 representantes.

**Y luego del esfuerzo inicial de los manuales, se hacer reforzamiento? Porque me imagino que en la fuerza de ventas hay mucha rotación.**

Si hay mucha rotación. Cuando se tiene lanzamiento de productos se planea lo que es el entrenamiento de la fuerza de ventas. Nosotros hacemos dos programas de entrenamiento. Por ejemplo le enseñó el de Plavix. Se hace un timeline en donde se incluyen las actividades. Dice elaboración, se establece cada uno de los módulos, cuando se elabora ese módulo, cuándo se autoriza, cuándo se le envía a la fuerza de ventas, los tips, los tips es un pequeño resumen de ese módulo, en donde les damos los tips (que seguramente van a venir en el examen), y después el examen. Entonces llevamos una secuencia de actividades para cada uno.

**¿Cómo se asegura que los exámenes reflejen aprendizaje?**

Es difícil porque más que nada es una competencia en cuanto al desarrollo de una habilidad. Una característica del Área de Capacitación y Desarrollo en México es que todo entrenador tiene que ser certificado como instructor. Se le dan las técnicas y el conocimiento necesario para reforzar el aprendizaje en adultos. Obviamente no les preguntamos pequeñas cosas porque eso no te contribuye a la venta, pero por otro lado todos los entrenadores, toda el área de capacitación fue ventas, fueron representantes de ventas. Entonces sabemos por donde diseñar un examen que apoye tu trabajo en el campo, no que no lo apoye. Para una de las técnicas de aprendizaje en adultos, podemos asegurar que el examen va a reforzar ese conocimiento.

**¿O sea hay todo un programa para el aprendizaje del manual?**

Así es. Establecemos un período de estudio de ese manual por la fuerza de ventas, se les envían tips y se les hace el examen, de cada uno de los módulos. En un período de uno a dos meses, varía dependiendo del tamaño del manual. El entrenamiento del manual constituye la primera fase del entrenamiento para el representante en el producto. Puede que aparezcan estudios clínicos nuevos que soporten el lanzamiento de ese producto, entonces se incluyen también y se les envía también a la fuerza de ventas para que los vayan estudiando. ¿Por qué? Porque una vez realizado el lanzamiento de un producto, metemos actividades y talleres que refuerzan el conocimiento de la patología, del producto, de la competencia y de los estudios clínicos. Y después todo esto lo integramos al manejo de las destrezas de venta, manejo de objeciones. Si el producto tiene algún requerimiento especial, también se hace ese reforzamiento. Lo que buscamos es que no sea un entrenamiento plano y aburrido, a un adulto lo tienes que entretener, pero además lo tienes que poner a practicar lo que aprende sino se le olvida. Entonces todas nuestras actividades parecen juegos, pero los estamos evaluando al mismo tiempo, y lo más importante es que aprenden.

**¿Cuánto personal tienen ustedes en esta área?**

Los que se encargan de estas actividades de lanzamiento son 7 Gerentes de Entrenamiento. Hay un gerente asignado por cada área terapéutica. Sólo para lanzamiento de productos.

**Yo tengo 6. Cardio, inline, salud femenina y masculina, endocrinología, inflamación y dolor, sistema nervioso central.**

Y la alta especialidad, los productos de alta especialidad: onco, oftalmo e infecto.

**¿Y quién es el Team Leader acá?**

Rafael García.

**OK. Ahora, me preguntaba cómo hacen el reforzamiento del conocimiento.**

Ya realizamos el entrenamiento previo al lanzamiento, realizamos el lanzamiento que es donde cerramos con broche de oro. Sin embargo en los siguientes tres ciclos al menos, se siguen haciendo evaluaciones del producto que se acaba de lanzar: ya sea de la información para la prescripción del producto, de los estudios clínicos y de la competencia.

**La rotación de los representantes, ¿cómo se hace?**

Si tenemos algún cambio de representante en fuerza y nos llega un representante que promovía otros productos y ahora va a promover The Product, se le hace un programa de entrenamiento individualizado. Entonces se le da su manual, se le da un timeline, esta semana estudias este módulo y presentas tu examen tal fecha. Entonces todo está cubierto.

**Es más fácil para los representantes de México que para los de provincias. ¿O no?**

A todos los tratamos igual. En el caso de los de México los podemos traer acá ya una vez que terminan de estudiar su manual y se les hace una sesión presencial de entrenamiento. Si es del interior del país pero está en alguna de las sedes donde hay oficinas y tenemos el equipo para hacer video-conferencia, se programa la video-conferencia y se le da la asesoría a distancia. Y en donde no, entonces se programa el programa el trabajo para el Gerente de Entrenamiento o de un Gerente de Desarrollo para que refuerce el conocimiento o a través del mismo Gerente de Distrito. Buscamos opciones, porque son casi 1,000 representantes en todo el país. Somos humanamente incapaces de cubrir a todos los representantes.

**Ahora, me interesaba el proceso de lanzamiento del producto. Las actividades previas al lanzamiento obligan a formar un equipo de trabajo que se encarga de todo esto. ¿Los miembros del equipo que se conforman se llaman "Equipo de Lanzamiento de The Product"?**

No realmente no. No hay un nombre específico, pero sabemos quienes son los responsables de The Product en este caso. Sabemos quién es el Gerente de Producto, conocemos al Team Leader que es el jefe del Gerente de Producto, el Médico del Producto y entonces ellos nos preguntan, ¿de tu equipo quién no va a apoyar? ¿De capacitación, quién nos va a apoyar? Mario González es el Team Leader de Entrenamiento Ventas. Su equipo que son 7 Gerentes de Entrenamiento y ellos son los responsables del lanzamiento y actualización continua del producto. Viene The Product, va a estar en qué área terapéutica de Dolor. Entonces a ver, Erika Garay, tú eres el Gerente de Entrenamiento asignado al Team de Dolor, entonces tu vas a ser responsable del lanzamiento de ese producto. Sin embargo la está apoyando su jefe y en trabajo conjunto con el médico de producto, porque toda la información que se maneja es científica con una base médica.

**¿Y quien participa en las reuniones es esa persona asignada?**

Ella y su jefe. Los dos están en constante...

**¿Quién fue la persona en el caso de The Product?**

EG.

**¿Quién es KA?**

Ella es la Gerente de Entrenamiento de Neurociencia. Ella realmente no participó en el lanzamiento de The Product. Participa ya un equipo mucho más grande de Capacitación, físicamente soportando las actividades durante el lanzamiento. Pero toda la preparación previa, manual, materiales, talleres, carpeta del facilitador, carpeta del participante, manejo de objeciones, diseño de los talleres de estudios clínicos, manejos de ayuda visual, todo eso lo hace un Gerente de Entrenamiento.

**En este caso EG.**

Si y DC.

**¿Usted piensa que el lanzamiento de The Product fue exitoso?**

Si.

**¿Por qué?**

La gente adora el producto. La fuerza de ventas adora el producto, quien lo promueve está enamorado de su producto. Entonces fue, es y será un producto exitoso. El éxito viene desde el plan de lanzamiento. Yo te lo puedo decir desde Capacitación, cuando nos ponen un producto para lanzamiento, desde la primera reunión que se tiene con el equipo de marketing, podemos decirte si va a ser un producto exitoso o no. Y es la experiencia que nosotros hemos tenido en el lanzamiento de productos. Si marketing tiene perfectamente bien definidos: su estrategia, el posicionamiento y hacia adonde se va a dirigir, y qué es lo que quiere lograr con el producto, pero además tiene la disposición de trabajar abiertamente con Capacitación y escuchar retroalimentación, va a ser un producto exitoso. Es muy bueno que tenga el posicionamiento, pero si Marketing se cierra a la retroalimentación de Capacitación...

**¿Por qué concentramos retroalimentación en Capacitación?**

Por una razón. Nosotros tenemos la experiencia de campo. Entonces todos fuimos representantes. Acá hay una Unidad de Negocios que habla del cariómetro, que tanto te encariñas con el producto. Lo amo o no lo amo. Eso para nosotros es muy importante pero por qué, porque venimos del campo y tenemos esa sensibilidad. Y sabemos que si tú como representante no te tatúas el producto desde el principio no lo vas a poder vender. Y ¿cómo te lo tatúas? A través de diferentes estímulos y mensajes. Y los primeros que mandan mensajes son Marketing, todo el equipo de Marketing. Si ellos desde el principio empiezan a conquistar a la fuerza de ventas, y eso fue lo que pasó con The Product. La Gerente de Entrenamiento estuvo (las dos estuvieron) atrás del Gerente de Producto, atrás del Médico de Producto. El médico de producto nos dio muchísimo apoyo.

**¿Quien fue el Médico de Producto?**

Gabriela Dávila. Ella ha tenido mucha capacidad de comunicación con la fuerza de ventas. Ella escucha lo que le dice Capacitación. Existe esa comunicación de ambos lados. Se habló con el Gerente de Producto y se le dijo: AA, conquista a la fuerza de ventas desde el principio, envíales mensajes, empieza a capturar su atención, no lo dejes para el final, no lo quieras hacer en el... empieza todo el proceso de coqueteo meses antes, no esperes. Y efectivamente él hizo caso, empezó a enviarles algunos mensajes, recuerdos, obsequios a la fuerza de ventas sobre el mensaje básico de The Product, sin nombrar el producto, pero ya les ponía la imagen del agua, de las 3 bolitas, cosas así. El slogan: "vuelve el poder de la calma" entonces programo los envíos cada 2 a 3 semanas previo al lanzamiento del producto, se les envió 4 obsequios diferentes, sencillos a la fuerza de ventas, a quienes iban a promoverlo. Pueden ser cosas muy pequeñitas y tonterías pero que valen mucho. Y la otra fue en el diseño de la ayuda visual, que al final tuvimos pleito pero funcionó.

**¿Cual es la ayuda visual?**

A la literatura. Nosotros manejamos una segmentación que se llama segmentación longitudinal S-4 en la cual se acciona el mensaje de ventas de tal forma que toca aquellos puntos que empujan la prescripción de un médico y algo que hemos peleado manejen sus ayudas visuales de forma segmentada.

**¿O sea son 4 ayudas visuales?**

No es una sola pero segmentada. La discusión con marketing en ese momento es que un producto no debería llevar una ayuda visual segmentada. Nosotros dijimos, por qué no, si es una venta para un cliente y tenemos 4 tipos de clientes, por qué no manejarla segmentada desde el principio. Entonces hubo mucha discusión, mucha renuencia, al final la ayuda visual salió segmentada pero segmentada de una manera tan fina que al representante le permitía manejarla al derecho y al revés. Y cubriendo todas las necesidades básicas en la presentación de un

producto nuevo. Entonces, la ayuda visual quedó excelente. Y eso también provocó que el representante facilitara su uso.

**Desde el punto de vista individual de este grupo que lanza el producto ¿Hay algunas características a nivel individual que deberían tener estas personas para que el proceso sea más rápido?**

Si, tiene que ser mucho más creativa y gente que esté abierta a una comunicación pero constructiva, que no lo tomaran como algo personal. Es decir, permitan una retroalimentación adecuada. ¿Sabes qué? en este material creo que la regaste, o no tiene la imagen que se esperaba, o no está provocando el impacto, pero de todos lados: de marketing, de logística, de dirección médica, de la misma área de capacitación. En el área de capacitación el proceso que tenemos es que la Gerente de Entrenamiento propone pero antes de proponer lo revisa con su Jefe y luego conmigo. Pero también tenemos lluvia de ideas, así que el Gerente de Entrenamiento llega con una mayor riqueza de opciones. Pero en cada lanzamiento tenemos actividades diferentes. Sabemos que se va a revisar la ayuda visual, que se va a manejar objeciones, que se va a manejar el conocimiento del producto, de la competencia pero la manera en que se hace cada taller es diferente. Pero se cubren con todas esas características. Pero si, yo creo que lo que lo hizo exitoso fue la creatividad y la apertura de la gente en cuanto a la comunicación.

**Voy a poner sobre la mesa otra. La visión, que todos estén inmunidos de un direccionamiento, de una mística, que hace que uno pueda dar no sólo el 100% sino el 101%. No sé si para el lanzamiento de The Product hubo mística. Por lo que usted me comenta, veo que sí. Todos sabían que era un producto estrella, que los representantes recibían cosas y sabían que algo bueno se venía, todo Marketing entendió el mensaje de Capacitación sobre ganarse a la fuerza de ventas es un tema importante. Y eso creó una mística que creó una mística en The Product. ¿Fue particular de The Product y no importa en el resto de productos?**

Debe hacer para el resto de productos. Más que nada la claridad con que desde el principio se presenta el producto. Marketing es el que nos llama a nosotros y nos dice se va a lanzar un producto. Pero si nosotros desde ese momento vemos que Marketing no tiene claridad con lo que se va a hacer con ese producto, nosotros sabemos si va a ser exitoso o no. Puede que sea un producto pequeño pero va a ser exitoso o no. Algo que se esperó un blockbuster fue Caduet y no lo fue. Nosotros lo vimos desde el principio. Con The Product fue distinto, desde el principio Marketing sabía perfectamente qué hacer con el producto.

**Otra característica que se me viene a la mente es la posibilidad de todos los miembros del equipo de saber todos de todo. A pesar que yo estoy muy concentrado en lo mío, en traer la medicina de la planta, ¿el saber la estrategia general es bueno?**

En cada lanzamiento de producto se hacen reuniones frecuentes en donde están todas las áreas que participan en el lanzamiento de producto, entonces, se revisan los avances, hay tareas específicas. No sólo para The Product sino para todos los productos.

**Entonces es un elemento...**

Es parte del proceso.

**Cuando dices proceso, ¿significa que existe un proceso de lanzamiento de productos establecido?**

Podría decirse que lo tenemos registrado como proceso interno de Capacitación. No se si exista para Marketing, sin embargo nosotros involucramos a todas las áreas. Pero nosotros tenemos el proceso digamos en cuanto al lanzamiento de un producto, Marketing define, solicita sus requerimientos, establece las fuerzas de ventas a las cuales se va a entrenar los representantes, la fecha aproximada y se empieza toda la cascada de actividades. Con la parte de logística, mucho de la logística para un lanzamiento yo diría que un 85-90% depende de Capacitación. Tal vez en nuestro caso tengamos un peso muy grande dentro del lanzamiento de un producto, no se si se hace en otras compañías pero al menos aquí la parte de logística depende de nosotros, pero es parte de un proceso que nosotros lo llevamos, que si vemos que no se da por Marketing, nosotros lo provocamos porque es parte de nuestra responsabilidad. Por eso para mi se me hace un proceso lógico.

**Ahora estas características**

Hay mucha gente comprometida.

**Estas características se manejan en la empresa.**

Son parte de nuestros valores y parte de la política. No de nuestros valores es innovación, conductas de liderazgo también, el generar un ambiente incluyente, compromiso tenemos un enfoque muy claro, estamos alineados a la política.

**Y si bien todo esto tiene resultado positivo en el lanzamiento del producto, en la parte intermedia de la asimilación del conocimiento donde The Product siendo un producto nuevo, a pesar que NOTON su primo-hermano, puede haber generado un conocimiento previo, es un posicionamiento nuevo y tiene que adquirirse conocimiento nuevo en el caso de The Product ¿fue fluida y rápida?**

No, fue muy fluida y había una estrategia de diferenciación muy clara con NOTON, porque nosotros dejábamos de promover NOTON, entonces se restaba una compañía, no había ningún problema. Al principio la gente sí se sentía un poco desorientada y algunos que llevaban NOTON ahora promovía The Product, entonces quien estaba casado con NOTON decían, "bueno y mi producto lo tengo que abandonar", fue como un proceso de luto para algunos pero para otros no. Al ver el producto, al conocer el producto, al irselo tatuarlo entendieron que los dos productos seguían siendo de The Company y que teníamos que posicionar los dos productos. Claro cediendo uno a través de otra fuerza de ventas.

**¿Fue un proceso fluido?**

No vimos grandes bloqueos.

**Estas características ayudan a que esta asimilación del conocimiento sea más rápida, o no necesariamente.**

Si contribuyen pero no creo que sean lo único.

**¿Qué faltaría?**

Faltaría desde mi punto de vista la pasión que se genera en la fuerza de ventas. Si conseguimos que ellos se apasionen,

**¿Cómo se consigue esto?**

Con todo lo que hemos hablado y que toda la gente está alineada en ese objetivo. Si el Gerente de Producto va a realizar un taller, tiene que hacerlo con pasión.

**Cómo le mantienes la pasión**

Qué tanto Marketing se acuerda de la fuerza de ventas. Envíales mensajes, recuerdos,

**Que tanto influye la estructura de comisiones en la pasión.**

Nuestra escala de incentivos está diseñada de tal forma que cuando se lanza un producto toma la primera posición. Las comisiones se pagan básicamente por los 3 productos primarios. De esos 3 productos primarios se le da 40% al primero, 40% al producto en posición dos y 20% a la posición tres.

**¿Cuánto tiempo?**

Se garantiza durante 3 meses al 100% y posteriormente es el resultado de tu trabajo durante los 3 meses.

**Confirmación de información de contacto, agradecimiento y despedida.**

---

**Interview Cassette # 7-A**

**GD**

**Director de Investigación Clínica – (Médico de Producto para The Product en su momento)**

Entrevista personal sostenida en México DF el día 20 de Octubre de 2006 a las 12:30 horas

**Introducción y solicitud para grabar la entrevista.**

**Primero le voy a hacer unas preguntas genéricas al inicio y luego entramos al tema de The Product ¿Le parece?**

Si.

**¿Cuánto tiempo trabaja usted en The Company?**

En Marzo cumpla 5 años.

**Antes de The Company, ¿también en la industria farmacéutica?**

También, 6 años en Bayer.

**La posición que usted desempeñó en el lanzamiento de The Product, ¿cuál fue?**

Médico de Producto.

**Y las responsabilidades específicas con esa posición, ¿cuáles fueron?**

Nosotros dentro del team de Mercadotecnia, somos los expertos del producto, o sea tengo que dar a entender que nosotros conocemos más que nadie afuera, cuáles son las propiedades y los atributos del producto. Nos convertimos en asesores para el lanzamiento, independientemente que estemos apoyados con líderes de opinión. Y eso nos hace enriquecernos como expertos del área.

**Recordando el lanzamiento de The Product, ¿diría que The Product fue lanzado en los tiempos que se habían previsto?**

Si. Yo podría decir que nos adelantamos a la fecha prevista. Nosotros establecimos una fecha y esa fecha se cumplió, pero adelante de USA, que siempre nuestro margen es hacerlo al mismo tiempo o después de ellos, pero en este caso no adelantamos a ellos.

**¿Esa anticipación se debió al trabajo del equipo o esa anticipación estaba prevista?**

Estaba previsto y todo estuvo a nuestro favor. El registro se obtuvo antes, yo podría decir que el trabajo que se realizó en equipo fue de una alta efectividad que nos llevó a adelantarnos al país número uno en el mundo que es USA. Porque en cuanto a procesos ellos aún son más rígidos que nosotros. Cuando sometemos la documentación a la Secretaría de Salud, quien sabe cuándo nos la van a regresar. Ellos pueden decir 4 semanas pero regresárnosla en 4 meses o 6 meses. Entonces creo que hubo muchas situaciones a nuestro favor.

También tengo que decir que es un gran producto. Pero, independientemente de que el producto haya sido bueno o malo, todo estuvo a nuestro favor y los tiempos siempre estuvieron anticipados a lo que habíamos programado.

**Cuando usted dice que todo salió bien, diría que The Product fue exitoso.**

Si.

**Cómo mide este éxito.**

Nosotros tuvimos un lanzamiento en uno de los auditorios más grandes de Latinoamérica, que es el Auditorio Nacional, donde asistieron 16-18 mil gentes. Teníamos un cupo completo. Yo puedo decir que fue exitoso, porque en el momento en que nosotros lanzamos el producto a la comunidad médica, y además lo estábamos transmitiendo vía satélite a las principales ciudades como son Guadalajara y Monterrey, yo hasta este momento no conozco otro

producto que haya tenido tal impacto de audiencia en su lanzamiento. Yo mido el éxito en la cantidad de cabezas que habían sentadas en ese auditorio, donde más del 70% eran médicos. Eso nos habla que tuvimos una penetración muy grande al momento del lanzamiento.

Luego las ventas no han mostrado más que una penetración extraordinaria, sobre todo porque nosotros estábamos compitiendo con su primo-hermano NOTON, y que finalmente NOTON tiene un mercado muy importante y logramos penetrar el mensaje de nuestro producto y The Product no ha mostrado otra cosa que un crecimiento sostenido.

**En el contexto del grupo de lanzamiento conformado no sólo por el Área Medica, sino por el Gerente de Producto, Team Leader, Capacitación, Planeación Estratégica, etc. En ese contexto ¿como es el proceso de asimilación del conocimiento?**

Yo creo que el producto llega de primera intención a Planeación Estratégica. Un best-practice fue que nosotros nos involucrábamos con el producto desde muy temprana edad, antes del lanzamiento, cuando el bebe estaba a punto de la concepción. Esto hizo que nosotros empezáramos a empaparnos de la información del producto desde muy tempranas edades. Cuando bajó a nosotros, una vez que siguió su proceso y baja a Mercadotecnia para la preparación del lanzamiento, nosotros ya teníamos mucha idea del producto, y empezamos a hacer cosas que lo único que hicieron fue beneficiarnos en el momento del lanzamiento. Como fue la creación de un Advisory Boards, la creación del involucramiento de diversas áreas terapéuticas bien organizadas, porque así como teníamos reuniones únicamente con neurólogos, con algólogos, también tuvimos reuniones multidisciplinarias en donde nosotros invitamos a reumatólogos, algólogos, neurólogos, a ortopedistas, es decir todas las áreas que están involucradas en dolor neuropático y epilepsia desde muy temprana época. La gente fue asimilándolo y cada quien aceptaba las diferentes ideas y fueron aceptando que era un producto que era para diferentes áreas terapéuticas y nos encajonamos en los especialistas de dolor sino que nos abrimos a diferentes especialidades y esto también nos permitió la aceptación de las múltiples especialidades desde un principio. Esto también permitió una asimilación y un respeto por cada uno de ellos por las diferentes especialidades. El ortopedista en su indicación, el reumatólogo en su indicación, el psiquiatra en su indicación. O sea yo sí lo tomaría como un best-practice porque finalmente tampoco existen los medicamentos milagro que tiene diferentes indicaciones y finalmente funciona, al contrario hasta dudamos como médicos el que un producto sirva para tantas indicaciones. Pero si uno lo va argumentando científicamente y aporta líderes de opinión que vayan aceptando la idea y entendiendo el mecanismo de acción, llega un momento en que todos lo compran y finalmente cuando se lanza cada uno en su ramo lo utiliza como un medicamento eficiente y seguro para el área terapéutica.

**Para tener una idea del lapso de tiempo, se lanza el producto, ¿cuánto antes se estaba trabajando?**

Yo creo que año y medio.

**¿Y qué motivó que se hiciera de esa forma que no se hizo en otros productos?**

Yo creo que esto fue mucho el equipo: el Team Leader, el Gerente de Producto, y yo, que obviamente desde un principio a nosotros nos involucraron, o sea, quizás puedo decir la visión del Team Leader, es decir que él definiese que era importante que nos involucrábamos con el producto cuando nos lo bajarán a la mesa, sino que nos involucrábamos desde que se estaba cocinando. Eso significó que le empezáramos a tomar cariño y nos involucrábamos en todo el planteamiento de la estrategia desde un principio. Cuando a nosotros nos lo entregaron ya dominábamos el producto, que nos hizo mucho más funcionales que en el caso que apenas nos hubiésemos involucrado con el producto cuando baja a nosotros.

**¿Esta persona es El Gerente de Producto?**

No el Team Leader era Luis Guillermo Cortés.

**Cuando hace usted la analogía del producto que se conoce desde que se cocina, ¿entonces eso no es sólo cuestión de tiempo?**

Tiempo, trabajo en equipo y mucha organización. Porque nosotros teníamos prácticamente un plan de acción establecido cuando arrancamos el año 2004. Entonces sabíamos cuántos Advisory Board para neurólogos íbamos a hacer, cuántos para pain specialist íbamos a hacer en el año, cuántos compartidos íbamos a hacer en el año. Cada una de nuestras estrategias estuvo perfectamente pensada con anticipación. Entonces ese plan de acción requiere de mucho esfuerzo porque implicó muchos viajes para nosotros, implicó una carga de trabajo mayor, porque nosotros no trabajábamos con un solo especialista, sino que trabajamos con múltiples especialistas. Y finalmente puedo decir que la decisión de los líderes de opinión que se tomaron en ese momento fue una decisión muy acertada, porque finalmente los neurólogos que tomamos bajaron el mensaje, los algólogos bajaron el mensaje, y así cada una de las especialidades. Entonces yo pienso que para el éxito de un lanzamiento de un producto es el tiempo, obviamente el tiempo es crucial, uno no puede penetrar en un mercado tan complicado y con múltiples indicaciones con dos meses de anticipación, involucrarse desde fases tempranas en el proyecto, y obviamente trabajar en equipo, y obviamente una organización perfecta y en un tiempo perfecto para que cada una de las estrategias que se hayan pensado en el momento se vayan realizando. Y obviamente contar con líderes de opinión que finalmente a uno lo apoyen, si uno escoge realmente las vacas sagradas va a ser más fácil bajar el mensaje, que si nos vamos con médicos que apenas se están iniciando y que todavía en esa cascada de penetración todavía no están muy fuertes, eso también cuenta. Entonces es importante irse con los médicos líderes para que ellos vayan bajando la información.

**¿Qué características de personalidad, de background que pueden coadyuvar a que The Product se asimile más rápido, y sobre todo se aplique más rápido y ayude en el éxito?**

Definitivamente tiene que ser un profesional comprometido. Muchos de los lanzamientos han sido exitosos simplemente porque la gente se compromete. El profesionalismo es muy importante. Yo estaba enamorada del producto, y cuando uno aprende a hacer las cosas con pasión, eso nos lleva a lograr cosas que ni siquiera se imaginaba. Entonces yo soy una persona enamorada de lo que hago, soy una persona sumamente apasionada de lo que hago, y eso le agrega un toque que muchas veces transmito a la gente, y eso hace que la gente también



termine enamorándose del producto. Cuando uno se compromete con los médicos, eso hace que todo el mundo adoptara y a la hora de recetar pensarán en The Product. Siento que cuando uno se entrega a cualquier cosa, uno deja huella. Esa energía con la que uno trabaja y se entrega, pues termina por impregnarse en la gente y finalmente lo demostramos a la hora que tenemos que dar resultados. Todo esto se compaginó para que lograr un lanzamiento exitoso. Que no muchas veces podemos conseguirlo en todos los productos. Es decir yo he lanzado muchos productos y no puedo decir que todos hayan tenido el mismo feeling, porque ninguno tuvo la preparación y el tiempo que tuvimos con The Product. Y obviamente la entrega y el involucramiento con los líderes de opinión que logramos tener. ¡Es que fue más de un año! Lo lanzamos a la fuerza de ventas en Enero en Miami y en Febrero 18 lo lanzamos a nivel del Auditorio Nacional con todos los médicos. Tuvimos un año preciado donde pudimos trabajar muchas de esas estrategias.

**¿Cómo lograr que la gente se enamore del producto?**

Eso depende la personalidad de cada quien, y quizás muchos factores se jugaron en el equipo. Yo creo que hubo un equipo comprometido, un Team Leader comprometido, un Gerente de Producto comprometido y un Médico de Producto comprometido.

**¿La cultura The Company ayuda a que eso sucede?**

Yo creo que en ese momento sí. Digo en ese momento porque muchas cosas han pasado. El producto tiene mucho que ver, hay productos que se prestan y hay productos que se prestan menos. Yo creo que también mucho se debió a que tanto nosotros nos involucramos con el producto.

Hubo muchos factores que a nosotros nos permitieron ir creciendo junto con el producto. Nosotros hicimos muchas reuniones internacionales donde nos pidieron que nosotros fuéramos los voceros del producto. He dado muchas presentaciones a lo largo de mi vida y si me preguntan cuál es la que más reto me ha causado, yo diría que es una que dimos en Argentina en donde yo estuve frente a líderes de opinión de Argentina, Brasil, Colombia, etc. Yo me preparé y al terminar yo me sentí más completa como profesional que nunca. Eso nos generó una mayor confianza y un mayor compromiso, para involucrarnos más y más y más en lo que estábamos haciendo.

Todo se dio para que The Product fuera un éxito. El mismo team de NY nos involucró, nos preguntaban qué necesitan, por qué esto, por qué el otro: mucha comunicación, muchísima comunicación. Eso también es importante. Son los ingredientes que yo recomendaría en un momento dado.

**Confirmación de información de contacto, agradecimiento y despedida.**

---

**Interview Cassette # 5-B**

**GL**

**Gerente de Distrito**

Entrevista telefónica sostenida en México DF el día 19 de Octubre de 2006 a las 11:00 horas

**Introducción y solicitud para grabar la entrevista.**

**Primero te voy a hacer unas preguntas genéricas al inicio y luego entramos al tema de The Product, ¿te parece?**

Sí, de acuerdo Jorge.

**¿Desde hace cuánto que estás trabajando en The Company?**

Yo vengo desde Park-Davis, y ahora que hablas de The Product. A mí me tocó lanzar NOTON, desde antes que NOTON se tragara para dolor neuropático, sino que era más bien un anti-epiléptico. Entonces me tocó conocer todo el proceso. Yo tengo trabajando en The Company desde 1997 contando la antigüedad que tengo en Park-Davis. Yo entré a Park-Davis el 1ro de Noviembre de 1997 entonces tengo en la empresa 9 años.

Antes de Park-Davis ¿estabas en la industria farmacéutica?

Sí trabajé en Merck, Sharp & Dome 12 años.

**Una vasta experiencia**

Sí, de los cuales 14 he trabajado como Gerente de Distrito.

**Tu background académico ¿tiene que ver con Farmacia o con Medicina?**

No, yo soy profesor normalista, es decir maestro de primaria. Así que nada que ver mi carrera con, bueno si tiene que ver en la parte de la enseñanza.

**Cuál fue el rol y las responsabilidades que te tocaron realizar durante el lanzamiento de The Product?**

Yo en ese tiempo era Gerente de Distrito de Psiquiatría y yo visitaba a los neurólogos y después estuve en la parte de traumatología. Me tocó estar en trauma y me tocó la introducción de los traumatólogos con The Product y realmente como yo tenía la base de experiencia de la presentación de NOTON, con neurólogos, con médicos generales, en el manejo del dolor neuropático, se me facilitó más la parte de la introducción de un nuevo producto para el dolor neuropático. Y si tú revisas un poquito los números, hasta donde yo me quedé, los traumatólogos tuvieron una muy buena penetración con The Product. Entonces creo que me ayudó mucho la experiencia que yo ya tenía en el manejo de productos para el dolor neuropático con NOTON, y poder saber cuál era la necesidad del médico en cuanto al dolor neuropático. De paso, el traumatólogo no sabía hacer el diagnóstico del dolor neuropático y luego cómo manejarlo.

**Recordando el lanzamiento de The Product, ¿dirías que The Product fue lanzado en los tiempos que se habían pactado?**

Si como no. El lanzamiento en sí del producto con todo, desde antes del pre-marketing cuando ya se empezó a hablar de algo nuevo para el dolor neuropático, yo creo que fue muy importante, y luego ya la presentación del producto ante los médicos con aquellas reuniones que hicimos con pláticas de las actualidades en el dolor neuropático nos ayudó bastante. Si se hizo en el tiempo establecido.

**¿Y dirías que se hizo uso de recursos adicionales a los que normalmente se usan en el lanzamiento del un producto?**

No sé si adicionales, pero creo que fueron los suficientes y los necesarios para que pudiera ser un lanzamiento exitoso.

**¿Y dirías que fue exitoso?**

Yo diría que sí.

**¿Y cómo mides éxito?**

Desde un principio la participación de mercado que obtuvimos en los primeros 3 o 4 meses de su lanzamiento, fue muy importante. Pero ¿sabes qué marcó la gran diferencia? La distribución que tuvimos en las farmacias una vez que ya lo tuvimos a disposición y en los primeros 3 o 4 meses logramos participaciones importantes de mercado con The Product.

**Ahora, vamos a hablar un poquito en el proceso de transmisión de conocimiento. The Product a pesar de tener un antecesor en NOTON, de todas maneras implicaba un conocimiento nuevo que había que adaptarlo.**

**¿Es correcto?**

Si es correcto.

**Ese proceso me interesaría conocer. Me gustaría conocer si la asimilación del conocimiento fue fácil o no.**

Mira la base de los conocimientos de lo que era el dolor neuropático, toda la parte esta, yo creo que para los que ya habíamos trabajado NOTON, fue fácil. Yo creo que aquí lo más importante era cómo poderle decir al doctor que ahora habiéndole dicho que lo mejor para el dolor neuropático era NOTON, ahora teníamos un producto nuevo que era mejor. Ese fue nuestro principal reto y ese aprendizaje, cuando el doctor nos decía ¿ahora qué quieres que te maneje, NOTON o The Product? Esa fue una premisa importante, porque nosotros nos encargamos de producir a NOTON y fue líder del mercado. Luego al poquito tiempo ya sabes que ahora traigo algo mejor, y algunos médicos te decían “ah, ¿es el NOTON mejorado?”

No doctor, si tiene pacientes con NOTON puede seguir tratándolos con NOTON. Lo que le ofrecemos es rapidez de acción, ahí ya manejamos otros conceptos. The Product era más rápido que NOTON en eficacia. El médico te decía que daba The Product y el efecto lo veía en vez de en dos semanas en tres días. Ese fue un hitazo con la rapidez del producto. En lo personal cuando yo revisé toda la información había algo ahí que decía sobre un incremento de peso, y era un porcentaje alto y pensé si eso nos frenaría el lanzamiento. En el campo no recuerdo que algún médico me haya dicho que un paciente hubiera subido de peso.

**¿Qué tan fluida fue la asimilación de este conocimiento nuevo por parte de la fuerza de ventas?**

Pues yo creo que fue muy fluida. Ahora que me preguntas cómo valoro el éxito del producto, el Gerente de Producto que estuvo entonces en el lanzamiento de The Product, El Gerente de Producto, él fue un factor muy importante para que el producto se lanzara muy bien. El tenía mucha comunicación con la gente de capacitación y mucha comunicación con la fuerza de ventas. Yo hasta la fecha uno de los gerentes que a tenido más acercamiento con la fuerza de ventas y que se yo creo que es parte del éxito de The Product en México se debió a que Alejandro siempre te escuchaba, si no estaba porque estaba en alguna junta, te devolvía la llamada y te preguntaba qué había, cómo estamos con el producto, en que te puedo ayudar, entonces esa sinergia que hubo entre marketing, capacitación y ventas fue la que dio que la información, la capacitación y la asimilación de la información en la fuerza de ventas fuera muy fluida y había más compromiso de trabajo.

**Cuando hablas de compromiso de trabajo, ¿a qué te refieres?**

Me refiero al esfuerzo que todos estábamos poniendo y todos teníamos la intención de sacar adelante el producto, que todos estábamos con el mismo objetivo, y que todos estábamos haciendo nuestro máximo esfuerzo en que el producto fuera un éxito.

**Ese objetivo ¿viene definido por la posición en que está el producto, o porque ustedes quieren empujar un producto nuevo?**

Yo creo que fue porque, creíamos que había un producto nuevo, pero también porque creíamos que el producto podría darnos mucho éxito. Sabíamos que veníamos de un pasado exitoso con NOTON, entonces nosotros estábamos seguros de que este producto, por las características que tenía, nos iba a dar el éxito también. Entonces, como que llegamos con más fortaleza, con más entusiasmo, y el producto salió adelante.

**Ahora, no solo es importante asimilar el conocimiento nuevo, e internarla sino aplicarla con el médico, con las objeciones. ¿Tú dirías que la aplicación de ese conocimiento nuevo fue fácil o tuvo alguna dificultad?**

Mira, yo creo que fácil no fue pero si lo logramos hacer. Por ejemplo en el caso de los traumatólogos, aun cuando habíamos hablado con él con NOTON y ya lo estaba usando, nos encontrábamos casos de que el doctor estaba dándole The Product a un paciente que no era dolor neuropático. Cosas de ese tipo tuvimos que aprender. No fue fácil aprender en conjunto la fuerza de ventas y el médico. Pero esa campaña que hicimos de talleres de diagnóstico y tratamiento de dolor neuropático, a los médicos hay que hablarles de dolor neuropático, no fue fácil pero sí fue atinado, era lo que teníamos que hacer.

**Y hablando del médico, puede entender o no el dolor neuropático. ¿Que características tiene el médico que es más proclive a asimilar conocimiento nuevo?**

Por ejemplo, el especialista, el neurólogo o el médico de clínica del dolor ellos tienen una base fuerte en el tratamiento de dolor. Pero el médico general, el traumatólogo, que no son especialista en dolor. A esos médicos tenemos que desmenuzarle mucho la parte de la diferenciación que hay entre los diferentes tipos de dolor. Es increíble pero a veces ni los médicos conocen cuál es el dolor neuroinfectivo, cual es el dolor neuropático, cual es el dolor literal, etc. Como que hay que darles muy digerida la información para que el doctor médico general pueda entender. El traumatólogo, que quirúrgico no es muy científico, así que a él también tenemos que decirle, doctor las diferencias en este tipo de dolor, las características, la sintomatología, si tiene esta sintomatología, es más probable que sea este tipo de dolor neuropático que un dolor neuroinfectivo, dependiendo de la sintomatología. Entonces muy desmenuzado para que lo pueda entender.

**Y desde el punto de vista de sus características de personalidad, ¿cuál es el médico que es más proclive a aceptar información nueva?**

Yo creo que el médico es más analítico y más innovador es el que pudiera ser. Aun cuando entre especialistas, se supone que hay especialista más tradicionalistas y de mucha experiencia, no creo que le interese mucho la cosa nueva. Yo creo que al que más pudiera aprender cosas nuevas es el innovador, al que le gusta mucho la ciencia, al que le gusta cosas nuevas y al que constantemente está leyendo y actualizándose.

**Ahora, qué puedes comentarme del lanzamiento de The Product que puede ir en la dirección de mi investigación. Cosas concretas que ayudan a que la asimilación del conocimiento sea mayor y cosas que se podrían hacer para que eso suceda.**

Yo soy un convencido, de la parte de los talleres teórico-prácticos. Por ejemplo un taller en sábado de 8 a 2 de la tarde, y le pudieras dar la teoría, y pudiéramos revisar casos clínicos de pacientes, invitar a los pacientes de uno de los hospitales, como más digerido para que el médico, independientemente de si es general o especialista, pues como que le interesa más la parte clínica al médico, más que la parte científica. A mi dime cómo lo voy a hacer, quiero que me lo digas de viva voz, no lee y estudia, no, tú como experto, como experto en dolor neuropático ¿cómo le haces? Yo le llamo talleres vivenciales, con casos clínicos muy aterrizados, sobre todo para el médico general y el traumatólogo.

Ahora, teníamos información de dolor neuropático en pacientes diabético. Pero no teníamos dolor neuropático para el traumatólogo que tiene que opera una rodilla y que afecta ciertas terminaciones nerviosas durante la cirugía y que el paciente después de eso tiene problemas de dolor neuropático. Esa información no se la llevamos al traumatólogo, no porque no quisiéramos, sino porque no la teníamos. No había estudios en dolor neuropático aterrizado en la especialidad de traumatología y ortopedia.

**Desde el punto de vista de tus representantes, ¿cuáles son las características de un equipo de representantes para que puedan aprender?**

Yo siempre hablo del compromiso que es como la entrega que la gente tiene hacia su trabajo y hacia todo lo que realiza, yo creo que también sería la parte de la preparación, que la gente que está contigo traiga una estructura anterior para tener mayor capacidad de aprendizaje, y algo muy importante es la motivación que la gente se mantenga siempre motivada y que conozca los objetivos comunes que tenemos en el grupo y yo creo que eso hace que todos asimilemos mejor el conocimiento.

**¿Tú eres el más indicado para darle al equipo el entusiasmo?**

El primer capacitador es el Gerente de Distrito. Desde luego que uno se apoyo mucho en Capacitación, pero yo creo que el Gerente de Distrito tiene una gran responsabilidad en el desarrollo y capacitación de su gente, y sobre todo en la motivación de su gente. Porque podrás tener la gente más capacitada pero si no está motivada, ahí se queda el conocimiento con la gente, y la idea es que se aplique, se explote en el consultorio.

**Que tan importante es la creatividad individual de tus representantes para enfrentar problemas u oportunidades.**

Yo creo que es importante, que todo lo que sea innovación y podamos aplicar es importante. Yo creo que también es importante la experiencia de la gente, yo creo que a nosotros, a mi grupo, nos ayudó mucho haber manejado NOTON. Pero yo creo que la innovación, la idea que surja nos puede ayudar a buscar nichos de mercado u oportunidades que no habíamos visto. Yo te puedo poner el caso de las clínicas de dolor por ejemplo, que se trabajaba hacíamos reuniones con médicos de clínica de dolor y ellos nos ayudaron a transmitir los conocimientos de dolor hacia otro tipo de médicos. Los muchachos siempre buscaban la manera de sacarle el mejor provecho de esto. No todos en un grupo se manejan al mismo nivel y es a ellos a los que hay que motivar para que sigan generando las ideas que nos puedan ayudar para todo el grupo.

**Confirmación de información de contacto, agradecimiento y despedida.**

---

**Interview Cassette # 3-A**

**HM**

**Administración de Ventas**

Entrevista personal sostenida en México DF el día 18 de Octubre de 2006 a las 13:00 horas

**Introducción y solicitud para grabar la entrevista.**

**Primero le voy a hacer unas preguntas genéricas que tienen que ver con tu permanencia en The Company. ¿Desde hace cuánto que trabajas en The Company?**

The Company ha sido prácticamente el único trabajo que he tenido desde el 1994. Ingrese a The Company me fui a Warner-Lambert. Cuando The Company compró Warner-Lambert me hicieron una oferta. Yo no soy mexicano soy guatemalteco. Para incorporarme a México.

**¿Tú trabajabas en Warner-Lambert en Guatemala?**

Es correcto.

**12 años entonces. Dime, ¿qué posición desempeñabas durante el lanzamiento de The Product?**

Gerente de Efectividad de Fuerza de Ventas.

**¿Es la misma posición que tienes ahora?**

Si.

**¿Cuáles son las responsabilidades concretas para el lanzamiento de The Product?**

Prácticamente yo lo resumiría de la siguiente forma: tratar de integrar todos los elementos que inciden y te ayudan a incrementar la productividad de los representantes de ventas. De tener el territorio conformado adecuadamente, de ver que se visiten a los médicos en forma adecuada, que tengamos a los médicos correcto dentro del panel, que el número de contactos que les hacemos a esos médicos sea el correcto, ni mucho donde perdamos plata, cada visita nos cuesta dinero, ni menos donde estemos dejando un costo de oportunidad en el aire. Básicamente todo lo relacionado con productividad de la fuerza de ventas.

**Y cuando se establece el lanzamiento de The Product , tu participación está en definir el scope del alcance de...**

Mi participación en el tema The Product está en definir: dónde vamos a visitar, a quién vamos a visitar, y con qué frecuencia. Geográficamente dónde va a ser el deployment de la fuerza de ventas, dentro de esas regiones geográficas a quienes vamos a visitar, y cuál va a ser la frecuencia adecuada de contactos necesaria para tener un buen retorno.

**Para esa definición tu buscas información propia o usas información de otras áreas: Marketing, ventas...**

No, no, no. Definitivamente yo coordino con otras áreas, Planeación Estratégica, Marketing. Yo lo que hago es, hacemos un proceso que se denomina resource allocation. En ese proceso de resource allocation definimos una serie de variables: cuánto queremos vender, cuánto venden los competidores en este momento, cuántos contactos... Ese mix nos genera un modelo. Ese modelo es el que sometemos a discusión con diferentes áreas de la compañía. Para definir si es el adecuado o no.

**¿Ese proceso es antes del lanzamiento?**

Por lo menos 5 años antes del lanzamiento.

**¿O sea tú estás más de la mano con Business Development?**

Si exacto. Yo estoy como al medio entre Business Development y Marketing. De hecho yo estoy en Ventas, pero no necesariamente quiere decir que soy fuerza ventas. Estoy en medio de la fuerza de ventas, business development y marketing.

**Recordando el lanzamiento de The Product, ¿tú diría que The Product fue lanzado en los tiempos que se habían pactado?**

Yo diría que si. De hecho The Product tiene una historia que viene desde NOTON de Warner-Lambert. The Product estaba disponible desde el 99 en que el producto estaba en Fase 3. Si no hubo ningún retraso en el lanzamiento, se lanzó justo cuando se tenía planeado lanzarlo. Un constraint que tenemos es el tiempo de aprobación del producto. Podemos estar listos pero si la Secretaría de Salud no nos da un registro sanitario, no podemos lanzar el producto.

**A nivel del éxito que tuvo, ¿tú dirías que tuvo mucho éxito?**

Claro es un producto que tuvo muchísimo éxito. La penetración que tuvo desde el inicio fue impresionante. De hecho el presupuesto de The Product, no tengo bien las cifras pero se excedió en 30-40% en lo que se había inicialmente estimado.

**¿Las ventas?**

Si las ventas.

**¿Qué significa penetración?**

Penetración significa la tasa de prescripción del producto. Trabajamos a base de mercados armados. Los mercados armados están en función de los productos que definimos con los que podemos competir. Hay productos con los cuales es imposible competir por precio, por ejemplo. Dentro de ese mercado armado quiero una participación de x. En el caso de The Product son 5 ó 6 competidores y el objetivo versus el mercado debe ser de tanto. En el caso de The Product se excedió con creces.

**Esa es la penetración. Y las ventas son los revenues.**

Si.

Ahora quisiera enfocarme en el criterio individual. En el equipo encargado de los eventos de lanzamiento. Para esas actividades de pre-marketing se forma un equipo de todas las áreas. Ese proceso me interesaría explorar. Las características individuales de los miembros de un equipo que aseguren un lanzamiento exitoso. Para esa definición, se requieren individuos que trabajen juntos para lograr ciertos objetivos. ¿Cuáles son las características individuales que aseguren el éxito?

Bueno, primero tiene que tener... lo que pasa es que el equipo es multidisciplinario y tiene miembros con diferentes roles. Dentro de la mezcla tiene que haber una serie de elementos: la parte analítica, analizar y entender cuál es la dinámica del mercado del producto que quiero lanzar y tomar las decisiones correctas a base de eso. La parte de coordinación también entre los diferentes miembros, por ejemplo, quien coordina que el departamento médico lleve a cabo las actividades necesarias para registrar el producto, la parte de definición del esfuerzo promocional que se le va a dar al producto. Yo te diría que en criterios generales podríamos decir que para que un equipo de pre-lanzamiento sea exitoso tiene que tener objetivos comunes. Dos, tener roles complementarios, y eso depende del tipo de producto que se va a lanzar. Y tener cierto grado de conocimiento del mercado también. Un producto digamos, la parte de pre-lanzamiento no puede estar en manos de alguien que no tenga experiencia en la industria farmacéutica, debido a todas las limitaciones regulatorias y a toda la dinámica es totalmente diferente que consumo masivo.

**Yo voy a comentar algunos otros. La primera es la creatividad, qué tan importante es la creatividad en un lanzamiento.**

No estoy tan... yo creo que tiene un grado de influencia pero no creo que sea un tema crítico, porque la campaña promocional, el mensaje viene de casa matriz. Lo que hacen las farmacéuticas es que reciben un kit, traducen los materiales promocionales, el posicionamiento ya viene incluso de USA. Juega un rol pero creo que la parte logística y la implementación la crítica en estas cosas.

**Cuando hablo de creatividad, me refiero no sólo al tema artístico sino al tema de que, me imagino yo en un proceso de lanzamiento se presentan problemas que hay que solucionar. Se reúnen todos para mostrar el status de cada una de las actividades y se descubren problemas, reales o potenciales, y todos los miembros del grupo participan sugiriendo ideas para solucionar esos problemas.**

Yo te diría que no hay mucha interacción de ese tipo. Realmente como funciona esto es que cada quien tiene los roles claramente definidos, como que cada quien trabaja su área y no cuestiona las otras áreas. Yo creo que ese es más que todo el approach que tenemos nosotros para lanzar un producto.

**Hablaré entonces de la visión integral. Qué tan importante es para un equipo de lanzamiento, el estar informado de lo que está haciendo todo el resto. Es decir en una reunión en donde todo el mundo presenta su status, es una forma de enterarse de lo que hace el resto. ¿Es importante lo que hace el resto?**

Es crítico, porque muchas de las actividades de algunos de los miembros del equipo están ligadas a las actividades de la otra persona.

**Otro elemento que se me viene a la mente es la visión. ¿Qué tan importante es que un equipo de lanzamiento tenga, mística, compromiso, una suerte de ganas de dar el 101%?**

Hombre...es crítico. Yo lo llamaría, el deseo de hacer las cosas, hambre, ambición.

**¿Cuál es la diferencia entre profesionalismo y hambre?**

El profesionalismo es tener los skills adecuados para yo cumplir la tarea que tengo asignada dentro del equipo. El hambre es dado que tengo los skills adecuados, cómo pongo entusiasmo, empeño, tesón para hacer mi tarea bien y hacerla mejor de lo que se esperaba en beneficio de lo que está haciendo el equipo.

**OK. Ahora en todo lanzamiento de producto hay transmisión de conocimiento. En un producto nuevo hay conocimiento nuevo relacionado con sus principios activos, patología, y otros temas. ¿Esa asimilación de conocimiento fue fluida?**

Muy súper fluida porque nosotros teníamos la experiencia de NOTON. Es muy raro cuando se crea un mercado nuevo en la industria farmacéutica. Normalmente se lanza un producto para reemplazar un algún producto que está perdiendo la patente en un área terapéutica. Entonces ya existe conocimiento previo interno de este mercado. En el caso de The Product fue muy sencillo porque teníamos un producto estrella que es NOTON. De hecho The Product se lanza más que todo porque NOTON hacía exactamente lo mismo que The Product. La indicación era la misma. Mejor dicho, se utilizaba para la misma patología pero no estaba aprobado en USA para esa indicación. Entonces eso hacía necesario lanzar The Product. Como que el mercado es exactamente el mismo, los clientes son los mismos.

**Adquirir el conocimiento y asimilarlo es la primera parte. La segunda parte es ponerlo en práctica en las decisiones que tenga o en las sugerencias que yo haga. ¿Ese proceso también fue fluido?**

Yo quiero asumir que sí. Si me pides un ejemplo concreto creo que no te lo puedo dar pero haber lanzado NOTON de alguna forma ya sabíamos qué es lo que teníamos que hacer. No creo que sea un buen ejemplo.

**Ahora, estas características que hemos definido: los objetivos comunes, el conocimiento del mercado, la experiencia en la industria, el tema de ver todo el proyecto integral, el hambre; en la parte intermedia de la asimilación del conocimiento, ¿tienen impacto?**

¿A qué te refieres?

**Por lo que me has comentado, estas características individuales aseguran el éxito del producto. No se si esas características me aseguran también que en el medio, el conocimiento lo esté yo aplicando de la forma correcta.**

Pues, de cierto si, porque si de cierta forma ejecutas muy bien las actividades de planeación, las tareas de adaptarte a las necesidades particulares del mercado, la única forma de aplicarlo bien es haber tenido un conocimiento previo de qué estaba activando, y cual era la situación del mercado en ese momento. De tal forma diría que sí.

Ahora la conformación del equipo es importante, la parte de planeación es importante, pero hay una parte que para mí es importante. Al final del día tú puedes tener el mejor plan, puedes tener el mejor equipo del mundo, pero,

¿cómo vas a transmitir esto a la fuerza de ventas? Si la fuerza de ventas no te compra un concepto, sin mil vendedores...

**¿Y cómo se consigue esto?**

Uno, teniendo una buena actividad de lanzamiento, un buen plan de lanzamiento. Dos, teniendo un mensaje promocional claro. Y tres, creo que para mí lo más importante, la fuerza de ventas es como una especie de sensor. Si tu como líder, como Gerente del Proyecto, ya sea desde Marketing o dentro de Ventas, no transmites el liderazgo correcto a la fuerza de ventas, y te ven que estas titubeando, que no estás convencido, y no te ven seguro de lo que quieres alcanzar, ellos como que no accionan a nivel de campo lo que tienen que hacer. O sea no basta con poner una cuota y un supervisor, eso lo puede hacer cualquiera. Tiene que tener cierto grado de venta hacia ello. Por más bueno que sea tu plan va para afuera.

**Confirmación de información de contacto, agradecimiento y despedida.**

---

**Interview Cassette # 11-A**

**JP**

**Gerente de Unidad de Negocio**

Entrevista telefónica sostenida en NY el día 1 de Septiembre de 2006 a las 10:30 horas

**Introducción y solicitud para grabar la entrevista.**

**Primero le voy a hacer unas preguntas genéricas al inicio y luego entramos al tema de The Product ¿Le parece?**

Correcto.

**¿Cuánto tiempo trabaja usted en The Company?**

Tengo ya un poco más de 7 años en The Company.

**¿Cuál es tu background académico?**

Soy Químico-Farmacéutico-Biólogo.

**¿La posición que usted desempeñó en el lanzamiento de The Product fue?**

Gerente de Unidad de Negocios.

**¿Cuál es el rol específico del GUN en el lanzamiento de The Product?**

Bueno realmente, participamos en la planeación de lanzamiento y obviamente a través de la gente a mi cargo, que es la fuerza de ventas, hicimos la implementación de toda esa estrategia, tanto a nivel de colocación de productos, como a nivel de médicos y farmacias.

**¿Qué área tiene usted a su cargo?**

Tengo alrededor de 100 gentes que trabajan en un área geográfica que comprende 8 estados de la República Mexicana.

**¿Directamente en DF o fuera?**

Fuera. Tengo toda la parte SE de la República Mexicana, así como hacia arriba la parte que bordea el golfo de México, entrando un poquito ya hacia el Norte: Coahuila, San Luis Potosí, Nuevo León y Tamaulgui.

**¿Actualmente se desempeña usted como GUN?**

Si.

**En retrospectiva del lanzamiento de The Product, cuáles fueron las responsabilidades específicas en ese lanzamiento de productos.**

De lo que recuerdo, en ese entonces yo era GUN de una división diferente a la que tengo ahorita. Todo lo que es el proceso de planeación lo hice con la Unidad de Negocios **GOLD**. Justo para el lanzamiento de The Product, vino el cambio de estructura donde ya quedé con la posición actual que tengo. Durante este proceso participamos en juntas junto con Marketing para ver cómo iba a ser la implementación de la promoción tomando en cuenta de que contábamos con un producto que estaba en la misma indicación, como es NOTON, y participamos también en cuál iba a ser el posicionamiento de cada uno de los productos. Posteriormente participé en la colocación, aunque otra área hace la colocación de productos en mayoristas y en algunas farmacias, nosotros participamos también activamente en la colocación en otras farmacias tratando de asegurar que al lanzar el producto, tuviéramos muchos puntos de venta donde el médico pudiera prescribir el producto y el paciente pudiera comprarlo. Estuvimos verificando en los primeros meses, que la implementación de la estrategia de promoción fuera implementada por la fuerza de ventas tal cual. Dábamos seguimiento a que las farmacias tuvieran el producto y que en la promoción directa con el médico el representante evitara hacer algún canibalismo en su promoción con nuestro producto que en aquel entonces era NOTON, que estaba de líder en el mercado de dolor neuropático, tratando más que nada de tirarle a otros productos que compiten en este mercado, para permitir que crecieran tanto The Product como NOTON. Más que nada fue la supervisión con el Gerente de Distrito que la promoción fuera la adecuada.

**Recordando The Product en retrospectiva, ¿usted diría que el lanzamiento de The Product se realizó en los tiempos programados?**

Yo diría que sí. Una de las bases del éxito que tuvo The Product, es que mucho antes de que se lanzara el producto se hizo un tour con los principales especialistas que iban a manejar el dolor neuropático, especialista e inclusive

internistas, se estuvo paseando por diferentes plazas de la República Mexicana, de tal manera que cuando nosotros iniciamos el proceso de lanzamiento, muchos médicos ya conocían el producto. Entonces, creo que se hizo con mucha anticipación, fue en el tiempo adecuado el dar a conocer el producto para cuando lo lanzáramos en promoción, ya el médico inclusive tuviera una tendencia a la prescripción del producto.

**¿Ese no es un estándar para todo lanzamiento de productos?**

No siempre. Este tour The Product fue realmente, que yo me acuerde, de esa magnitud, que haya sonado, fue el primero, que yo me acuerde.

**Cuando habla usted de magnitud, comparativamente a otros lanzamientos ¿se necesitaron recursos adicionales a los que normalmente se usan en lanzamiento de productos?**

Realmente en cuanto a recursos tuvimos un recurso importante. Tuvimos un recurso importante. Tuvimos una gran cantidad de eventos de réplicas de lanzamiento que yo me inclinaría a pensar que tuvo más recursos que tienen otros productos. No lo puedo asegurar, porque no sé cuál fue el recurso que tuvo Marketing comparado con otros.

**¿Qué cosa es una réplica de lanzamiento?**

Cuando se hace el lanzamiento en México, se hace vía satélite en otras plazas. Independiente de eso, se graba y nosotros con esa grabación, hicimos réplicas, o sea pasamos el video de lanzamiento, en poblaciones donde no se tiene acceso al satélite, o donde no llevamos con frecuencia a médicos. Por un ejemplo, hicimos réplicas en Campeche, Quinta Jarró, Cancún, Chetumal, en fin en diferentes poblaciones patrocinado por Marketing.

**¿Y usted diría que el lanzamiento de The Product fue exitoso?**

Ciertamente y mucho.

**Y ¿cómo se mide el éxito del lanzamiento?**

Primero los resultados de ventas que hemos tenido, el crecimiento tan rápido en participación de mercado que ha tenido el producto desde el momento de su lanzamiento, los comentarios que obtenemos de los médicos. En este caso además de tener características y beneficios importantes para los pacientes y estar dando el resultado, los comentarios de los médicos son bien satisfactorios, Nos hace ver que el producto tuvo muy buena aceptación con los médicos. En algunas poblaciones la participación de mercado está por encima de NOTON y a punto de alcanzar a Teguril que es el líder.

**En relación a las juntas con Marketing. ¿Esas juntas fueron sólo con Marketing o se armó un equipo multidisciplinario de lanzamiento para The Product?**

Si participaron varias áreas porque teníamos un producto que competía en el mismo mercado, tuvieron que participar varias áreas para generar la estrategia adecuada. Me acuerdo que principalmente teníamos la reunión con el Gerente de Producto, con el Team Leader, con otros colegas de la fuerza de ventas, con gente de Planeación Estratégica. No me acuerdo exactamente, pero si participaba gente de otros departamentos.

**Cuándo usted dice que los comentarios de The Product por los médicos eran bueno, se me ocurre preguntar si a pesar de que un producto no sea bueno, ¿se puede tener un lanzamiento exitoso?**

Bueno, obviamente si el producto no es eficaz, por mucha promoción que se tenga, el médico al principio lo va a utilizar, quizás podamos tener un período corto de éxito, pero a la larga, si llega a haber reportes de ineficacia, o de efectos secundarios marcados, tarde que temprano ese producto dejaría de ser exitoso. Desde luego que lo básico de un producto es que sea eficaz y seguro, que es lo que buscan los médicos. A partir de eso, a través de promoción, podemos hacer maravillas con el producto.

**A pesar de NOTON, la transferencia del nuevo conocimiento de The Product. ¿Esas juntas sirvieron para que el nuevo conocimiento se diseminara?**

Nosotros tenemos reuniones frecuentes entre divisiones con el equipo de Marketing. Participamos en las juntas de estrategia, en el lanzamiento de producto siempre nos dan una panorámica del producto, de las ventajas y diferencias con la competencia, y en este caso también con NOTON. Dentro de las estrategias de lanzamiento siempre tratamos de prever, y en este caso Marketing testea las ayudas visuales, habla con especialistas, empiezan a ver cuáles serían las posibles objeciones, y tratamos de estandarizar las respuestas a esas objeciones, para que cuando la fuerza de ventas tenga su proceso de capacitación ya se tenga cubierta la mayor parte de los puntos. Desde luego hay intercambio de ideas con respecto a la estrategia, en las juntas de estrategia, apuntamos las estrategias, porque detrás del escritorio se puede pensar en una estrategia exitosa, pero desde el campo y la visión desde el consultorio, algunas estrategias son modificadas o adecuadas a las necesidades de la fuerza de ventas.

**Eso pasa por una serie de sesiones de capacitación. ¿Eso en The Product fue vital?**

Algo que pasó es que NOTON tenía muy buenos resultados, y lanzar un producto en el mismo mercado, el mismo médico preguntaba. "¿qué utilizo, NOTON o The Product?" Entonces la capacitación para poder establecer una diferencia entre NOTON y The Product sin atacar tanto a The Product para que compitiera, fue un mérito muy grande para el área de capacitación. Se manejó de tal manera que el mercado que hemos ganado con The Product es muy superior al mercado que hemos perdido con NOTON. Creo que eso fue básico, lo relacionado al manejo de objeciones.

**¿Cuánto de la estrategia se comparte con los representantes? ¿Es eso importante para el éxito del producto?**

A nivel estratégico, realmente se establece entre Marketing y Ventas, a nivel de los GUNes. Nosotros establecemos las estrategias, la parte de la promoción y la gotas a resaltar nos las da Marketing, pero cómo la vamos a bajar al campo lo hacemos en el ámbito de los GUNes. Cuando ya se tiene lista la estrategia, hay una junta de estrategia, a la que invitamos a participar a Gerentes de Distrito y a Representantes donde nos muestran la ayuda visual, cuáles

son las herramientas con las que vamos a contar, cómo vamos a explotar una página específica de la ayuda visual, se hacen comentario sobre cuando una ayuda visual está cargada, comentarios como esos. A veces el médico tiene alguna pregunta, y en la ayuda visual no se encuentra una respuesta a alguna objeción del médico.

**Este equipo multidisciplinario encargado del lanzamiento, tiene alguna característica especial. ¿Tiene que haber algo especial para que fluya?**

En la experiencia puedo decirte que generalmente somos muy participativos. Obviamente hay un programa que inicia el Gerente de Producto o el Team Leader. Pero no tenemos que esperar a ella. Todos participamos y opinamos para lograr lo mejor del producto.

**¿Cómo crear un equipo participativo, y no se creen esas islas de conocimiento y fluya el conocimiento?**

Yo creo que depende mucho de la madurez de la gente. Podemos hablar de la situación y/o del problema sin hablar de quien hizo o dejó de hacer una cosa. Si nosotros estamos buscando lo mejor para el producto, pues las ideas fluyen y nadie se toma algo personal si alguien dice algo que pudiera ser rebatido por un compañero. Al contrario se trata de enriquecer las opiniones de cada quien. Yo creo que esa es una cultura que ya hemos agarrado aquí en México, normalmente decimos las cosas y no lo tomamos a mal. Yo creo que depende mucho de la madurez y de a quién se selecciona para estas posiciones y estas juntas.

**Y hablando específicamente de las personas, ¿además de la madurez, qué características de personalidad, conocimiento y habilidades debe tener una persona para participar en un equipo como estos?**

Más que nada tener apertura a las ideas, no tomar las cosas en forma personal sino pensar que es en pro del éxito de un producto, tener el conocimiento del mercado, del producto, de la competencia, tener la apertura de que no necesariamente se implementarán mis ideas, sino que se implementarán aquellas que vayan en pro de mejores resultados.

**Hay algunos que autores llaman pensamiento estratégico, que está compuesto por 3 partes: creatividad, integralidad de pensamiento, visión. ¿La parte creativa al enfrentar problemas, aplicar un conocimiento para potenciar, es importante individualmente o grupalmente?**

Tiene cierto peso cada uno de los puntos. Parte de la creatividad fue anticipar el tour The Product que nos abrió el camino para que cuando The Product estuviera en el mercado ya los médicos tuvieran conocimiento de él.

**La segunda parte es ¿es importante saber lo que hace el resto o no?**

Desde luego que no. Dicen que el que tiene el conocimiento tiene el poder. Tú puedes prever muchas cosas o puedes adelantarte si sabes que está pasando atrás. La fuerza de ventas estaba enterada y eso permitió cuáles eran los médicos que ya había participado, para usarlos como speakers, o como referencia de médicos que ya conocían el producto y lo recomendaban. Nosotros sabíamos cuándo iba a estar el producto en farmacias, cuándo íbamos a tenerlo en almacén, eso desde luego que te da seguridad y va haciendo una cadena que va logrando que se logre el éxito.

**Y en el caso de The Product ¿cómo es que se comunica esa información?**

No mira, es un poco de todo. Hubo una página de The Product, se nos informaba a través de correos electrónicos, nos avisaban con tiempo para invitar a los médicos que iban a participar. Se utilizaron diferentes medios. En ese entonces, el Gerente de Producto que lo lanzó fue El Gerente de Producto, y el tenía una constante comunicación por medio de correos electrónicos.

**Y por último, la visión del equipo, hacer exitoso a The Product. Pero además, ¿este equipo tuvo una visión a la que se dirigían todos los miembros del equipo?**

Desde luego que la hubo. Desde lo que nos pedía nuestro Director el señor El Gerente General, ¿Qué queríamos que fuera la franquicia de The Product? Necesitábamos que fuera un blockbuster. Desde luego la participación que tuvo El Gerente de Producto, siempre contestaba, siempre te solucionaba los problemas, no siempre pasa así. Mientras más fluida es esa comunicación el representante agarra más identidad con el producto y le mete un poco más de ganas.

**¿Eso significa que un representante puede comunicarse directamente con el Gerente de Producto?**

Si. No sólo el representante, sino el Gerente de Distrito.

**¿Eso es parte de la política de The Company o es algo más bien informal?**

Realmente la política de The Company dice que sea a través de los canales adecuados. Pero si un representante tiene la posibilidad de hacer un negocio en un lugar, se puede comunicar directamente con el Gerente de Producto, obviamente copiándole al Gerente de Distrito y al GUN. Pero puede hacerlo sin ningún problema. Además todos enterados pero el Gerente de Producto puede contestarle sin problemas.

**¿Algún punto que quieras resaltar y que no lo hayamos tocado?**

Algo que fue interesante es que el lanzamiento de The Product coincidió con un cambio de estructura de ventas en México y se crearon equipos de trabajo de todos los representantes que participan en una zona, en ese entonces eran 10 fuerzas de ventas, aunque no tuvieran a The Product como un producto de promoción, participaron abiertamente en la colocación en farmacias, se le hizo responsable a cada representante de 5 farmacias de la ruta de trabajo, es decir 50 farmacias de ese grupo y tenían que tener el producto en sus estantes. El representante nos informaba de cuándo estaba el producto, y cuándo empezaba a tener movimiento.

**Cómo se consigue eso, sabiendo que a ciertos representantes no les paga ese producto.**

Nosotros recibimos un pago global.

**Confirmación de información de contacto, agradecimiento y despedida.**



---

**Interview Cassette # 3-B**

**JAP**

**Gerente de Unidad de Negocios**

Entrevista personal sostenida en México DF el día 18 de Octubre de 2006 a las 17:00 horas

**Introducción y solicitud para grabar la entrevista.**

**Primero le voy a hacer unas preguntas genéricas que tienen que ver con tu permanencia en The Company.**

**¿Desde hace cuánto que trabajas en The Company?**

Llevo 11 años.

**¿Has estado siempre como Gerente de Unidad de Negocios?**

No, inicié como representante.

**¿Hace cuánto que estás como Gerente de Unidad de Negocios?**

Hace 6 años.

**Quisiera entender cómo se distribuyen los GUNes. ¿Cómo trabajan los GUNes trabajan desde Ciudad de México o no necesariamente?**

No necesariamente. Estamos divididos en 3 divisiones. Una que es Centro que tiene residencia en el DF Otra está en lo que está la parte del este, pues prácticamente tiene todo desde Monterrey, Coahuila, toda la parte del golfo hasta Mérida y todo eso hasta el sur-este. Y la Oeste prácticamente desde lo que es Bajío y llega hasta lo que es Tijuana. Por estados tengo: Bajío, Aguas Calientes, todo lo que es el estado de Sinaloa, Sonora, Baja California Norte y sur. Chihuahua, Tijuana Mexicali.

**¿Estamos hablando de cuántos representantes bajo tu dirección?**

Son 11 Gerentes de Distrito y son aproximadamente 110-115 representantes.

**¿Cuáles fueron tus responsabilidades concretas para el lanzamiento de The Product?**

Mi función fue estar de alguna manera estableciendo las estrategias, junto con los Gerentes de Distrito para bajarlo a la fuerza de ventas. Y obviamente previo al lanzamiento, estar en contacto con Marketing para ver la selección de médicos en la experiencia temprana, para realizar la siembra del producto con médicos importantes a través de los Gerentes de Distrito y de la fuerza de ventas.

**¿La participación y el involucramiento en el grupo que lidera las actividades de lanzamiento, se hace desde tu localidad o viniste con frecuencia a las reuniones estratégicas que se tuvieron para The Product?**

Fui a un par de reuniones estratégicas en donde se revisan cuál va a ser el target, cuál va a ser el posicionamiento del producto, cómo se va a hacer la logística de lanzamiento, prácticamente tengo que ver con la colocación en mayoristas, en farmacias, etc. Eso fue los dos puntos, obviamente no nos involucran desde el punto de vista de mercadotecnia, porque ellos hacen los análisis cuantitativos y cualitativos del producto.

**Ahora, hablando de The Product y de las actividades de pre-lanzamiento, ¿tú diría que The Product fue lanzado en los tiempos que se habían pactado?**

Yo diría que sí. De hecho The Product es un producto que se lanzó con mucha premura y anticipación.

**¿Tú dirías que tuvo mucho éxito?**

Sí yo creo que fue exitoso. Desde la parte operativa de la logística del evento inclusive hasta la parte motivacional de la fuerza de ventas.

**Y cómo mides el éxito de The Product**

Se mide primero por los resultados y luego por la forma de como trabaja la gente en la calle. Es un producto que ha invertido en la parte emocional del representante de la fuerza de ventas y lo ha comprometido. Me refiero a desde el lanzamiento en la convención, el obsequio que se les dió, la atención del team leader y del gerente de producto, en aquel entonces Alejandro, a la fuerza de ventas excelente, ¿no? Pues entonces se ven en los números cuál ha sido la aceptación de la gente.

**Y hablando del equipo que lanza y que tiene a su cargo las actividades de pre-lanzamiento y en las cuales participaste en dos o más reuniones, ¿cuáles son las características del proceso de lanzamiento y de las personas involucradas en esto que aseguran que el producto va a ser exitoso?**

Una de ellas es el entusiasmo que le inyecten al lanzamiento. La otra es considerar a la fuerza de ventas en las actividades previas al lanzamiento: siembras, algunos focus groups, etc. Y el contacto directo de los Gerentes de Producto con la fuerza de ventas y los líderes de opinión en cada una de la zonas ¿no? O sea el trabajo de campo es muy importante, que la gente sienta que el Gerente de Producto está pendiente de su producto, valga la redundancia.

**Eso como marco para que el proceso fluya de una forma rápida y ágil.**

Es correcto. Un punto importante dentro de las características de estas personas es que deben dar prioridad a las necesidades de la fuerza de ventas.

**¿Qué significa eso?**

Quiere decir que contesten correos, solicitudes a tiempo y que verifiquen que estén llegando materiales a tiempo y en forma.

**Yo voy a comentarte algunas características que podrían significar algo y si tienen algún impacto. La primera que se me ocurre es creatividad, entendida como la generación de alternativas de solución a problemas en particular que puede presentarse en el producto, en cualquiera de las etapas de logística del producto, en cualquiera de las facetas se puede presentar problemas. ¿Es la creatividad individual un elemento importante para el éxito de un producto?**

Si creo que es importante del lanzamiento de un producto. Creo que la misma creatividad se pues, de alguna manera, contagia a la fuerza de ventas en cascada. Si nosotros tenemos un Gerente de Producto creativo, pues la gente está motivada para ser creativa. Aquí entra en juego la innovación, innovación de materiales, innovación de lo fresco de la gente, pues también es importante tener gente joven, que es así como lo perciben con mayor dinamismo.

**Otro elemento es la capacidad de ver todos los elementos del lanzamiento en forma integral. ¿Qué tan importante es que todos estén involucrados en todas las actividades y que puedan saber y tener una visión integral de todo?**

Es importante pero también tiene sus limitantes porque es imposible que nosotros o que la fuerza de ventas participe en todas las actividades. Porque sabemos que hay situaciones que solamente conciernen a los que es Marketing y a veces al ser demasiada gente que participa en un proceso como este, puede ser complicado. Yo creo que desde la parte nada más que se contemple a la fuerza de ventas en la parte del contacto con el médico, informarles las actividades de pre-lanzamiento, con eso es suficiente.

**Una última característica que se me ocurre es el entusiasmo, desde el punto de vista que el Gerente de Producto contagie al resto de la importancia de su producto. Eso significaría que la motivación con entusiasmo es suficiente, o es necesario que la fuerza de ventas, los Gerentes de Distrito tengan una visión de lo que se está buscando con el producto y por lo tanto puedan todos remar en esa misma dirección.**

Yo diría que el entusiasmo es importante pero no es lo único, no es fundamental. Por ejemplo, hay gente que no es muy entusiasta pero con la pura forma de dar el servicio a la fuerza de ventas hace que la gente se comprometa. Yo creo que las características deben ser integrales. Una persona que sea dinámica, una persona que tenga iniciativa, una persona que normalmente esté innovando materiales o estrategias con el producto.

**Y cómo impactan estas habilidades en el caso de la fuerza de ventas. Tus Gerentes de Distritos para llevar a cabo su labor con el médico es necesario que sean creativos, que tengan una visión integral del producto y además un claro compromiso, lo que llamaríamos una visión que tendrían que ser creados por ti.**

Yo creo que sí. El reflejo que se tiene es precisamente el compromiso y atención que se tenga con la gente en el campo. De la experiencia que yo tengo aquí en la industria, cuando el Gerente de Producto está pendiente de las necesidades de su producto y está trabajando en campo, la gente se compromete más, esa es una. Dos, el link que existe entre Marketing y Ventas hablando a nivel de los Gerentes de Unidades de Negocio es muy importante para bajar las estrategias adecuadamente, independientemente de que nosotros en la parte operativa en ventas, pues tenemos algunas estrategias adicionales que pueden llevar a mejorar el producto.

Y esas estrategias operativas se pueden cambiar con todo el equipo de ventas. Por ejemplo, Marketing nos manda todo lo que es el programa para todo el año al inicio, normalmente lo manejan por trimestres en lo que se conoce como POA. De alguna manera yo utilizo lo que se llama el empowerment gerencial, en donde yo realizo actividades muy locales en zonas que tienen áreas de oportunidad. Obviamente el recurso material y los speakers nos lo proporciona Marketing y es un gasto compartido pero fuera del plan anual de negocios.

**Toda la información que viene con el producto, a pesar que The Product tenía un precursor en NOTON. ¿La asimilación del nuevo conocimiento fue fluida en los tres niveles?**

Yo creo que sí fue fluida porque pues también es parte fundamental del lanzamiento de un producto que la gente lo conozca y lo domine. Debido a la experiencia con NOTON fue más fácil el proceso de aprendizaje en lo que es la parte de los conocimientos del producto. Creo que el reto más importante fue desprendernos de NOTON, que era un producto que traíamos en posiciones de líder y meter al mercado The Product. Yo creo que la misma gente se motiva porque es un producto novedoso que ofrece diferentes alternativas al médico, y esto le abre le abre un panorama diferente a la fuerza de ventas porque al llevar algo nuevo al médico y no algo tan trillado, eso le abre las puertas vende mucho mejor el producto. Esa es la experiencia que hemos tenido.

**Asimilar el producto es una parte. La otra parte es aplicar el conocimiento en la experiencia de estar frente al médico. ¿Eso también fue fluido?**

Yo creo que una de las atenuantes importantes es que cuando el Gerente de Producto marca el posicionamiento del mismo, normalmente nosotros teníamos que cuidar la franquicia con NOTON. El reto más difícil fue cuando el médico te decía "Es que yo estoy manejando NOTON, qué te manejo The Product o NOTON." Ese fue el reto más difícil, y en eso trabajamos mucho con lo que es el Departamento de Entrenamiento para hacer más hábil a la gente y cuidar el mercado de NOTON y desarrollar nuevos pacientes con dolor neuropático para The Product.

**En este proceso de aprendizaje, el Departamento de Entrenamiento juega un rol preponderante.**

Si.

**¿Qué del Departamento de Entrenamiento es lo más relevante y que impacta en que haya un mayor aprendizaje y qué más se podría hacer en ese aspecto?**

Yo considero que tenemos un sistema muy avanzado pero que se ha vuelto muy complicado al mismo tiempo para el representante por el proceso de capacitación. Es decir los exámenes y una serie excesiva de actividades para

realizar en un corto plazo. Sabemos que así lo exige la industria en este momento, pero hemos desviado la atención de ser un representante vendedor a alguien más sistematizado, alguien más enlatado.

**¿Y eso no fue bueno para The Product?**

Pues, lo que pasa es que The Product salió al mismo tiempo con el lanzamiento de C-4. Una técnica que tenemos para analizar el estilo social del médico. Y de alguna manera ha funcionado porque tenemos las baterías mejor colocadas ahí y el recurso se aplica mejor. La parte de entrenamiento es la parte del proceso que a veces es un poco complicado por la serie de situaciones que tiene que hacer talleres simultáneos al lanzamiento. Es decir, yo tengo que estudiar los manuales de The Product y aparte tengo que hacer mi plan de carrera con Entrenamiento que son las diferentes fases del proceso. Eso es lo complicado pero en general la información que enviaron para el lanzamiento fue excelente.

**Hemos revisado las características individuales de las personas que conforman el equipo, y hemos revisado también cómo es que el conocimiento en general se asimila y se aplica. Mi pregunta final sería, estas características individuales de las personas: el dinamismo, entusiasmo, la creatividad, la capacidad de ver las cosas en forma integral, el compromiso que pueden tener, ¿tienen un impacto para un mejor aprendizaje o no?**

Si tienen algún impacto. La forma como se pueden ejemplificar las cosas va a depender mucho de las características de la persona. Si tú tienes un Team Leader o un Gerente de Producto apático, que se relaciona poco, que no es entusiasta, que no tiene compromiso, buenos pues yo creo que los resultados del producto no van a ser tan buenos como se espera.

**Confirmación de información de contacto, agradecimiento y despedida.**

---

**Interview Cassette # 1-B**

**JLP**

**Gerente de Distrito**

Entrevista personal sostenida en México DF el día 18 de Octubre de 2006 a las 10:00 horas

**Introducción y solicitud para grabar la entrevista.**

**Primero le voy a hacer unas preguntas genéricas que tienen que ver con su permanencia en The Company. ¿Desde hace cuánto que está usted trabajando en The Company?**

Tengo 20 años en The Company. Tengo 11 años como Gerente de Distrito.

**Cuál fue el rol que desempeñaste durante el lanzamiento de The Product?**

Bueno, el rol que me correspondía en todos los lanzamientos es dar asesoramiento a todos los compañeros representantes, darle seguimiento a la capacitación, auxiliarlos en determinado momento, hacer una retroalimentación en conocimientos, hacer la selección de médicos, apoyarlos en toda la logística a los representantes, y prepararnos también nosotros. También el Gerente se prepara para saber de qué estamos hablando con los representantes.

**Recordando el lanzamiento de The Product, ¿usted diría que The Product fue lanzado en los tiempos que se habían pactado?**

Mira, yo estuve en la expectativa, eh,... yo traía en aquel entonces una fuerza especial de psiquiatría y se hizo una expectativa aquí en Yucatán en una hacienda, donde se hizo una especie de focus group con oncólogos, algólogos, traumatólogos, cirujanos. Los reunieron para presentarles el producto, entonces desde ahí los médicos empezaron a decir que era muy buen proyecto el que se estaba haciendo. Desde ahí empezó la expectativa, fue muy buena expectativa. Porque cuando lanzamos The Product el mercado del dolor neuropático no estaba satisfecho, o sea no se cubrían todas las necesidades que existían. Cuando se lanza The Product el representante va bien preparado, el representante está involucrado, nos hacen partícipes de la selección de médicos, nos hacen partícipes en sí del lanzamiento. En sí es lo que le dio el éxito. En tiempos, yo creo que si lo hubiéramos lanzado medio año antes, hubiéramos tenido el mismo resultado, pero ahora estuviéramos un poquito mejor. Yo siento que si nos atrasamos como 6 meses a la expectativa que se tenía.

**Y eso ¿por qué fue?**

Principalmente en México nos ponen muchas trabas al registro del medicamento, hay mucha cuestión burocrática por parte de las autoridades para el registro de un producto y poder hacer la plataforma del lanzamiento. Estábamos a la espera de la autorización del producto.

**¿Y usted diría que desde su perspectiva fue un lanzamiento exitoso?**

Fue un blockbuster, así es como nos lo vendieron. Fue exitoso, fue un **par de aguas**, como muchos lanzamientos de productos en The Company. Pero éste se monitoreó desde la primera semana en las farmacias, y semana tras semana nos daban información, y la **envidia** que le puso el Gerente de Producto la verdad que nos contagiaba: "Muchachos vamos bien, hay que echarle más ganas en esta área", esa retroalimentación semanal fue muy buena y yo creo que eso fue lo que marcó también gran parte del éxito.

**Esa retroalimentación, ¿es algo inusual en un lanzamiento de producto?**

Anteriormente nos daban retroalimentación mensual. O esperábamos al reporte de ventas interna. Con The Product, se marcó mucho porque era, si no diario, semanalmente nos estaban monitoreando todas las plazas, en toda la república. No es inusual pero aquí se notó mucho porque fue más constante. En todos los lanzamientos nosotros tenemos retroalimentación, pero no tanto en corto tiempo.

**Durante el lanzamiento de The Product, ¿vino usted frecuentemente a la ciudad de México?**

No, mira la capacitación que teníamos la teníamos en residencia, con los módulos, o sea nos llegaban los manuales, estudiábamos, presentábamos exámenes, nos daban apoyo capacitación, juntas pre-ciclo. Se hacía una retroalimentación con los representantes. Nos presentábamos cada 3 meses en México. No nos reunimos muchas veces en México para The Product.

**En Yucatán, las reuniones ¿cómo se hacen?**

Mira, como ese un territorio muy extenso, es toda la Península de Yucatán, el Estado de Quintana Roo, con Tabasco, con Campeche, y Chiapas, reunimos a mi distrito cada 5 semanas, que es la junta pre-ciclo. Cuando salgo a campo pues cuando menos una semana cada 5 semanas tengo que ver al representante en el campo y ahí aprovechamos, además de la asesoría, de hacer una retroalimentación de conocimientos.

**¿Cuántos representantes están bajo su cargo?**

Yo cuando lo lancé tenía 8 representantes. Ahorita tengo 12 representantes.

**Vamos a hablar de lo que pasó con esos 8 representantes. ¿Cómo le llegó la información?**

La capacitación fue por documentos, en mensajería interna, en valija la información le llegaba al representante a su casa. A su casa le hacían llegar el manual de estudio. Los exámenes los hacíamos en línea, por email. Entrábamos a Internet y hacíamos exámenes. Eran dos exámenes: un examen por mes en promedio. Y la reunión cuando hacíamos retroalimentación era cada 5 semanas en la junta de pre-ciclo. Era cuando nos juntábamos los 8 cada 5 semanas.

**¿Este procedimiento es igual para todos los productos?**

Es para todos los productos. Para los que estamos fuera del Distrito Federal.

**¿Manuales y exámenes son suficientes para transmitir el conocimiento, para que los representantes, e incluso usted, puedan absorber la información del producto?**

Si. De acuerdo a la información, no hay mucho tecnicismo. Aparte el representante ya está acostumbrado al tipo de información que manejamos, a los exámenes que nos aplican. Incluso en un principio había algunas preguntas capciosas, preguntas muy rebuscadas, y se le dio ideas para mejorar a Capacitación. Capacitación ha mejorado bastante en ese aspecto. O sea son preguntas objetivas, que nos van a servir en el campo para poder entablar una comunicación con el médico, poder transmitir los conocimientos. Yo siento que están bien los manuales.

**En esas juntas donde se reunía con sus representantes. Además de revisar lo de los manuales y exámenes, ¿se compartía con los representantes algún otro tipo de información que usted recibía de la oficina principal por ejemplo?**

Mira aparte hacer una retroalimentación de conocimientos, y por la experiencia que tengo, yo siento que involucrar al representante en el lanzamiento del producto es muy importante. Yo les preguntaba cómo sentían la expectativa para lanzar The Product, qué han visto en el campo donde pueda servir The Product. Y había puntos positivos y negativos. Al paso del tiempo, nos enfocábamos al área donde teníamos que atacar, o a quien teníamos que desplazar. Entonces yo hacía retroalimentación con mis compañeros, pero de experiencias de campo.

**¿Cuánto lo involucraron a usted en las actividades de lanzamiento de producto?**

Pues mira. En primer lugar fue hacer el target con mis representantes. Mis médicos objetivo para hacer un buen lanzamiento. En segundo lugar participamos en la convención, que también fue muy motivante para los representantes. Principalmente es el papel que jugamos la mayoría de los Gerentes. Todo el resto lo hicieron a nivel de capacitación y marketing.

**Vamos a hablar de usted y de su grupo en particular. ¿Qué características a nivel individual hacen que un lanzamiento de un producto tenga los resultados que tuvo The Product? Cuando hablo de características individuales me refiero a características de personalidad, de background educativo, a características en general que pudieran ser relevantes para conducir un producto al éxito.**

Bueno mira, las características del personal de The Company, es que los representantes están muy bien capacitados, tienen muy buen nivel educativo, dominan el lenguaje coloquial del médico. La capacitación que nos dan, deben ser, como ha sido en los últimos tiempos, no tan rebuscada, no tan de libro, debe de ser de conocimientos que nos sirvan en el campo, para permitirnos establecer una conversación con un médico. Algo muy importante es que se involucre a la gente antes del lanzamiento. El hacer que un grupo de representantes, de gerentes, los encargados de lanzar un producto, deben tener un sentimiento de pertenencia. El sentimiento de pertenencia nos da compromiso hacia el producto, hacia la marca y hacia nosotros mismos. Una persona comprometida difícilmente baja las manos. Sale con todo al campo.

**Además del compromiso, ¿qué otra característica es importante que tenga un grupo que hace un lanzamiento?**

Si tu volteas a ver el estándar que nos piden en The Company, los que estamos ahorita en The Company yo diría que eso es lo idóneo que tenemos para lanzar cualquier producto que nos pongan en las manos. La motivación es primordial. Debe de ser gente motivada.

**¿Cómo mantienes la motivación o la incrementas?**

Somos vendedores al fin de cuentas. A un vendedor tu le dices véndeme esto y tienes esto económico, tienes algún reconocimiento en especie, o la pura palmada que te dan en la espalda luego de hacer una buena negociación, o mantener el market share por encima de la línea objetivo, eso motiva a la gente. O sea no tenemos que perder de vista la motivación hacia la gente. Yo siento que El Gerente de Producto si no personalizaba los emails, al menos por grupos lo hacía. Por ejemplo: "Compañeros de Villa Hermosa, felicidades excelentes resultados". Si había

alguna acción específica entonces si lo personalizaba a las personas que habían hecho esa negociación. Ese es el aliciente que se necesita con la gente que está en el campo: que se está reconociendo su trabajo.

**Podríamos decir que esa motivación, ese compromiso es una visión del grupo por lograr un objetivo; en este caso lograr que el lanzamiento de The Product fuera un éxito. ¿Quién coloca esa visión, quién se encarga de transmitirles esa idea que une al equipo, es el team leader, o es usted que está en el campo?**

Le voy a ser franco. Siento que el reporte directo del representante es el que motiva. Una persona motivada en su núcleo, en su localidad, es una persona que te va a dar resultados. No podemos pasar por igual a todos los gerentes. Algunos son un poquito...no tienen esa cualidad de motivación, otros tienen mucha cualidad de motivación. No puede haber un estándar, pero en la mayoría de las veces tratamos de motivar al asunto. Sea yo siento que el papel importante en la motivación es el Gerente de Distrito. Traemos la cascada de la motivación de nuestro GUN, de nuestro reporte directo hacia arriba. El señor El Gerente General nos motiva a la fuerza de venta por parte de los GUNes, los GUNes a sus Gerentes y los Gerentes lo bajamos a los representantes.

**Qué podemos decir de la parte creativa. Cuando viene el producto, se reciben los manuales, se dan los exámenes y se decide cómo se va a atacar el médico, me imagino que quedan algunos cabos sueltos que se resuelven desde el punto de vista de la creatividad de los representantes y de los GUNes. ¿Qué me puede usted decir al respecto?**

Cuando un representante le das la libertad de que haga su trabajo como el lo sabe hacer, con las herramientas que nos da The Company, el representante se vuelve innovador. El representante hace su micro-marketing, si porque no va a tratar a un médico de residencia de ciudad que a un médico de ruta que ves en un pueblo. No es el mismo trato, y no son los mismos eventos que vas a hacer. El representante tiene que ser también un buen mercadólogo, y esto se logra cuando tú le das la confianza, el respaldo, pero principalmente le haces ver que él es el dueño del negocio. Por él el producto está donde está. Ahí viene la motivación, o sea que él sienta que por él el producto está donde está.

**Siga, siga.**

Es principalmente eso, darle libertad al representante y apoyo principalmente para que sean innovadores. Apegados al **orange book**, a las políticas de la compañía.

**Y que me puede decir si es importante que el representante sepa de las actividades que se están realizando en México para el lanzamiento de un producto. ¿Es importante que él sepa de las actividades que se hacen acá, o es suficiente con la motivación?**

El trabajo en equipo debe empezar en la ciudad o en la residencia del representante, se debe abrir a la región y de la región la Unidad o sea a la división y de ahí a nivel nacional. Si todos tenemos la información que está pasando en las principales ciudades de México, que son México DF., Guadalajara, y Monterrey. Si se hizo un lanzamiento, o se hizo una reunión con líderes de opinión y se invitó a los mejores médicos, o a los médicos más productivos, es bueno que todos tengamos el conocimiento de a quién se invitó. Porque es muy feo que llegues a visitar a un médico y te diga que estuvo en México, que lo invitaron. ¿Qué? Yo no sabía nada de eso. Porque si tuviéramos esa información nuestro trabajo sería más productivo, porque llegaríamos al médico con el conocimiento de que ese médico estuvo invitado, aunque no lo invité yo, lo invitaron a nivel central, lo invitó The Company. Qué atención le dieron doctor, qué la pareció el evento, cómo ve usted el producto, la nueva indicación. Lamentablemente nos encontramos que invitan a médicos y nosotros no sabemos nada. En ese sentido siento que debe haber una información en todos los niveles y todo lo que se hace y principalmente en las principales ciudades.

**Qué podemos decir de las características individuales que hemos visto: una buena capacitación, buen background académico, compromiso, motivación, innovación, creatividad; con la absorción del conocimiento del producto. ¿Existe una relación entre estas características que hemos definido y la mejor asimilación del conocimiento en el campo?**

No te entendí la pregunta, ¿qué es lo que quieres saber?

**Quiero saber si es que existe una relación entre las características que hemos definido del representante: buena capacitación, buen background académico, compromiso, motivación, innovación, creatividad; y la capacidad que tendría él de absorber el conocimiento nuevo (de The Product) de absorber el conocimiento, de integrarlo a su bagaje de conocimientos, y de transformarlo en la medida que sea necesario para convencer a un médico de su efectividad. En este proceso de asimilar y transformar el conocimiento, ¿las características de personalidad que hemos visto, tienen un impacto directo o no necesariamente?**

Si tienen un impacto directo. Mira, cuando tú te presentas ante un médico y le hablas con seguridad, con los conocimientos necesarios, con un respaldo de conocimientos al médico, es más fácil que tu vendas los beneficios de este producto, es más fácil que tú puedas satisfacer las necesidades del médico y del paciente llevándoles esa opción terapéutica. Y si el médico percibe eso es más rápida la compra. O sea yo creo que si influye mucho. Es una gama, todo lo tenemos que reunir: tener una buena gente, un buen equipo de ventas bien capacitado y motivado, con poder de innovación, todo esto. Tener un buen producto en las manos, todo esto se va a reflejar en la entrevista con el médico, para darnos un resultado positivo.

**Acaba de comentar “el buen producto”. ¿Significa que una buena capacitación, un buen equipo no es suficiente si no se tiene un buen producto?**

He visto tanto lanzamiento de tantos productos exitosos, y otros que por algún motivo, por alguna nube en su horizonte se tienen que sacar del mercado. The Company se ha caracterizado porque cada vez que lanza un producto es un producto que va a brindar cosas nuevas en esa área terapéutica. Hasta ahorita no se ha lanzado algo que no le ofrezca algo más al médico. Entonces los productos que hemos lanzado como The Product, como **Factive 5**, como el mismo Lipitor cuando lo lanzamos en co-marketing, en ese momento era lo mejor que había en el mercado y ya dependió de la fuerza de ventas colocarlo en el lugar donde está. Entonces si influye mucho que el

producto sea bueno, innovador, y que le de al médico, que pueda cubrir las necesidades que no se le han cubierto hasta ese momento.

**Ahora saliéndonos un poco del esquema de The Product. ¿Qué podríamos hacer con los productos in-line?**

Todos los productos que están como productos que ya dieron lo que tenían que dar en su momento. Siento que si al médico se le da por servicio, no en forma periódica, pero qué te parece si en el POA1, o por temporadas, cuando hay gripas, cuando hay diarreas, decirle "Doctor todavía sigue usted contando con este producto". Porque el médico también puede seguir recetando el **combantrin**, la **bonadoxina**, que tiene su nicho, pero hay tantos productos que los están promoviendo ahorita, que están desplazando a una **bonadoxina** que es muy noble, incluso a la misma terramicina. Entonces el recordatorio, el dejarle presente la marca al médico eso puede ayudar en algún momento. Sabemos que no nos va a pagar pero en la venta general si nos motiva a nosotros.

**Qué tan importante fue para The Product que "pagara" versus que no hubiera pagado.**

Mira aquí en México dicen que "Santo que no es visto, no es adorado". Si tu agarras y le dices al representante: "Tenemos un producto que es muy innovador, es un producto que va a solucionar muchos problemas, lo vamos a posicionar, lo vamos a lanzar". OK, es mi responsabilidad, voy a hacer mi promoción. Ese es un profesional. Pero cuando a este profesional le dices "tenemos una cuota, tenemos un incentivo" de algún premio, viaje, algo además que, va a ser más motivante, vamos a luchar más por el producto. Ahora los productos que tenemos en promoción todos nos pagan, tenemos 16 productos que están posicionados en primer y segundo lugar. Si tu a un producto que vas a lanzar le pones unos buenos incentivos económicos o en especie. Si importa mucho que se pague el producto.

**Confirmación de información de contacto, agradecimiento y despedida.**

---

**Interview Cassette # 1-A**

LL

**Asistente del Team Neurociencia**

Entrevista personal sostenida en México DF el día 18 de Octubre de 2006 a las 9:00 horas

**Introducción y solicitud para grabar la entrevista.**

**Primero le voy a hacer unas preguntas genéricas que tienen que ver con su permanencia en The Company.**

**¿Desde hace cuánto que está usted trabajando en The Company?**

Yo empecé en Warner-Lambert en el área farmacéutica de Park-Davis en 1995 y en el 2000 Warner-Lambert se fusionó con The Company. Es estas fusiones se reconoce la antigüedad, entonces tengo 11 años trabajando con The Company.

**¿Su background profesional?**

So soy secretaria bilingüe y siempre en Warner-Lambert estuve siempre en el área de Mercadotecnia y al ingresar a The Company estuve en el Team de Neurociencias que en ese tiempo estaba The Product dentro de ese team.

**Cuando es que se empieza a formar el grupo para el lanzamiento de The Product?**

Eh. Como hace 3 años, eh, con la llegada del gerente de producto que fue El Gerente de Producto, el llevaba NOTON y después empezaron a preparar la planeación estratégica y el lanzamiento para The Product.

**¿Que se lanzo en que año?**

Se lanzo en el 2004.

**OK. Recordemos un poco hacia atrás en el lanzamiento de The Product. Cuál fue su posición durante el lanzamiento de The Product?**

Pues a mi me tocó llevar toda la parte administrativa como asistente del Team de Neurociencias. Parte de mis responsabilidades fue hacer todos los pagos, dar de alta a los proveedores, tramitar requisiciones de compra para todos los materiales que se iban a usar en el evento, coordinar o trabajar en conjunto con el área de eventos para apoyarlos en toda la parte administrativa finalmente del gran evento. Y otra parte que también considero que es muy, muy importante es manejar todos los trámites de viaje de los ponentes y conferencistas que vienen a dar sus pláticas para este lanzamiento. Que generalmente buscan líderes de opinión a nivel internacional. Entonces desde iniciar el contacto con ellos, para darlos de alta, todos los trámites fiscales, el pago de sus honorarios, sus boletos de avión, hospedaje. Más que nada básicamente la parte logística de lo que involucra traer ponentes internacionales.

**Usted me está hablando del evento de lanzamiento. Antes del lanzamiento, cuando el grupo se junta para tener reuniones periódicas, para ver las fechas, para ver cuándo se importa el producto, qué tipo de estrategia se va a lanzar, cuándo se va a lanzar, el posicionamiento, todo ese tipo de actividades que son previas al lanzamiento. ¿Usted también participó?**

Empezaban a organizar como advisory boards desde el lanzamiento, reuniones de ponentes de grupos de 10 aproximadamente y pues también detrás de todo eso esta toda la parte administrativa. De traer a los ponentes, de coordinar las reuniones, empezaban a organizarse y hacer que los ponentes participaran en congresos de dolor para irlos involucrando en el tema. Y así la parte de lanzamiento del producto fue básicamente en estas reuniones semanales por fechas y un plan de actividades que todos teníamos que hacer.

**¿Y quién lideraba ese grupo? ¿El Gerente de Producto?**

Nuestro Team Leader era el doctor Luis Guillermo Cortes. No recuerdo muy bien es que hubo muchos cambios. No recuerdo si era todavía el doctor Luis Guillermo Cortes que era nuestro jefe, o hicieron un cambio y entró Antonio Rivera que ya no labora en The Company. Básicamente quien lideraba todo el proceso era El Gerente de Producto.

**Recordando el lanzamiento de The Product, ¿usted diría que The Product fue lanzado en los tiempos que se habían pactado?**

Fue un trabajo de casi más de un año de la preparación para el lanzamiento, y a pesar de que siempre hay detalles que van atrasando las fechas, desde la manufactura, o los permisos con la Secretaría de Salud, se lanzó en el tiempo estipulado.

**¿Y usted diría que desde su perspectiva fue un lanzamiento exitoso?**

Sí, yo creo que se cumplieron las expectativas, de hecho se superaron. La audiencia y la penetración al mercado fueron inmediatas. Creo que los médicos ya lo esperaban.

**¿Cuándo dice usted audiencia, como la mide?**

Los médicos que asistieron al evento. De hecho fueron tres eventos de lanzamiento que generalmente los realizamos en las ciudades más importantes del país. México DF, Guadalajara y Monterrey.

**Y cuando dice penetración, ¿a qué se refiere?**

Se capacita a la fuerza de ventas antes del lanzamiento. En este caso se hizo como un prelanzamiento antes del lanzamiento oficial, en el cual se incluyó un kit con muestras del medicamento, para que al momento de lanzar el producto a los médicos ya se les hiciera familiar el medicamento. O sea al momento de lanzar The Product los médicos ya tenían cierta información y ya lo esperaban. Entonces empezaron a recetarlos.

**Me gustaría que nos focalicemos ahora en el equipo que se encargó un año antes del lanzamiento de las actividades que se tenían que llevar. ¿Usted recuerda quienes formaban parte del equipo?**

Antes del lanzamiento y cuando hacen la preparación con los estudios de mercado con el área de planeación estratégica, aquí estuvo participando muy a fondo Claudia Jimeno que en ese momento era Gerente de Nuevos Productos y estuvo trabajando con El Gerente de Producto y con la doctora Gabriela Dávila que era la Médico del Producto. Los tres empezaron a trabajar en esa parte médica y con toda la información científica relacionada con el medicamento.

**¿Luego qué paso?**

Luego vinieron todos los eventos de advisory board en la cual estuvo participando la Dra. Gabriela Dávila y el área de Comunicaciones Médicas y nos apoyaba Adriana Arroyo y Rosa María Torres. Más bien Rosa María Torres fue quien nos apoyó en todos los eventos.

**¿Paralelamente corre la parte logística, en eso está usted también involucrada?**

En menor medida porque mi papel más bien fue 100% administrativo. La logística si fue directa con los ponentes extranjeros. Un poco de apoyo en la logística a Comunicaciones Médicas, pero realmente ellos son los responsable de toda la logística de los eventos de lanzamiento.

**Y con relación al producto y al aspecto regulatorio, ¿participó usted directamente en alguna de esas reuniones?**

No. Esto lo ven directamente con el Área Regulatoria. Era Socorro Márquez que ya no labora con nosotros. Quien posiblemente pueda darle más información sobre todos los requerimientos regulatorios es Aída Sánchez.

**Ahora recordemos un poco para The Product lo que fue la participación individual. O sea hablar del equipo que se formó un año antes y que tenía que realizar algunas actividades para cubrir el evento final. Me interesa saber la dinámica, lo fluido de la dinámica de los individuos en el proceso. Cuando existe un grupo que tiene la función de lanzar algo, o de hacer algo en específico, las características personales son importante porque ayudan a crear un clima interesante, alegre, tranquilo o al contrario un clima hostil para trabajar. ¿El clima de trabajo de este grupo fue distendido, con mucha colaboración, o era tenso y no se daba el 100%? ¿Cómo lo vio usted?**

Yo creo que fue un trabajo en equipo trabajo, con mucha presión, una presión muy fuerte y un trabajo extenuante y agobiante para todos. Pero creo que aquí la persona líder, la que pudo hacer que la dinámica tomara forma y que fluyera fue El Gerente de Producto, que era el Gerente de Producto, porque es una persona muy seria, dedicada y muy paciente. El era el que se encargaba de darle seguimiento y de alguna manera de asignar tareas, de tener un plan de trabajo. Creo que la comunicación que manejó con todos fue básica para que las cosas fluyeran. En el momento en que algo se atoraba, por ejemplo en mi caso que era la parte administrativa y sacar los pagos y de pronto el presupuesto no daba para más, ya era reunión con él y reajustar todo y sacarlo. Nunca dejaba que las cosas se salieran de la mano y estaba muy pendiente de cada detalle. Eso ayudó mucho a que nos apoyáramos, a que nos uniéramos, y a que algunos días yo pueda verlo extremadamente presionado. Y entonces era apoyarlo a él, en qué te puedo ayudar. Yo creo que todos hicimos un buen equipo gracias al Team Leader e incluso al apoyo del resto de los gerentes que se dieron cuenta de que la prioridad era The Product y empezaron como que a despegarse un poquito, hacerse cargo de sus propios asuntos, para que yo en mi papel pudiera concentrarme 100% a The Product. Básicamente fue la buena comunicación de El Gerente de Producto y el liderazgo que tuvo con todo el equipo.

**O sea que sería dos características: el liderazgo que esté en asignar tareas, y una buena comunicación. ¿Que cosa es buena comunicación?**

Ser muy abierto, muy directo, oportuno, un buen negociador. Porque de pronto manufactura tiene sus trabas, regulatorio tiene sus trabas, entonces hay que negociar con ellos para conseguir.

**Usted dijo que había 3 características de la persona, en este caso de El Gerente de Producto, que era una persona seria, profesional, paciente. ¿Podemos generalizar esas características en un líder de lanzamiento de productos?**

No sé si se pueda generalizar porque cada quien tiene su estilo. He estado en otros lanzamientos con otros gerentes que tienen otras características y de igual forma ha funcionado. Tal vez si no han tenido el mismo éxito por otros asuntos relacionados con el mismo medicamento, eh, pero no puedo generalizar. Creo que esas características son importantes y en este caso de The Product ayudaron muchísimo para que todo fluyera y para que todo saliera bien. La profesionalidad con la que Alejandro hacía su trabajo, de tomar todo en serio, con formalidad, de cumplir con las fechas, eso ayudaba bastante.

**¿Qué del resto de equipo? Si bien Alejandro era el líder del equipo y tenía todas estas características, el éxito del equipo no es el éxito del líder, es el éxito también de los miembros del equipo. ¿Qué podemos decir de las características individuales del resto del equipo, son las mismas características, están alineadas con esto o son otras que se necesitan para que el equipo funcione?**

Por ejemplo en el área de Comunicaciones Médicas que es un área excesivamente pesada porque es manejar toda la logística del producto, y muchas veces el trabajo que ellas realizan es un trabajo que no depende 100% de ellas, más bien ellas dependen de sus proveedores para que todo salga bien. Entonces las características ahí que yo consideraría imprescindibles en esa posición, serían: perseverancia, paciencia y de carácter, porque de alguna manera tiene que tener cierto liderazgo para que pueda mover a la gente, presionar a la gente que tiene que responder a ellas. Buena disposición siempre, porque es la que está dando la cara en el evento, que no llegó el sonido, solucionarlo de inmediato, tener siempre dos opciones para solucionar cualquier eventualidad en cualquier momento.

**¿Y desde el punto de vista del soporte de la compañía, The Company de alguna forma tiene algunos procedimientos, cursos, entrenamiento, para fortalecer estas características de líder o del resto del equipo, o cada quien lo desarrolla según su estilo?**

Creo que cada quien lo va desarrollando según las necesidades del trabajo. La persona que tiene un año en Comunicaciones Médicas, no es lo mismo el primer evento que lleva a cabo al que lleva a cabo luego de 5 años, entonces ya tiene la experiencia. Yo creo que eso forzosamente se lo va dando la experiencia. Sin embargo si hay un plan de desarrollo dentro de The Company que trata de apoyar justamente todo ese desarrollo. Hay cursos de liderazgo, de organización y administración del tiempo. Justamente, uno tiene que hablar con su jefe y ver cuál es el plan de desarrollo y apoyarnos en esos cursos.

**Yo voy ahora a comentarle algunas características para ver si se aplicaron en el caso del lanzamiento de The Product. Primero, lo que yo llamo pensamiento sistémico, que significa que es importante conocer el concepto global y no solamente mi actividad específica. Quisiera saber si en el caso de The Product todos tenían una visión global de lo que tenía que pasar con The Product y eso ayudó a que cada uno hiciera su trabajo particular, o la asignación de tareas era solamente, dime qué tengo que hacer y lo voy a hacer, no es importante que tengamos una visión integral del asunto.**

Yo creo que con The Product pasó algo muy especial. Como que todos teníamos en mente que era un buen medicamento. Hay algunos medicamentos que vienen con estrella. Y este medicamento así lo veíamos. Tenía una influencia muy especial. Entonces, todas las personas que participaron en este lanzamiento de este medicamento, se sintieron motivadas tal vez influenciadas por este medicamento y creo que todos querían ver el éxito del medicamento. Esto fue desde armar una actitud positiva, ver hacia el final que el lanzamiento del producto se convirtiera en un éxito. Yo creo que esa fue la mentalidad que se palpaba en el ambiente, y hacía que cada quien se dedicara a lo suyo y algo más.

**Ahora veamos, ¿Cómo es que se logró esto, que The Product es un producto estrella? ¿Cómo es que The Product viene con esa aura? ¿Cómo se entera la gente de esto?**

Antes de lanzar el medicamento se hacen una serie de estudios. Antes de The Product estaba NOTON (que era para el manejo del dolor neuropático de Park-Davis) y que ya estaba totalmente penetrado y reconocido por el médico y The Product viene de la misma familia y eso hizo que el éxito de NOTON le abriera las puertas a The Product. Además de todos los estudios que lo respaldaban que comprobaban toda su eficacia, al respecto no puedo contestar mucho porque no tengo los conocimientos, pero la fuerza de ventas ya tenía ese precedente que es un medicamento bien respaldado que aseguraba eficacia. Yo creo que todo ese estudio médico que hay que establecer en todo medicamento, es básico para que la fuerza de ventas lo acepte y yo creo que ese es un punto muy importante para que un medicamento tenga éxito es que la fuerza de ventas esté convencida de que el producto que van a lanzar es lo máximo.

**OK. Volvamos al punto que le estaba comentando sobre la visión integral. Usted me ha comentado que había una visión compartida sobre The Product. The Product es un producto que tiene que tener, que es una estrella y todos empujaron para que las actividades se dieran. En adición a esto, ¿usted conocía el trabajo del resto? ¿Cuando lo miembros del equipo se reunían compartían todos lo que hacían?**

No, si yo creo que era vital, porque el trabajo es... entonces mis funciones dependían de lo que estuviera haciendo la Dra. Dávila o de lo que estuviera haciendo Comunicaciones Médicas.

**¿Cómo se enteraba usted de lo que hacían?**

Teníamos como reuniones semanales y ahí nos íbamos actualizando y/o directamente con las personas involucradas. Si era importante. Es difícil no involucrarse porque está uno tan metido que todo el trabajo está todo como amarrado, y si hay algo que no se sabe hay que ir a investigar, y si no, solito llega todo.

**Bien agotador.**

Si.

**Una característica adicional que me gustaría ver si estuvo presente en The Product. El aporte individual desde el punto de vista creativo de los miembros del equipo. Cuando se reúnen para compartir el status de las actividades, se descubren algunos problemas: algún problema con la entrega del producto, con el**



**advisory board. Problemas que siempre se presentan. En ese momento hay que darle solución. ¿Qué tan importante para darle solución a los problemas es que los miembros del equipo presenten soluciones creativas....con el objetivo de solucionar un problema?**

Bueno, yo creo que las reuniones eran muy abiertas y se aceptaban todo tipo de sugerencias. Sin embargo en un problema de médicos, quienes proponían más y quien tenía todo el soporte para proponer soluciones era la Gerente Médico, porque estaba totalmente involucrada y totalmente llena y sabía de lo que se estaba hablando. Se escuchaba a todos, pero cada quien estaba metido en su área y como que cada quien sabe hasta donde abarca su área y cuáles son sus responsabilidades. Puedo participar y aportar en algo más, pero no tengo las facultades para intervenir en Regulatorio por ejemplo. Que es también como respetar otras áreas. No imponer, es que tú tienes que hacer esto porque, Regulatorio sabe cómo manejar sus cosas.

**Estas características que yo le acabo de comentar, tienen influencia en la transferencia de conocimiento de The Product. Conocimiento sobre dolor neuropático, dosis, estudios clínicos de soporte. Ese tipo de conocimiento del producto en particular me imagino que se ponen al alcance del grupo. Es necesario conocer específicamente qué cosa es el producto. En estas reuniones del equipo donde se tiene un líder muy focalizado, que se hacen reuniones semanales, que todos están involucrados, que todos participan respetando el área de la persona más ad-hoc. Todo esto ayuda para que el conocimiento de The Product se absorba de una manera más rápida, lo internalice y lo ponga en práctica. ¿Ese proceso de transferencia de conocimiento se llevó a cabo en The Product de manera fluida?**

Si, yo creo que conforme se va uno involucrando en el trabajo y en esas reuniones semanales se va uno familiarizando con el vocabulario. Con el mismo medicamento, con las dosis, y va saliendo información, información, información. Es necesario también aclarar que existe una política de confidencialidad, entonces se trata de practicar que la información es abierta, de que también El Gerente de Producto sabe que tipo de información se puede sacar y cuál no se tiene que reservar. Y también la responsabilidad propia de cada miembro del equipo de mantener esa confidencialidad. Pero, si es fácil que con el tiempo uno se va familiarizando con todas las características del medicamento. Y le pasa a todos no sólo en un lanzamiento, en el trabajo rutinario, las asistentes de cada team se van volviendo especialista en sus productos: de cardio, de neurociencias. Saben que es ansiedad, que es un comportamiento bipolar, qué es dolor neuropático.

**Y eso ayuda a que el conocimiento se dé. Estas características que hemos comentado, ¿ayudan a que el conocimiento se absorba más rápidamente?**

Si, porque además va haciendo más ágil el trabajo y así uno sabe para qué está haciendo las cosas, por qué las está haciendo. Además algo muy importante que pasó en este pre-lanzamiento fue una campaña interna en los plasmas, para que no sólo marketing estuviera familiarizado con el producto sino que toda la compañía estuviera familiarizada con el producto. A la fecha de lanzamiento prácticamente todo The Company por lo menos había escuchado de The Product y del dolor neuropático.

**Confirmación de información de contacto, agradecimiento y despedida.**

---

#### **Interview Cassette # 11-B**

**LN**

**Gerente de Distrito**

Entrevista telefónica sostenida desde NY el día 1 de Septiembre de 2006 a las 16:00 horas

**Introducción y solicitud para grabar la entrevista.**

**Primero le voy a hacer unas preguntas genéricas al inicio y luego entramos al tema de The Product ¿Le parece?**

Correcto.

**¿Cuánto tiempo trabaja usted en The Company?**

Estoy por cumplir 10 años en The Company.

**¿Esos 10 años como Gerente de Distrito?**

No. Como Gerente de Distrito tengo 4 años y estuve trabajando 6 años como representante médico.

**¿Cuál es tu background académico?**

Tengo Licenciatura en Estomatología, sin ninguna especialidad.

**¿La posición que usted desempeñó en el lanzamiento de The Product fue?**

Gerente de Distrito.

**¿Cuál es su rol específico en el lanzamiento de The Product?**

Cuando el lanzamiento de The Product hay un cambio a nivel gerencial. A mi me toca tomar The Product un mes antes de su lanzamiento. Realmente a mi los lanzamientos me han gustado siempre porque es un reto importante. Me puse en comunicación con la gente que tuvo contacto con los exámenes. Me gusta que mi equipo esté siempre bien informado sobre todo lo que habían enviado. Hubo reuniones previas para contestar cuestionarios, cuadernillos o pre-trabajos, cada uno contestó partes, las reuniones eran para que hubiera retroalimentación, unificar criterios, e información. Pienso que hay algo fundamental para The Product: contar con un buen equipo de trabajo y que esté convencido de lo que va a presentar es lo mejor en ese momento. También la motivación es importante y en mi caso motivar al equipo que está a mi cargo. Realmente cuál fue el éxito del lanzamiento de The Product, fue en primera

instancia la colocación del producto. Se tuvo un listado de las farmacias, y cada uno de los representantes se hizo cargo, increíble, de la colocación de The Product en ese momento. Ya le hablé de la preparación del equipo. Cuando el lanzamiento de The Product se hizo en Miami, fue exitoso. Las dinámicas que se realizaron fueron diferentes a las dinámicas a las que se realizaron en otros lanzamientos. Siento que el departamento de capacitación, el médico de producto, un punto clave fue el seguimiento que le dio el señor El Gerente de Producto. Fue el estar pendiente de cada punto para que antes de lanzar el producto, para que la fuerza de ventas estuviera arriba del 100% y la colocación. Eso fue algo fundamental para mí en ese momento.

**Por lo que usted me comenta ¿usted considera que el lanzamiento de The Product fue un éxito?**

Claro, sí.

**¿Cómo lo mide?**

En primer instancia la colocación del producto en farmacias. En segundo lugar, la preparación que recibió cada uno de los representantes médicos y gerentes en cuanto a capacitación. En tercer lugar fue el lanzamiento que fue en Miami, con todas las dinámicas preparadas por el departamento de Capacitación. Y ya pues cuando salimos al mercado fue un boom. Teníamos un reto muy importante. Lanzábamos el nuevo The Product teniendo un antecedente que era una Gavapentina como NOTON que también fue un éxito. Eso fue fundamental, estar bien preparado para saber qué decir ante el médico. Nosotros no teníamos que desplazar a NOTON pero sí colocar a The Product como el mejor neuromodulador.

**¿Cuando usted me comenta “el equipo” se refiere usted a los representantes a su cargo?**

Sí a los que me reportan a la fecha.

**Usted tiene a su cargo sólo The Product, o tiene otros productos.**

Tengo un portafolio de productos incluido The Product.

**Cuando se lanza The Product, durante el proceso previo de lanzamiento, ¿participó usted de las reuniones de pre-lanzamiento?**

En México como tal no. O sea yo no tuve la oportunidad de estar en la preparación de speakers, de hecho a mí no me tocó el poder enviar algunos datos de ponentes como tal. Yo tomo The Product 1 mes antes del lanzamiento. Sin embargo los ponentes que me tocaron a mí, en su momento no fue lo mejor. Por ejemplo, le hablo de un Dr. Mimenza, lo tengo muy en mi mente, él es neurólogo. Y al leer yo su currículo a mí me parece interesante que fuera a presentar The Product a Córdova. La experiencia no fue la mejor, el doctor las diapositivas. Eso me motivó para documentarme más sobre los ponentes que teníamos para The Product. Lo que sí fue importante es que estábamos todos tan motivados que hicimos una planeación para que hubiese el lanzamiento de The Product vía satélite. Pero a mí me quedaban otras plazas importantes que necesitaban un speaker a presentar The Product como tal. Entonces me di a la tarea de preguntar qué otros speakers había. Estuvo presente también la doctora Margarita Araujo, ella es algóloga. La doctora Margarita Araujo estuvo en varias plazas, su experiencia fue muy buena, la preparación de la doctora como speaker fue bastante buena, y se aprovechaba en algunas zonas que hubiese la presentación de la plática en la mañana o a medio día y se aprovechaba para seleccionar a los 10 médicos más potenciales de esa plaza para invitarlos a una mesa redonda. Era una comida o una cena, pero era algo más en corto, ya era un dialogo o ya si habían algunas dudas de médicos internistas o médicos generales potenciales, era más en corto con la doctora, y eso motivó mucho para las prescripciones de The Product fueran mayores.

**Y en ese proceso se nota un aprendizaje de la fuerza de ventas.**

Definitivamente. A la fecha tenemos una excelente ponente, de lo mejor que hemos tenido. Ella es la doctora Argelia Lara, ella es algóloga, su jefe inmediato es Uria Guevara que es el Jefe de Algología en el Hospital de Nutrición en México. Bueno, la plática de la doctora Lara es de lo mejor. Ella ha impartido 5 o 6 pláticas, y yo he pedido al equipo de trabajo para que la escuchen y se turnan ellos. Por supuesto que es un aprendizaje importantísimo.

**¿Cómo mide usted el aprendizaje de su equipo cuando recibe este tipo de charlas?**

Bueno me doy cuenta si en el rol playing, pero más en el trabajo de campo, cuando veo qué tan preparados están para responder a las preguntas que nos hacen los médicos. En el manejo de objeciones y por ejemplo esta semana empezamos un nuevo punto “compare y desplace”. También en las juntas cuando un representante hace una pregunta, yo permito que respondan y yo complemento al final.

**¿Qué características deben tener los representantes para aprender mejor?**

Bueno, en primer lugar es algo que yo he notado últimamente. Que esté contento de trabajar en The Company. Realmente se ha presentado muchas situaciones en cuanto a la industria farmacéutica. Muchos comentan que es un trabajo arduo, pero bien recompensado. El punto número uno es que el representante piense que está en la mejor empresa. El punto número dos es que esté conciente de que mientras mejor preparado esté, va a ser más profesional durante el trabajo de campo y va a tener una mayor credibilidad de parte del médico, en cuanto a lo que le está presentando al médico, y que todo esto va a llevar a una mejor remuneración económica, y hablo de que ellos estén convencidos de que el producto sea lo mejor, porque van a poder vender mejor su producto. El beneficio para ellos es que sus beneficios se van a incrementar.

**The Product tenía un competidor fuerte dentro de la compañía ¿Qué hace que el representante integre nuevo conocimiento y lo aplique en el campo?**

Bueno, hay algo que es fundamental. Tener objetivos bien definidos y específicos. Me refiero a objetivos de venta con cada uno de sus médicos. Por ejemplo, todos nosotros debemos saber qué está prescribiendo cada uno de mis médicos de la competencia o para ese padecimiento y el por qué. Cuando ya se esto, tengo que saber cuál debe ser mi objetivo con cada uno de mis médicos. De manera individual The Product me paga un porcentaje, NOTON en este caso no; pero yo les comento que de NOTON seguimos teniendo una cuota. Hay algo que es fundamental, el posicionamiento. Esto es una plática que tenemos con ellos en cada junta. Cuál va a ser el posicionamiento de The

Product con todos los médicos versus una gavapentina. Por ética, yo no puedo decirle al médico que hoy en día NOTON ya no sirve y que prescriba mejor The Product. El posicionamiento es: "doctor, el nuevo The Product es para todos esos nuevos pacientes con neuropatía diabética, y para los pacientes que no han respondido a gavapentina". Cuando yo tengo esto claro, como representante, esa información es la que le voy a decir al médico. Porque a la fecha, hay médicos que no dicen cuando se les pregunta "doctor, ¿además de The Product, qué otra terapia suele usted manejar para el dolor neuropático?" Y los médicos contestan "pues, el mismo de ustedes". Ahí nosotros destacamos todos los beneficios de ambos.

**Hablando del representante, qué podría usted decirme que en el caso de The Product, para que tuvieran un resultado mejor que con otros productos.**

En primera instancia, siempre motiva el lanzar el producto, pues habrá un aprendizaje más de lo que ya tengo, convencerse de que el producto que están llevando es el mejor, porque cuando dudan, esa misma duda se puede transmitir al médico. Hay algo que es fundamental, el entusiasmo. El representante debe estar entusiasmado, y apasionado para transmitirle al médico. Es básico esto en la primera visita de un producto nuevo.

**¿Usted cree que el representante necesita creatividad?**

Definitivamente. Innovación y creatividad son importantes. Hay grupos de médicos que son reuuentes a acudir a una plática, sentarse y escuchar. Aquí debe entrar también la creatividad del representante. Empezamos con una Mesa Redonda, y en algún momento se separan y se reparten los estudios clínicos. Otro punto, es que nosotros por comentarios de otros médicos, detectamos a la Presidenta de Pacientes Diabéticos en Puebla y le llevaron una plática al público. La doctora reunión 70 pacientes, ella dio la plática, pero además, llevaron cuestionarios de DN-4 y el aide del dolor. Y la doctora con otro grupo de médicos que ella invitó, hicieron el DN-4 a todos los pacientes que acudieron, y los pacientes que en esa consulta salieran con dolor neuropático, salían con una receta de The Product. La farmacia más cercana ya estaba abastecida y la proveía el producto. Aquí entra la innovación y la creatividad que algunos ya la traen, o que nosotros motivamos.

**En ese sentido, The Product dentro del portafolio de sus productos, es conciente del impacto de lo que puede decir de The Product puede tener efecto en el resto de su portafolio.**

Si lo sabe y es por eso que sus estrategias son diferentes. El sabe qué tiempo le debe dedicar a cada producto. Pero sí está conciente de cuanto debe impactar en cuanto a The Product y al resto de sus productos. Cuando se lanza un producto, se usa normalmente más tiempo que con el resto.

**Confirmación de información de contacto, agradecimiento y despedida.**

---

**Interview Cassette # 6-A**

**LU**

**Gerente de Relaciones Médicas**

Entrevista personal sostenida en México DF el día 19 de Octubre de 2006 a las 13:00 horas

**Introducción y solicitud para grabar la entrevista.**

**Primero te voy a hacer unas preguntas genéricas al inicio y luego entramos al tema de The Product ¿Desde hace cuánto que trabajas en The Company?**

El grupo de Asesores de Relaciones Médicas venimos de lo que era Pharmacia. Si juntas todo eso tengo 14 años.

**Antes de Pharmacia ¿estabas también en la industria farmacéutica?**

No. Empecé en Upjohn como representante 2 años y medio, luego paso a un training en publicidad para el área de sistema nervioso, luego viene la fusión con Pharmacia y paso a ser Asesor de Ciencias Médicas en Mercadotecnia, y cuando nos compra The Company, pasamos a la misma posición en lo que ahora se llaman Asesores de Relaciones Médicas.

¿Tu profesión de background es?

Médico.

**Con relación a The Product cuáles fueron las responsabilidades que te tocaron realizar durante el lanzamiento de The Product?**

Cuando entro al área de sistema nervioso central, me dicen que íbamos a tener un futuro lanzamiento con The Product. Para esto ya estaba empezado el trabajo previo, que considero que fue un buen trabajo tanto de El Gerente de Producto como de Gabriela Dávila, ella como médico de producto y Alejandro como Gerente de Producto. Ya tenían ellos contactados a los principales líderes con los que iban a manejar el producto, y Alejandro tenía muy adelantada la cuestión de Marketing. Cuando Alejandro se entera de mi función, por referencia de compañeros que venían de Pharmacia, insiste en que me involucre en lo que sería el grupo fuerte que al final de cuentas va a llevar la información a los grupos médicos. A los que son investigadores, médicos de algunos hospitales determinados, son médicos que no los puedes estar llevando a las otras poblaciones a bajar la información, porque muchos de ellos tienen puestos ejecutivos, y segundo porque a pesar que tengan muy alto nivel intelectual, no es gente que esté acostumbrada a ir a dar pláticas. Nosotros desde Pharmacia nos encargábamos de esa parte. Seleccionar al segundo grupo de línea de ataque para lanzar el producto. Yo me encargo de formar a un grupo de médicos con ciertas características, que por el tiempo que tenemos en esto ya sabemos identificar, que puedan ir a dar algunas pláticas y bajar la información como nosotros queremos. Con Alex empiezo a trabajar en ese aspecto, empiezo a identificar los hospitales que tiene manejo de las clínicas del dolor, ellos ya tenían identificados algunos, yo integro todo y junto una línea en todo el país de ponentes y médicos que nos van a hacer el lanzamiento total a los distintos grupos médicos que tenemos.

**Cómo fue ese proceso en The Product.**

Como Alex y Gabriela no conocía el MMSL que venía de Farmacia y el ARM que se hizo aquí, prácticamente la gente que venía de Farmacia le decía a Alex, apóyate en los ARM ahora, específicamente con los del área de Sistema Nervioso Central, y apóyate en Liborio para que te ayude a formar la segunda parte, porque no tenía. De hecho en los primeros lanzamientos se utilizaron como ponentes a los investigadores, y no fueron adecuados porque es gente que normalmente no sirven para eso. Me empiezo a involucrar con Alex y a empezar a filtrar a los médicos que ya teníamos, empezamos a estudiar el producto, y a empezar a filtrar a los médicos que ya teníamos, a filtrarlos, a identificarlos, a conocerlos, asisto a ponencias de ellos en sus hospitales, para ver las características del ponente y vas viendo la personalidad que si se adapta a trabajar con los Laboratorios, hay médicos que no se adaptan, no aceptan sugerencias de hacer algún cambio en la diapositivas, o a hacer un poco más tenue en algunos puntos que no queremos que se recalque tanto, que tengan facilidad de palabra. Cuando Alex se da cuenta en lo que lo puedo ayudar, ya luego me dio todo. Hicimos un buen lanzamiento en ese aspecto. El otro aspecto fue con la fuerza de ventas. Ahora, hay que decir que el producto era un productazo, se veía que era un productazo.

Se hizo un buen lanzamiento con la fuerza de ventas, se lleva a un médico para que la hagan preguntas de cómo ve el producto, se les saca del país, nos vamos a Orlando, eso siempre es un buen motivador para la fuerza de ventas, se les da unos obsequios bastante agradables, un video para las chiquitas para reproductor de DVD, para la fuerza de ventas es un aparato que cuesta 3,000-4,000 pesos es un excelente regalo. Y la gente estaba muy motivada.

**¿Tú te integraste al grupo de lanzamiento?**

Si.

En el The Company anterior, vamos a decir The Company antes de la adquisición, era prácticamente el Gerente de Producto y el Médico de Producto. Sólo que aquí el Médico de Producto tiene funciones con Regulatorio, con Dirección Médica que les quita muchísimo tiempo, que no les permite tener la oportunidad de acceder a todos los grupos que en algún momento la fuerza de ventas va a necesitar, para dar las ponencias, para integrar en algunos hospitales el conocimiento para que después pueda ser adquirido. En esa parte entré yo, pues.

**¿Ahora te sentía parte de ese equipo?**

Claro. Yo nomás traía otros dos productos y bajo un determinado momento mi jefe me dijo que la prioridad era The Product. Éramos un equipo el Gerente de Producto, el Médico de Producto y yo.

**¿Participaste en todas las reuniones que tuvieron?**

En el 80% de las reuniones que se hicieron, si. Salvo algunas o muy especializadas, donde iban a ver otros temas, o si estaba yo de viaje o algo y ya nomás me retroalimentaban de lo que había quedado. Pero en todas las demás reuniones de cómo se iba a lanzar, quienes iban a lanzar, cuál era la plática, analizábamos la plática con el médico de producto, que se ponía, qué se quitaba, en todo eso uno estaba presente.

**Ese es el proceso que me interesaría explorar. Recordando el lanzamiento de The Product, ¿dirías que The Product fue lanzado en los tiempos que se habían pactado?**

Pues cumplidos como se habían presupuestado si, y siempre muy a la carrera. No recuerdo un solo lanzamiento y he estado en 10-12 lanzamientos, donde se haya lanzado en un tiempo adecuado. Siempre es a la carrera y hay que organizarlos, y rápido, pero siempre es así es el proceso. Los tiempos si se cumplieron, se tenían que cumplir y se fueron cumpliendo.

**Y a nivel de los recursos, ¿fueron los mismos recursos o fueron más intensos?**

Fueron más intensos, tanto humanos como financieros. Y porque se veía que era un productazo y no se escatimó mucho en lo que era el lanzamiento.

**Y una vez que se lanzó, ¿el éxito es equivalente al esfuerzo?**

Superior al esfuerzo.

**¿Cómo mides el éxito en el lanzamiento de un producto, y en el caso particular de The Product?**

Nosotros esperábamos una participación en unidades y en dólares que se veía muy grande y al final del año se triplicó. Eso es un lanzamiento exitoso definitivamente. Tanto así que se ajustó nuevamente el presupuesto unas 3 veces de lo que estaba planeado.

**Desde el punto de vista del grupo de lanzamiento, crees que fue exitoso el proceso independientemente de los resultados del producto. Como proceso de lanzamiento, ¿fue exitoso?**

Si, mucho, muy exitoso.

**¿Cómo se mide esto?**

Dos situaciones. Primero, por los médicos que estábamos involucrados. Te decía que ya había un trabajo previo cuando yo me integro, que lo llevaba la doctora Dávila. Ella ya había seleccionado a una serie de médicos que, el apoyo de parte de la casa matriz preparando a estos médicos con diversas actividades con los investigadores del producto, ya se había realizado durante año y medio, habían habido como 10-12 reuniones en diferentes partes del mundo y en diferentes partes del país, para ir seleccionando cómo iba a ser el lanzamiento. Entonces ya existía un conocimiento previo de lo que se iba a hacer y de lo que se esperaba del producto. Muchos de los líderes base, los principales líderes del país ya tenían conocimiento, habían tenido un advisory board bastante bueno, con el que ya se venía trabajando.

**Cuando dices Advisory Board, ¿te refieres a médicos?**

Si, médicos que están fungiendo como apoyo al conocimiento del producto y a retroalimentarnos de lo que se debe hacer y de lo que no se debe hacer.

**¿Cuántos conforman un Advisory Board?**

Dependiendo. Teniendo en cuenta que en The Product teníamos dos indicaciones principales con las que íbamos a salir, que eran dolor neuropático y epilepsia. Entonces el grupo estaba conformado como por 14 tomando en cuenta que para dolor neuropático se abría a traumatólogos, ortopedistas, y hacia algólogos y neurólogos hacia el área de neurología y estábamos reteniendo hacia atrás el área de ansiedad, que es el proceso en el que estamos ahorita. El grupo estaba conformado entre 12 y 15 médicos.

**Hablando del proceso de lanzamiento, ¿qué características individuales deben tener las personas en el grupo de lanzamiento, para que el proceso sea fluido, para que las actividades se cumplan y el lanzamiento sea exitoso?**

Bueno, inicialmente el eje va a ser el Gerente de Producto. Si es un gerente empático, con el que se puede platicar, que habla bien, que acepta indicaciones, en el caso de lo que era Alejandro, la doctora le decía "desde el punto de vista médico, neurológico, esto debe ser así, así, así" el tomaba esos datos y los acoplaba, en mi caso yo le decía "yo voy a quitar este, este y este médico porque no nos sirven por esta razón y tenemos que tomar médicos de este hospital, porque ahí tiene el área de entrenamiento a nivel nacional los nuevos algólogos" me hacía caso. El Gerente de Producto tenga una facilidad de saber escuchar y tomar las decisiones sobre lo que uno le está diciendo es importante. Me ha tocado gerentes que no te aceptan absolutamente nada y se hace lo que ellos quieren. A unos les funciona, a otros no les funciona. La mayoría no funciona. Cuando el gerente es empático, cuando sabe escuchar a la gente, cuando su forma de ser permite trabajar en equipo, no hay ningún problema. Hay gente que no trabaja en equipo.

**¿Y del resto que podemos decir?**

Del resto, ¿quiénes?

**Del resto del equipo de lanzamiento, estamos hablando, en un equipo de lanzamiento, es puntal que el Gerente de Producto tenga ciertas características, ¿las mismas características se aplican el resto?**

Una situación, al menos con el lanzamiento del The Product, la gente de eventos, la gente de servicios a marketing, la gente de compras, era gente con la que en su momento nunca tuvimos problemas. Más bien quizás permeaba el trabajo que hacíamos, y todo el mundo apoyaba, el becario, nunca tuvimos problema con nadie de los que estaban alrededor.

**Eso significa que ellos ya tienen ciertas características que permiten que se acoplen fácilmente. ¿Cuáles serían esas características?**

Bueno, desde que ya RRHH filtra a la gente, está buscando gente que pueda trabajar en equipo, si la gente no trabaja en equipo, no funciona.

**O sea el trabajo en equipo es vital.**

Es la base.

**Qué otra característica. Por ejemplo creatividad al momento de sugerir alternativas de solución.**

Si es un punto importante, porque no se marca tanto porque estás tan acostumbrado al trabajo, es algo innato que va saliendo, dentro del grupo de trabajo. Definitivamente está presente. Se da por hecho.

**Otra característica es tener la visión integral de lo que pasa en otros departamentos. Es decir saber que yo que trabajo en logística, lo que pasa en Regulatorio. ¿Importa que todo el mundo esté enterado de todo?**

De lo que se tiene que enterar. Es ahí que entramos al eje: el médico de producto, que está encargada de saber lo de los investigadores, regulatorio, dirección médica. El Gerente de Producto, que está encargado de logística, producción, almacén, fuerza de ventas, El Gerente de Relaciones Médicas, hacia lo que sería el segundo grupo de línea, la fuerza de ventas para la organización de los eventos. Y obviamente cuando nosotros 3 ó 4 (si queremos incluir al Team Leader) estamos enterados de todos los problemas que hay aquí, aquí, toda la información fluye a través de estos 3 y obviamente cada uno hace lo que corresponde a cada una de sus áreas de influencia.

**¿Donde entra capacitación?**

Podríamos decir que entra en la segunda fase, que sería el apoyo hacia el área de ventas. Aunque Capacitación todo lo va a recibir del Médico de Producto y de los manuales que se mandan de NY. Y ellos ya se encargan de bajarlo a la fuerza de ventas. Todos los que estamos en Farmacia criticamos que Entrenamiento funciona como un departamento aparte. Debería estar más integrado a Marketing. Ese si es un problema que nosotros hemos detectado, pero así están los procesos. Ahora no le quito mérito a lo que hace Capacitación.

**Otra característica que podría ser la mística, visión, que permite que la gente de el 101% en sus respectivos trabajos. ¿Eso es importante?**

Hay algunos productos que nacen con ángel y otros que no. En el caso de The Product vino con una estrellota. Yo sólo he conocido dos productos así: Tafil, que compañeros que se han ido a otros laboratorios y se habla de un fertilizante...Tafil, o sea lo siguen queriendo hasta la fecha. El otro es The Product.

Hay productos que no, por ejemplo Geodón que en todo el mundo está mal. Es un producto que nació estrellado.

**Entonces, es algo que viene con el producto, no se genera en el equipo de lanzamiento.**

Si se puede generar en el grupo cuando empieza la expectativa de que sabes que vamos a lanzar algo para esto, y prácticamente no tenemos competencia, le vamos a pegar a todos, no vamos a salir tan caro. Y la gente tiene conocimiento del mercado, empiezan a leer algo.

**Qué tan fácil o difícil fue la absorción de la información del The Product.**

Dos puntos. Cuando empezamos, luego de 1.5-2 años previos de trabajo con los líderes, ya se conocía el producto. Eso para el área médica. Para el área de la fuerza de ventas, cuando se conoció cuál era el mecanismo de acción, sobre qué indicación íbamos, era una indicación previamente trabajada con NOTON, entonces la absorción fue muy rápida.

**Y junto con la absorción viene la aplicación. ¿Qué tan fácil fue aplicarlo?**

Fue relativamente fácil. Porque cuando la fuerza de ventas lo entendió, y a esto hay que darle crédito a Entrenamiento, y en el lanzamiento escuchar que era un buen producto, salen con el entusiasmo para hacer las preguntas y retar al médico.

**Estas características que hemos definido: trabajar en equipo, entusiasmo, creatividad. ¿Estas características son importantes para absorber más rápidamente el conocimiento?**

¡Definitivamente! El compromiso de la gente para hacer su trabajo, es importantísimo. Una secretaria te puede tronar el proyecto. Que te diga, se me olvidó pedir los tickets a la agencia de viaje, no hubo quién lo esperara al médico en el aeropuerto. Esas cosas tan insignificantes te pueden tronar un lanzamiento, te puede ponerte en contra a uno de los líderes. En lo que se refiere al área de dolor me toca a mí entrar en contacto con los representantes, yo les mando la foto del ponente y su currículo. ¡Espéralo en el aeropuerto! Por la escuela que se traía en The Company había algunos representantes que eran renuentes, que no tenían tiempo, que tenían que estar con su visita, porque la visita es lo principal. Yo les decía, es un ponente que va a tu ciudad, que les va a dar una plática a tus médicos. Si la gente no está comprometida por esas cositas se tumban un mercado.

**¿Los valores juegan un papel en esto? ¿La cultura The Company juega un papel en esto?**

The Company ha cambiado de ser una compañía un poco rígida y se ha abierto un poco pero todavía le falta.

**Confirmación de información de contacto, agradecimiento y despedida.**

---

**Interview Cassette # 9-A/B**

**LGC**

**Team Leader**

Entrevista telefónica sostenida en Nueva York el día 22 de Noviembre de 2006 a las 11:30 horas

**Introducción y solicitud para grabar la entrevista.**

**¿Me puedes comentar cómo se armó este equipo de pre-marketing, y cómo fueron integrándose las actividades entre todos ellos para permitir que el lanzamiento fuera exitoso?**

¿Tú conoces el proceso de lanzamiento del producto aquí? En qué etapa está el planeamiento estratégico, cuándo pasa a Marketing? ¿Todo eso?

**Entiendo, y tu corrígeme si me equivoco, que hay una etapa previa cuando el producto viene de HQ, en Productos Nuevos, y luego de haber realizado una serie de actividades, básicamente la elaboración de la estrategia general, se transfiere a Marketing donde se crea un equipo con medica, regulatoria, capacitación, para llevar a cabo llevar actividades específicas con miras al lanzamiento del producto.**

Te voy a dar algunos detalles. Uno de los factores de éxito fue ese precisamente, habernos asegurado de que hacíamos una transición muy anticipada, no transición completa sino más bien un involucramiento de personas de Marketing dentro del Team de Planeación Estratégica. Normalmente el producto 5 años antes toma las riendas del producto en Planeación Estratégica, se define el Gerente de Nuevos Producto que va a tomar el producto, se empiezan a desarrollar algunas actividades y 3-4 años antes empiezan algunas actividades muy importantes desde el punto de vista de investigación de mercados y demás.

Se empieza a darle seguimiento sobre las indicaciones y a los lineamientos que empieza a enviar el WWTeam desde NY, se diseñan algún tipo de trabajo sobre producto, se diseñan las investigaciones de mercado, se empiezan a identificar los líderes de opinión, etc. Eso como te digo 3-5 años que se lance el producto. Cada producto tiene un gerente de nuevos productos y un médico de nuevos productos que se encargan de empezar a desarrollar todas las actividades. Ellos dos son las personas claves que van desarrollando absolutamente todas las actividades de pre-lanzamiento, desde la parte de hacer las investigaciones de mercado, hacer los **facings** de venta iniciales, empezar a generar todo el conocimiento de mercado, desarrollar los líderes de opinión, empezar con los consejos asesores, los advisory board, entonces, esas dos personas se van encargando de todo ese proceso, junto con Hector ( que es la cabeza del área) y ellos se apoyan muchísimo en market analytics, para cada uno de esos productos se tiene una persona de market analytics que da todo el soporte necesario para todo lo que es construir los mercados, hacer las investigaciones, hacer los sum analysis que son los modelos que envían los WWTeams para empezar a entender cuál es el potencial del producto.

El tiempo depende mucho del producto. La empresa está aprendiendo ha iniciarse con cierta anticipación. En el caso de The Product, la parte intensa de trabajar el producto fue dos años antes del lanzamiento del producto con mucha mayor intensidad. Por ejemplo se terminan las investigaciones de mercado, se empieza a trabajar más de cerca con los líderes de opinión, se hacen los advisory boards, di tú que un par de años antes empieza el mayor movimiento de todas las actividades clave de preparación del mercado. Antes de eso es una fase mucho más de

análisis de escritorio, planeación, de estimar los mercados, de definir el potencial, de definir cómo van saliendo los estudios de las fases 3 y 4.

**Uno de los factores de éxito se debió al involucramiento temprano de las personas de Marketing. ¿Explicame?**

Normalmente, los lineamientos dicen que el producto debe pasar a Marketing normalmente 6 meses a 1 año antes del lanzamiento con la fecha confirmada de lanzamiento, pasa el grupo de Fernando. Marketing y Médica tienen que tener asignado para recibir al producto. En el caso de The Product, yo decidí involucrarme con el equipo de Hector 2 años antes del lanzamiento, en todo el proceso de preparación de mercado, con reuniones mensuales que involucraban discusiones con el Gerente de Producto de Nuevos Productos y el Médico de Producto, para tomar decisiones de forecasting, de donde vamos a lanzar, qué líderes de opinión vamos a escoger, etc. Y obviamente yo podía aportar mucho al equipo porque dentro de mi portafolio de productos yo llevaba NOTON, y había un conocimiento grande del mercado, de la dinámica, como de los líderes de opinión, es decir, hacia donde teníamos que caminar. Por eso, el haberme involucrado desde mucho antes de 1 año que es el tiempo establecido de transición del producto a Marketing, yo empecé a trabajar en su momento con Gabriela Palacios, que era la Gerente de Nuevos Productos para The Product, y yo tenía reuniones con ellos mensuales, en las cuales Gabriela siempre organizó muy bien el time table del producto, que creo que fue otro de los factores de éxito de The Product, justamente definir todas las actividades, no sólo en el corto plazo, sino también en el largo plazo. Hubo una muy buena planeación, que es lo que había que hacer, en qué tiempo se tenía que hacer, qué personas tenían que participar, y sobre ese time table hacíamos el seguimiento.

**¿No son las mismas actividades para todos los productos? ¿Por qué?**

Por que no todas las personas trabajan igual, ni todas las personas planean igual. Por eso te decía que la preparación del lanzamiento de un producto, cuáles son los factores para que todo salga bien. Primero que haya una persona que tenga muy claro las diferentes etapas que se tienen que realizar para el lanzamiento del producto y que no vaya haciendo a mediada que se las van pidiendo, sino que desde un principio se haga como un buen time table. Mientras más experiencia tenga el Gerente de Productos, mucho más fácil le va a quedar definir las diferentes etapas de planeación del producto. Entonces, yo diría que debería haber un modelo, como un ABC de lo que debe tener el time table del lanzamiento de un producto. Eso es fundamental, para el corto, mediano, y largo plazo. Segundo, la experiencia de la persona juega un papel muy importante. Tercero, continuidad, es decir que la persona sea la misma la que recibe el producto, hasta que lo entrega a Marketing. Porque eso hace la diferencia, primero en cuanto al conocimiento, qué es lo que se ha hecho, que es lo que se va a hacer, y hacia adonde se va, y en cuanto a que la persona se motiva, porque la persona siente eso como su bebé. Eso para mí, y con la experiencia de lanzamientos que tengo, creo que el factor motivacional es muy importante y eso lo da el que la persona pueda tener el producto de principio a fin. Con las restricciones que ello tiene: 2-3 años en el mismo puesto, en la misma empresa, es algo difícil de lograr, pero en el caso de The Product se hizo.

**Cuando hablas de continuidad, ¿te refieres al Gerente de Producto?**

Si al Gerente de Producto. El Gerente de Producto es la persona clave ahí.

**¿Cuando me comentas las características del Gerente de Producto es el detonante del éxito, o es el equipo?**

Es todo el equipo, pero me refiero al Gerente de Producto porque es el líder del proyecto. Tan importante como el Gerente de Producto es el Médico del Producto. Y las mismas 3 condiciones que hablamos para el Gerente del Producto son válidas para el Médico de Producto, y el de Market Analytics. Pero el Gerente de Producto es básico, porque no es lo mismo que se vaya el de Market Analytics, que se vaya el Gerente de Producto. El éxito depende de todo el trabajo del equipo, pero se impacta más el proyecto si se va el Gerente de Producto.

**Hablas de 3 pilares. ¿Se puede hablar de un equipo ampliado?**

Esas tres personas, 3-5 años antes son las que hacen todo. Luego entra la parte de manufactura empieza a jugar un rol no tan relevante, pero hay algunas comunicaciones con la gente de producción. Luego para una etapa 2 años antes del lanzamiento, ya empieza a haber un equipo más grande. Ese equipo ampliado, la planta empieza a jugar un rol muy importante, información de producción, a precisarse los forecasts, las presentaciones, se empieza a trabajar en la estrategia de precio, la planta empieza a jugar un rol muy importante. Puesto que la Planta no nos reporta a nosotros, mucho del éxito depende de que exista una muy buena comunicación entre el Gerente de Producto y la Planta. Capacitación también entra 1 año antes del lanzamiento porque la documentación del producto se recibe 1 año antes del lanzamiento. Otra área crítica 2-3 años antes del lanzamiento es el área de Registros por la elaboración del dossier para registrar el producto, junto con el departamento médico. También se involucra la parte de Instituciones, porque como sabes, una parte muy importante del volumen de negocio está en el canal Institucional. Entonces con anticipación se debe que empezar (1 año antes) a planear todos los estudios de farmacoeconomía necesarios para conseguir la aprobación. Otra área clave de 3-5 años es el área médica por todos los estudios clínicos que se vayan a hacer localmente, juega un rol muy importante, y el vocero de esto es Médico de Producto.

**¿En qué momento se involucra a la fuerza de ventas?**

Al final. Digamos, hemos tenido buenas experiencias involucrando a los GUNes compartiendo con ellos 1 año antes, les hacemos una presentación del plan, cómo están las cosas, cómo se va a lanzar el producto, cuándo se va a lanzar el producto, pero eso es más informativo que otra cosa. A quien sí se involucra para acciones muy puntuales es con el área de instituciones para la inclusión del producto en el formulario básico.

Año y medio antes, empezamos con Gaby a tener reuniones mensuales con todas estas personas que hemos mencionado. Hicimos que todas las personas dieran su update de sus actividades.

**¿Desde el punto de vista del equipo que se junta 1-2 años antes, qué elementos son importantes para lograr en este grupo, la sinergia, el entusiasmo, para lograr su trabajo, sino algo más?**

Hay varios elementos, tiene que ser una persona que conozca su proyecto en el corto, mediano, largo plazo a través del time table. Una de las habilidades tiene que ser muy organizada, que sepa planear muy bien, y una persona muy estructurada, porque eso le da a las personas con las que va a interactuar, la sensación que el proyecto está bajo control, de que cada uno de los puntos,... Porque acuérdate que la prioridad para la Planta, entre vender un Lipitor que se necesita para vender en el día a día, y la venta de un producto planeada para 5 años. Obviamente las áreas que le dan apoyo al Gerente de Producto, sobre todo mientras más lejos esté el lanzamiento, menos prioritario es para ellas. Entonces, el hecho de que una persona tenga esas tres cualidades, que sepa planear, que sea muy organizada, que de seguimiento y que sea una persona que tenga un dominio completo de su proyecto, da la tranquilidad a las personas de apoyo de que en los momentos precisos, esas personas van a ser contactadas para dar seguimiento a las tareas que se necesitan y al cumplimiento a las actividades de esas áreas.

Entonces yo diría que eso tiene una influencia muy positiva en las áreas de apoyo del proyecto porque la gente sabe que todo está bajo control y en el momento oportuno, y en el momento preciso esa persona va a estar contactándolos, para hacerles las preguntas adecuadas, para hacer el seguimiento adecuado, para empujar a la gente. La única forma de que esto salga bien es que el Gerente de Producto esté empujando permanentemente a las áreas de apoyo, o a las que tiene alguna influencia en el proyecto: llámese, planta, área medica, regulatorio, la que tú nombres, esta persona tiene que tener esa capacidad, ese control. Tiene que venderles el proyecto es muy importante tener una reunión, la primera que se hace ampliada, que era la que tú decías y la nombraste muy bien, la reunión ampliada de ese Comité de Lanzamiento de Producto, en donde están absolutamente todas las áreas que discutimos, ese es el momento donde el Gerente de Producto puede subir a todo el mundo a bordo en la fase más crítica del proyecto que es 1.5 años antes del lanzamiento. Tiene que darle toda la relevancia a una presentación muy completa, hacer un planteamiento estratégico muy completo y muy bien definido, como venderle muy bien a la gente la importancia del lanzamiento de ese producto, entonces tiene que ser una persona, quizás otra de las habilidades es que sea una persona muy vendedora. Tiene que ser una persona con mucha capacidad para vender su proyecto, que vibre, muy apasionada con su proyecto, de tal manera que los demás se sientan involucrados. Esto se logra con el nivel de seguimiento de las cosas. Estas son varias de las cualidades que tiene que tener el Gerente de Producto. Si te vas a las conductas de The Company, una persona que sea capaz de establecer comunicación con todas las áreas, con muy buena capacidad de ejecución, si lo ejecutas bien no hay forma de que te salga mal.

**Trasladémonos ahora al equipo, también tienen que tener unas características especiales: organizados, time table de lo que le corresponde a cada uno, bien estructurado. Podríamos tener un buen Gerente de Producto pero si el equipo no responde, nada pasa.**

El equipo ampliado tiene el mismo Time-Table. No hay disculpa porque en ese Time-Table se registran todas las actividades que hay que hacer. Lo primero es el compromiso de la gente con el proyecto, y desde luego una buena organización para llevar a cabo sus cosas. En general las cualidades son las mismas para todo el equipo, pero quien mueve el producto es el Gerente de Producto, la diferencia la hace el Gerente de Producto. Él es el que tiene que establecer una muy buena comunicación, y la capacidad de ir al nivel siguiente cuando la persona responsable no está haciendo lo que tiene que hacer. Ese es el reto de este cargo, nadie le reporta a esta persona, sin embargo tiene que hacer que ciento y un mil detalles se hagan en los tiempos establecidos. El éxito depende de todos, todo el mundo hace lo suyo, pero donde las cosas mejor funcionan es cuando el líder del proyecto se asegura que las cosas sucedan. La diferencia entre lanzamiento exitosos y no tan exitosos, es el papel que juega el Gerente de Producto.

**¿Cómo son las dinámicas de las reuniones?**

Empezar a trabajar desde 2 años antes en cosas muy puntuales ella y yo: forecast, líderes de opinión. Un año antes del lanzamiento, decidimos hacer una reunión mensual para interactuar cara a cara. La dinámica es, se identifican las personas que juegan un rol fundamental dentro del proyecto, se les invita a una reunión de lanzamiento, mientras más ruido haces mejor, para subir a todo el mundo a bordo, cuando las cosas ya tiene una fecha. Haces la presentación de tu proyecto en detalle, con fechas y todo. Involucras a todas las áreas y ellos hacen su presentación del status del área. El Gerente de Producto hace una minuta muy detallada del proyecto que sale máximo 2 días después de la reunión, para que se sienta que el Gerente de Producto tiene el control.

**En estas reuniones, la participación del resto se toma en cuenta. La parte creativa juega un rol ante determinados problemas, sugerencias.**

Totalmente. Dependiendo del nivel de expertise cada área va aportando lo suyo. Cada área propone alternativas de solución ante un problema determinado. Cada quien puede haber trabajado en otras áreas y ese es el momento de compartir la experiencia anterior en la generación de alternativas de solución.

**Y esta posibilidad de estar todos juntos, hace que todos estén enterados de todo, con una visión integral. ¿Esto es importante?**

Es fundamental. Yo diría que esta reunión es como el Time-Table. Son imprescindibles para el éxito del proyecto. Al inicio es cada trimestre, luego será mensual, luego cada quince días, y luego semanal de ser necesario. Dependerá del Gerente de Producto para tener un poder de convocatoria que junte a todos los involucrados.

**¿Cómo medir el éxito de un equipo de lanzamiento, sin pasar por las métricas de ventas?**

Si tiene que existir, Si hemos desarrollado métricas para ello. Por ejemplo, una de las métricas es qué tan preparado está tu mercado. Te voy a poner el ejemplo de Champix porque The Product tenía un antecesor en NOTON. ¿Cuán preparado está el mercado? Las métricas que se definieron, cuántos médicos ya han recibido información científica del producto. Otra, el targeting, cuántos médicos adoptan más rápidamente el producto. Esto se trabaja con Ventas. Si haces actividades dirigidas al consumidor a determinados públicos objetivo, se puede establecer a cuántos quieres llegar. Hay otras métricas que tiene que ver con fechas, definir determinadas fechas (3-4 fechas importantes) que si se cumplen te dicen que están teniendo éxito. Otro punto es el nivel de capacitación que quieres que tenga la fuerza de ventas. Estas métricas pueden predecir que tengas un lanzamiento exitoso.



**Confirmación de información de contacto, agradecimiento y despedida.**

---

**Interview Cassette # 6-B**

**MJ**

**Gerente de Distrito**

Entrevista telefónica sostenida en México DF el día 20 de Octubre de 2006 a las 9:00 horas

**Introducción y solicitud para grabar la entrevista.**

**Primero le voy a hacer unas preguntas genéricas al inicio y luego entramos al tema de The Product ¿Le parece?**

Si.

**¿Cuánto tiempo trabaja usted en The Company?**

Tengo 16 años.

**Ha estado siempre como Gerente de Distrito**

Como Gerente de Distrito tengo 15 años, tuve un año como representante.

**Con relación a The Product cuáles fueron las responsabilidades específicas que le tocaron realizar durante el lanzamiento de The Product?**

El coordinar a mi equipo que iba a tener a su cargo el producto, para tener una preparación en cuanto a conocimientos, en cuanto a que le dieran esa fortaleza para enfrentar al médico el consultorio. Motivarlos obviamente para que salgan lo mejor posible las cosas. Y también pues prepararme yo.

**Hablando de preparar, ¿fue muy difícil la preparación de este producto?**

No por que como se llevó a cabo, los módulos como iban llegando, y si costó trabajo en un inicio entender algunos aspectos, pero no fue nada del otro mundo pues. Se requirió un mayor esfuerzo pero se logró el objetivo.

**Por qué es que requirió un mayor esfuerzo, ¿los conceptos eran un poco más difíciles de entender?**

Bueno en algunos casos los conceptos del producto, para algunos compañeros eran diferentes, nunca habían trabajado dolor neuropático, siempre sistema nervioso central es más complejo. Pero la capacitación de parte del Departamento de Capacitación fue clara.

**Ahora, dígame, del equipo que usted maneja, todos tuvieron la misma dificultad, o había algunos para los cuales les fue más fácil asimilar esta literatura de dolor neuropático.**

Para los de más antigüedad, en especial para uno de ellos, les fue más fácil. La gente joven este...en general no fue difícil, pero si para uno en especial le fue más sencillo.

**Y a ese ¿Por qué le fue más sencillo?**

Tiene a su esposa que es médico y eso le ayudó mucho.

**Cómo influyó el conocimiento de NOTON en el aprendizaje de The Product.**

Lo que pasa es que la mayoría de los colegas que empezaron a trabajar The Product, no había llevado entrenamiento en NOTON. De los que me reportaban ninguno había promovido NOTON, el único que había tenido esa preparación previa era yo. Los demás todos eran nuevos en el tema. Algunos venían de lo que era la antigua Pharmacia.

**Aprender el conocimiento es la primera parte, la segunda parte es aplicarlo. Frente al médico, frente a las objeciones, frente a situaciones prácticas de la vida de un representante. ¿Fue fácil la aplicación de este conocimiento nuevo en sus representantes?**

Fácil la aplicación porque además había una buena comunicación entre los colegas que llevaban el producto en común con el resto de las fuerzas de ventas que también promovía The Product. Entonces, objeciones que había en campo con el médico, las compartían para ver de qué manera la abordaban si en el momento no podían aclarar completamente la objeción.

**Y estas reuniones con estos colegas se hacían de forma sistemática o eran eventualmente cuando podían hacerse a través de otros medios.**

Se utilizaban las juntas semanales.

**Cuénteme un poco de las juntas semanales, no estoy al tanto.**

Las juntas semanales que tenemos actualmente son dos juntas, le llamamos ELA, equipos locales en acción, en donde aprovechan para ver la problemática que hay en la zona en cuanto a situación con médicos, y ahí discuten incluso aspectos técnicos. Son dos juntas por ciclo, el ciclo es de 5 semanas.

**Me dice, ¿las juntas son 2 veces por mes?**

En este momento. El ciclo promocional 5 semanas, en este momento se tiene dos juntas con los ELA. En un pool trabajan un grupo de 10 representantes.

Ahí se juntan varios distritos.

Bueno si son varios distritos que forman esto ELA.

**Esto de las juntas es algo que ustedes han creado o forma parte de las prácticas de The Company.**  
Forma parte de las prácticas de The Company.

**Recordando el lanzamiento de The Product, ¿dirías que The Product fue lanzado en los tiempos que se habían previsto?**

Si. Incluso los eventos de prelanzamiento, en donde se creó expectativa llevando ponentes a las plazas más importantes, con los mercados más potenciales, eso ayudó mucho. Y tenemos un ejemplo de éxito en Reynosa, TanOblitas en donde hubo campaña de expectativa antes del lanzamiento y actualmente el producto ahí, bueno en todas partes es líder, bueno va rumbo al liderazgo, pero hay zonas con una participación arriba de 20 puntos.

**Que esa es mi siguiente pregunta, ¿usted diría que el lanzamiento de The Product fue exitoso?**

Si, muy exitoso y yo siento que fue la campaña de expectativa con eventos de pre-lanzamiento, la motivación que se le dio a la gente, el acercamiento que tuvo el Gerente de Producto con toda la fuerza de ventas, siento que es parte del éxito, que los representantes adopten el producto como propio y vean que el Gerente de Producto esta directamente con ellos, en comunicación vía mail en este caso.

**¿Que forma tiene para medir el éxito de The Product?**

La medida más clara es el DDD que aquí en México utilizamos. La medición en farmacias de lo que es la venta del producto.

**¿Que otras características miden el éxito de The Product?**

La eficacia del producto definitivamente, porque podemos tener la mejor motivación, la mejor preparación, pero si el producto no responde frente al médico, pues no. Aquí no el éxito continúa con el producto.

**A nivel individual, ¿cuáles serían las características de personalidad, de background que pueden coadyuvar a que The Product se asimile más rápido, se aplique más rápido y ayude en el éxito?**

¿Cuáles son las características que la gente debe tener?

**Correcto.**

En primer lugar debe ser una persona con carácter, con temple, para que si se presentan objeciones pueda dialogar con el médico y discutir sobre las características del producto, claro que ese carácter, ese temple apoyado en un buen conocimiento del producto y de competencia.

Yo le voy a comentar algunas características, y usted me comentará si son importantes o no. ¿Le parece?

OK

**La primera que se me viene a la mente es creatividad. La creatividad para brindar alternativas de solución a problemáticas, o descubrir usos nuevos. ¿Es importante para que el representante asimile mejor un conocimiento nuevo y tenga éxito en su labor?**

Totalmente de acuerdo.

**Otra característica es tener la visión integral de lo que pasa en otros departamentos. ¿Es importante saber todo el contexto de cómo funciona la droga en el organismo, cual es la estrategia completa del producto, o solo es importante que sepa lo que tiene que decirle al médico?**

Es importante que tenga una visión integral del producto. En ocasiones no se usa toda la información, pero le da seguridad al representante frente al médico. Porque sabe exactamente que es lo que tiene al frente.

**Una última característica que se me ocurre es la mística, que haga que todos trabajen en equipo, que se apoye mutuamente, que se brinda uno al otro.**

Yo creo que esa parte es muy importante y se logra desde el momento que se empieza la campaña de expectativa, en que empieza a haber una interacción entre Mercadotecnia y fuerza de ventas, el departamento de Capacitación, en la medida que se va logrando ese buen ambiente, se va creando un mayor compromiso hacia el producto. Se va cultivando poco a poco desde que inicia, se logra con la motivación y al final de cuentas cae en el compromiso de la gente por hacer mejor su trabajo.

**Yo escuche una frase, enamorarse del producto. ¿Qué tiene que pasar para que uno se enamore del producto?**

Toda esta parte desde lo que es la expectativa de lanzamiento, todo lo que lo va llevando a uno a lograr que culmine en la convención de lanzamiento. Si usted le pregunta a un representante con muchos años en la compañía, tiene un producto por el cual siente un especial cariño, porque es como el hijo que lo va viendo crecer poco a poco hasta que llega a la madurez. Eso es para mí la parte donde hay un enamoramiento del producto.

**Es un tema bastante emocional, ¿Cuáles son las características analíticas que se necesitan también?**

Lo analítico lo tenemos con la información que se nos proporciona con las herramientas de medición como el VARS-MAP, es donde me dice si voy bien con lo que estoy haciendo, si debo de modificar, o seguir por el camino y hacer un esfuerzo mayor.

**De todas estas característica que hemos hablado, el carácter, el temple, el conocimiento del producto, el conocimiento de la competencia, la creatividad, la mística, la visión integral del producto ¿cuál impacta más en este proceso de aprendizaje?**

Para mi gusto el conocimiento integral del producto es la más interesante, porque de ahí si tienes un buen conocimiento de tu producto y de tu competencia, eso te permite tener creatividad, tener otras cosas. Para mi el conocimiento es la piedra angular.

**Y ahora, para facilitar ese conocimiento, ¿hay mucho del área de entrenamiento?**

El entrenamiento continúa con nuevas cosas, conceptos que se van agregando en el camino y que se van integrando al dossier.

**Ahora el tiempo que tiene el representante es bastante apretado, porque le exigen una dinámica bastante agitada. Sin embargo necesita darse tiempo para revisar la literatura, artículos nuevos. ¿Cómo hacemos para que el representante lea?**

Es la parte más difícil. Se aprovechan las juntas de ciclo para revisar materiales, revisar cosas nuevas, lo que se va a manejar durante el ciclo promocional. Pero si en ocasiones el tiempo es apretado, tiene que hacer un esfuerzo adicional, el representante para cumplir esta parte.

**Qué características de personalidad va con ese tema en particular para tener la disciplina para leer.**

En primer lugar debe ser una persona organizada para lograr cumplir con todos sus objetivos en cuanto a su visita, su trabajo diario en si y lograr su conocimiento. Si la persona está comprometida con su trabajo busca el tiempo para hacerlo. Muchas veces en el día a día no alcanza para cumplir con toda esta parte, y en donde se refuerza el conocimiento es en las juntas de inicio de ciclo.

Cada que se inicia un ciclo promocional, tenemos un día para revisar los materiales promocional, si hay algún estudio clínico nuevo se ve, se destacan los puntos que se van a trabajar, parte de nuestro trabajo como gerentes es verificar que haya una buena comprensión del estudio para transmitirlo de manera positiva al médico.

**Confirmación de información de contacto, agradecimiento y despedida.**



### **APPENDIX 3**

#### **EXAMPLE OF CODING, CATEGORIZING, AND INTERPRETATION**

This appendix shows the procedure followed to code and interpret data within all interviews. I will take Interview PD#3 as an example. This elaboration tried to be chronological as to show the steps followed, however, this methodology is recurrent, meaning that the interview is read once to code once, but then is re-read in order to identify some other codes not identified in the first reading or to cancel some codes or interpretations gather during the first reading. The steps followed mostly the following pattern.

1. Transcription of the interview as soon as possible after the interview took place. During the process of transcription, there is inevitable and can not be avoided, an initial mental creation of categories confirming or not what is the intention of the research.
2. After the transcription of a whole set of interviews pertaining to the same case study, I began the reading of the interview without coding yet, but with the intention of an accurate transcription. When I saw some misalignments, I went back to the recording to make sure the transcription was accurate.
3. When I made sure the interview transcription was accurate to the recording, I began the process of codification within the Atlas.ti environment. While the dissertation is trying to focus only on the elements of individual strategic thinking and its relationship between them and the team's absorptive capacity, the codification process uncovered also other topics of interest such as: NPD (new product development) elements, and SOP (standard operating procedures) elements, both related with NPD success. The codes relates with NPD success are shown in the following list.

<p>(NPD)Success-All Areas Included (NPD)Success-All Inclusive Environment (NPD)Success-Areas Motivation (NPD)Success-Continuity of Strategic &amp; Operational Executives Throughout Project (NPD)Success-Dynamic Toward SelfSufficient Team w/Total Autonomy (NPD)Success-Each Area Specific Knowledge (NPD)Success-Early Experience Program (NPD)Success-Good Relationship w/Opinion Leaders (NPD)Success-Good Work Environment (NPD)Success-Include Sales Force Specific Relevance (NPD)Success-Involvement of Workers' Relatives w/Disease (NPD)Success-Lack of Clear Launch Decision (NPD)Success-Lack of Project's AfterLaunch Continuity (NPD)Success-Meetings OffSite (NPD)Success-Participative Model Better (NPD)Success-PM Gives Members a Sense of Ownership (NPD)Success-Product Itself Efficacy &amp; Safety (NPD)Success-SR Falling in Love w/Product (NPD)Success-TM Early Involvement (NPD)Success-Top Management Alignment &amp; Support (NPD)Success Metrics-Activities On Time (NPD)Success Metrics-Avoid Canibalization of Neurontin (NPD)Success Metrics-Financial Indicators (NPD)Success Metrics-Product's Financial Results</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

In the following excerpt of the interview I underlined the sentences that were linked to the code “(NPD)Success-Continuity of Strategic & Operational Executives Throughout Project” showing that for a NPD project to be successful is important to

keep the same key executives working on it from the beginning through the end to assure a better overall result.

Q: *Con relación a la composición del equipo ¿hubieron muchos cambios organizacionales?*  
A: *Cuando decidimos lanzar The Product recién habíamos asignado una Gerente de Neurociencias porque EC lo habíamos cambiado a Productos Nuevos. Ella era nueva en el área y tuvo la responsabilidad de lanzar The Product. Esta persona trabajó mucho y al final renunció. Eso no retrazó el proyecto porque no era de una sólo persona sino de un equipo, cada uno tenía su parte para hacer, habían reuniones mensuales donde la team leader era la que llevaba la orquesta pero cada uno tenía muy claro cómo avanzaba el proyecto, cuáles eran los desafíos, qué issues teníamos y cómo los resolvíamos y cada uno hacía su parte. Lo bonito de este equipo es que en corto tiempo pudimos lanzar el producto, hacer mucho awareness en la comunidad médica, fue el trabajo de equipo y que a pesar de los cambios que hubo el proyecto no fracasó.*

4. Also, I noticed that there were other elements of importance for the NPD success more related with Individual Characteristics (INC) either from the Product Manager (PM) or from the Team Members (TM). The following list shows some codes related to that categories of Product Manager or Team Member characteristics.

<p>(INC)PM-Commitment (INC)PM-Conciliator (INC)PM-Excellent Personality (INC)PM-Flexibility (INC)PM-Good Team Management Skills (INC)PM-Good Work Style (INC)PM-Leadership Capability (INC)PM-Provide Good Environment (INC)PM-Team Synergy Creation Capability (INC)TM-Alignment w/Company's Values &amp; Objectives (INC)TM-Commitment (INC)TM-Communication Within Areas Capability (INC)TM-Coordination Within Areas Capability (INC)TM-Expertise &amp; Prior Knowledge (INC)TM-Flexibility &amp; Adaptability (INC)TM-Liberality in Knowledge Sharing (INC)TM-Market Knowledge (INC)TM-Need to Comply w/Duties (INC)TM-Openess to Other's Ideas (INC)TM-Proactivity (INC)TM-TeamWork, Integration&amp;Enjoyment (INC)TM-Tenure &gt; 5 Years in Company/Industry (INC)TM-Transparency</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

The following excerpt from the interview in PD#3 shows in underline a lot of characteristics mentioned as important for NPD success coming from the Product Manager individual characteristics such as “(INC)PM-Commitment”, “(INC)PM-Conciliator”, and “(INC)PM-Good Work Style”, all of them under Product Manager individual characteristics.

Q: *¿Algunos me dijeron que el lanzamiento fue un modelo poco usual?*  
A: *Si. Tiene que ver también con el estilo del líder. Dolores, la chica a la que le dimos este proyecto, es una chica que es muy comprometida, tiene un muy buen estilo de trabajo, muy conciliadora, ella hizo que todos se sintieran dueños del proyecto, que el proyecto no era de ella sino que era de todos. Yo la dejé bastante, hablábamos todos los días pero me respondía muy bien, en el sentido que lograba transmitir esa energía al equipo y que la gente labore para el proyecto. El cambio fue el estilo de ella, las reuniones se hicieron fuera de la empresa (en el Club Pines) se trabajaba todo el día, el calendario estaba hecho para todo el año desde Mayo, la reunión de Lyrica estaba prefijada y la gente sabía que ese día tenía reunión de Lyrica, todos se iban para allá y presentaban su parte, en la reunión de kick-off hizo grupos de trabajo y cada uno dijo cómo puedo maximizar lo que yo sé, como puedo aportar para que el proyecta salga mejor. La gente se sintió libre de hacer lo que cada uno sabía hacer mejor. Esto tiene que ver con el estilo de ella, pero también conseguimos la plata para lanzar el producto, cuando hay plata también ayuda mucho.*

5. When I got to the elements facilitating absorptive capacity, there was a real difference between what I interpreted as “potential” vs. “realized” absorptive capacity. The first one related with codes such as “(PAC)Knowledge Acquisition-Product Strategy Sharing”, and “(PAC)Prior Knowledge-NOTON”. All those codes related with Potential Absorptive Capacity are shown in the list below.

**(PAC)Knowledge Acq&Ass-Product's Strategy Sharing**  
**(PAC)Knowledge Acquisition-New Product's Previous Work Transfer**  
**(PAC)Knowledge Acquisition&Assimilation-Product Info Sharing**  
**(PAC)Prior Knowledge-NOTON**

An example from the interview in PD#3 is shown in underline for the code “(PAC)Knowledge Acquisition&Assimilation-Product Strategy Sharing”.

*Q: Este modelo de The Product siendo bueno, no se había aplicado intensivamente. ¿Por qué no tomar como estándar este modelo?*

*A: De hecho me gusta mucho que la gente lo considere positivo, porque siempre por la vorágine. A mí me parece que ese modelo estuvo bien. Tiene mucho que ver con términos externos. El tema de The Product fue que el marketing del producto lo compartimos con todos, entonces fue una reunión de todo un día explicando toda la estrategia de marketing del producto. En este caso fue abierta la situación de cómo íbamos a lanzar el producto, se explicó el mercado, cómo queríamos aproximarnos, cuáles eran los cuidados que teníamos que tener, y en ese sentido la gente se comprometió más con el proyecto.*

6. Immediately after that, I reviewed the codes for Realized Absorptive Capacity linking the codes related with the transformation and application of new knowledge. The list of codes grouped under the Realized Absorptive Capacity category are shown in the following list.

**(RAC)Knowledge Application-Internet Campaign**  
**(RAC)Knowledge Transformation-Gradual Process**  
**(RAC)Knowledge Transformation & Application-Generation of Strategies & Tactics**

An example of this codification and categorization is shown using the Interview in PD#3, in which I underlined the sentences interpreted as related to “(RAC)Knowledge Transformation&Application-Generation of Strategies&Tactics”.

*Q: ¿Sin embargo, me dijeron que los recursos habían sido los mismos que para otros productos?*

*A: Los recursos que hubo el año pasado fueron aprobados específicamente para Lyrica. Fibig nos aprobó una inversión extra para Lyrica. Entonces se gastó plata, normalmente se construye un awareness en dos años con una regulación de inversión. Aquí en 5 meses hicimos un uso intensivo del recurso que se notó. Cuando Lyrica se lanzó, los médicos ya lo conocían. Lo que pasa es que este año la inversión está un poco más difícil. Por otro lado debido al precio del producto que nos exige casa matriz, no podía ser un lanzamiento masivo y la respuesta de los médicos no iba a ser costo-efectiva, entonces focalizamos entre los médicos que tienen un cierto conocimiento del dolor neuropático, que recetan productos caros y que están más en el tema. Porque expandir el mercado estaba en el otro business case con patente.*

7. For the strategic thinking category I identified some elements that were codified as related to the elements from the literature review. I found creativity, holistic perspective, and vision as main elements with some specific elements within. The list following shows the codes grouped as part of the elements mentioned.

**(ST)Creativity-Adapt Other Countries Experiences**  
**(ST)Creativity-Multifunctional Team**  
**(ST)Creativity-Team's Creativity**  
**(ST)Holistic Perspective-Information Interchange**  
**(ST)Holistic Perspective-TM Common Nurturing**  
**(ST)Vision-Sense of Direction**  
**(ST)Vision-Success as Common Goal**

The following excerpt from the Interview in PD#3 shows in underline the codes uncovered for “(ST)Holistic Perspective-Information Interchange”.

Q: *¿El secreto es compartir información?*

A: *La gente tiene tanta experiencia y es tan madura que puede entender. No hay que pensar que el resto son expertos en su área y que no pueden saber del otro. Yo creo que entre todos se construye más cosas. Entonces al poder explicar la estrategia del producto, los issues que teníamos, cómo los estábamos enfrentando, la gente te comprende mejor y puede contribuir mejor desde su lugar. A veces los de marketing tratamos de comernos solos los problemas y porque el otro no nos ayuda, y acá en verdad que funcionó muy bien el tema de ayúdame.*

8. After the identification of those elements, I made a final interpretation of the categories linking the category of strategic thinking and its elements as facilitating the Realized Absorptive Capacity (RAC) as a result of a direct question to the interviewees and also as a result of a personal inference of what it would be the consequence of having strategic thinking present and its results in terms of discovery of new applications for the new knowledge acquired.



## **APPENDIX 4**

### **SOFTWARE FOR QUALITATIVE ANALYSIS**

From Lonkila (1995), pp. 46-48.

In the following sections I will analyze the connections between grounded theory and computer-assisted qualitative data analysis by presenting examples of the analytical operations central to both. I will also examine the differences in how these operations are conceived of, how useful computers are for conducting grounded theory research, and the consequences of the interaction between grounded theory and computer-assisted qualitative data analysis.

#### **Coding of data**

The more or less structured 'coding' of data (or 'indexing' in NUD.IST, 'tagging' in HyperQual) is central to both to grounded theory and to most of the programs developed specifically for qualitative data analysis (see also Tesch, 1990; Weitzman and Miles, 1995). In grounded theory the notion of coding is, however, understood differently than in computer-assisted qualitative data analysis. Lyn Richards and Tom Richards (1991a: 6-8) argue that by 'coding' Glaser and Strauss mean a much more complex operation than just attaching labels to text segments. Bearing in mind the above discussion of coding procedures in grounded theory, this seems justified. Coding in grounded theory is not just about isolating and naming the categories, 'but also how to dimensionalize them and discover their conditions, consequences, and associated interactions and strategies' (Strauss, 1987: 154). The distinctive feature of coding in grounded theory is striving towards theory development (Strauss, personal communication, 1994).

#### **Constant comparisons**

Asking questions and continually making comparisons – the two basic procedures of coding in line with grounded theory methodology – can be enhanced by using qualitative data analysis software. Constant comparison is made easier by the possibilities for coding and retrieval found in almost every program for computer-aided qualitative data analysis (see Chapter 14). All text segments that were coded in the same way can be drawn out of the text corpus by straightforward retrieval procedures and then compared. Retrieving and comparing coded text segments allows researchers to be more systematic in their concept development and allows a comparison of their coding results – thereby changing a traditional monologue of the qualitative researcher to a dialogue both with colleagues and with the possible judges to the research.

#### **Linkages**

Computer-assisted qualitative data analysis can also aid a grounded theorist in developing, specifying and managing multiple linkages between text segments, between text segments and codes, and between codes themselves (see introduction to Part II). Thus, certain functions of these programs which draw on grounded theory can be extremely helpful in axial coding, where the researcher develops the relations between a category and its subcategories within the framework of the coding paradigm, or in selective coding where the categories are related to the core category.

#### **Memoing**

In addition to coding, memo-writing is an operation central both to several software packages and to grounded theory (although here, as with coding, the contents of the notion may differ). It is hard to imagine that qualitative analysis could be conducted without the need arising to write theoretical notes or comments about the original text. In several programs the theoretical question and notes emerging through the research can be stored in memos and sorted and retrieved when necessary.

### Use of diagrams

The production of not only memos but also diagrams that serve as integrative devices is an important part of grounded theory. Is there a researcher who has not tried to sketch some kind of diagram in order to clarify and visualize his or her thinking? A quick glance at a (preferably colored) weather map shows how huge mass of information – impossible to grasp in the form of a table – can be transmitted in a visual form. The computer's abilities to support qualitative analysis by producing diagrams, graphs, and networks integrated into the analysis of textual data have been largely neglected in computer-assisted qualitative data analysis – one of the notable exception being the graphical network editor of ATLAS/ti (on the importance of data displays see Miles and Huberman, 1994. On the visual features of programs for qualitative data analysis see Weitzman and Miles, 1995).

### Verification

Grounded theory is not only about generating a theory but also about testing it. Every so often the researcher wants to check his or her (possibly rudimentary) 'guesses' about what is happening in the data. And testing such ideas in an orderly and logical manner is something that a computer is good at: special features have also been integrated into qualitative data analysis programs (for example, in HyperRESEARCH and AQUAD) to assist in the process of hypothesis verification (see Part III; Chapter 14; Huber and Marcelo, 1991: 333).

### Theory building

The clearest impact of grounded theory can be found in programs supporting theory building, particularly ATLAS/ti and NUD.IST. On a general level, both programs claim to support the researcher in generating a theory from empirical data. In ATLAS/ti the influence of grounded theory is particularly obvious in the coding terminology used (open coding, axial coding): 'There is a variety of coding techniques available, some of which we have given names reflecting the impact of ideas and terminology of grounded theory on the design of the ATLAS/ti system...' (Muhr, 1993: 38-39). In the NUD.IST manual the authors write: 'Central to its design are the premise of "grounded theory" research (Strauss, 1987), a method that has little to do with coding and retrieval of text extracts, a lot to do with catching and interrogating meanings emerging from data' (Richards and Richards, 1990: 8).

## **APPENDIX 5**

### **ATLAS/ti Version 1.1E SPECIFICATIONS**

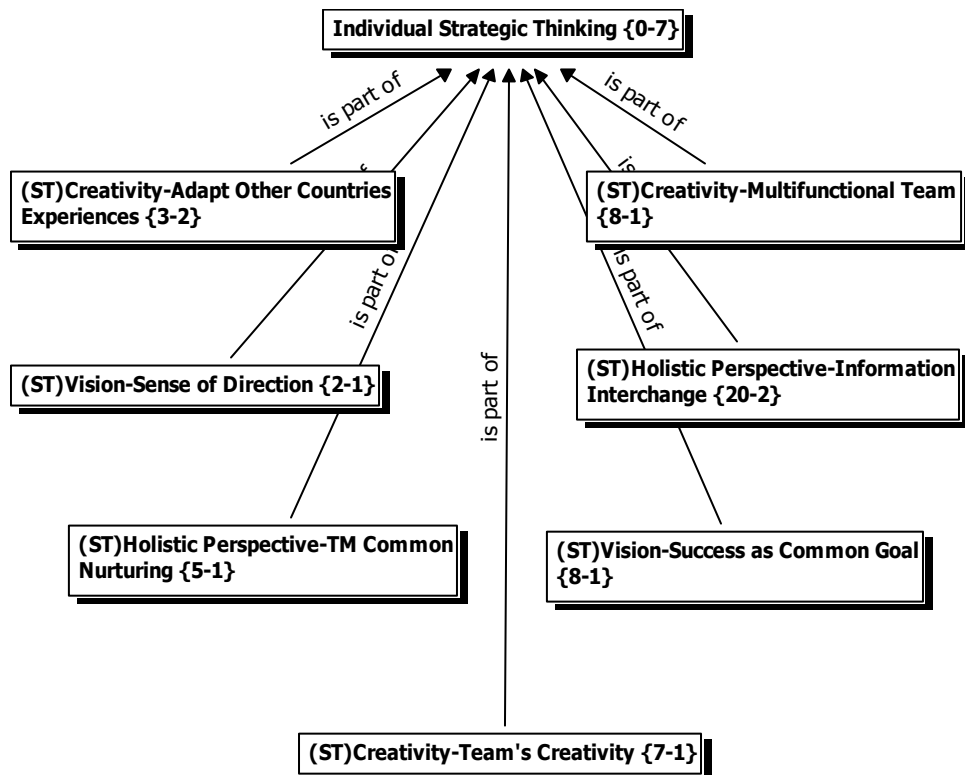
From Muhr (1995), pp.199-200.

1. ATLAS/ti could be the preferred program if an analyst wishes to construct linkages between any elements of the qualitative database – for example text segments, codes and memos. This very flexible tool for constructing any kind of network (for example, containing cycles, hierarchical and non-hierarchical relations) is particularly suited for the approaches to theory building discussed in Part II. The design of the user interface is such that most of the analysis is conducted on-screen, rather than on paper as with many of other programs. Consequently, a wide variety of functions to support this style of working is offered. The program is especially useful for research groups whose members want to do coding, memoing and theory building independently, but want to share their results.
2. *System requirements*: DOS 3.1 or later, 4MB RAM, hard disk with 3MB free. The program cannot run under OS/2.
3. The program has a *graphical user interface*; a mouse can be used. *Text documents* must be formatted in ASCII with fixed line ends. The smallest coding unit is 1 character. Selective retrievals can be conducted after documents, codes, or memos have been assigned to 'families'. *Memos* and *annotations* (brief notes) can be written. Codes can be linked to 'hypercodes' or automatically be replaced by a new code.
4. *Linkages* between all elements (for example codes, entire documents, text segments, memos) can be defined. The nature of the linkages can be defined or 'qualified': for example, the linkage between codes can be defined as a causal link. 'Directional' or 'non-directional' links are possible which come into play when text segments are retrieved. For example, with a causal link between two codes the retrieval of the 'effect' would automatically be accompanied by the retrieval of the 'cause' or chain of causes. After several linkages have been made a network starts to emerge. Networks and parts of networks can be graphically displayed. When the user is in the graphical display mode, elements of the database, for example memos or text segments in their context, can be immediately displayed by clicking on the corresponding nodes. Networks can be edited and linkages between codes used for text retrieval. Non-cyclic networks can automatically be transformed into tree-structured networks. Networks of codes can be stored separately to facilitate 'theory re-use' in follow-up projects.
5. There are a limited number of functions available for *co-occurring code* searches: co-occurring codes that have been attached to precisely the same text segment can be identified by using the Boolean operator 'AND'. With the help of the Boolean operator 'OR', any text segment to which at least one of the specified codes has been assigned will be identified. A 'code matrix' output can be computed as the result of a combination of 'AND' and 'OR': for example (code A OR code B OR code C) AND (code D or code E or code F).
6. Numerical values can be given to codes. All codes and any numerical information they contain can be exported to SPSS/PC. *Code frequencies* can be calculated.
7. Automatic coding according to user-defined keywords is possible.

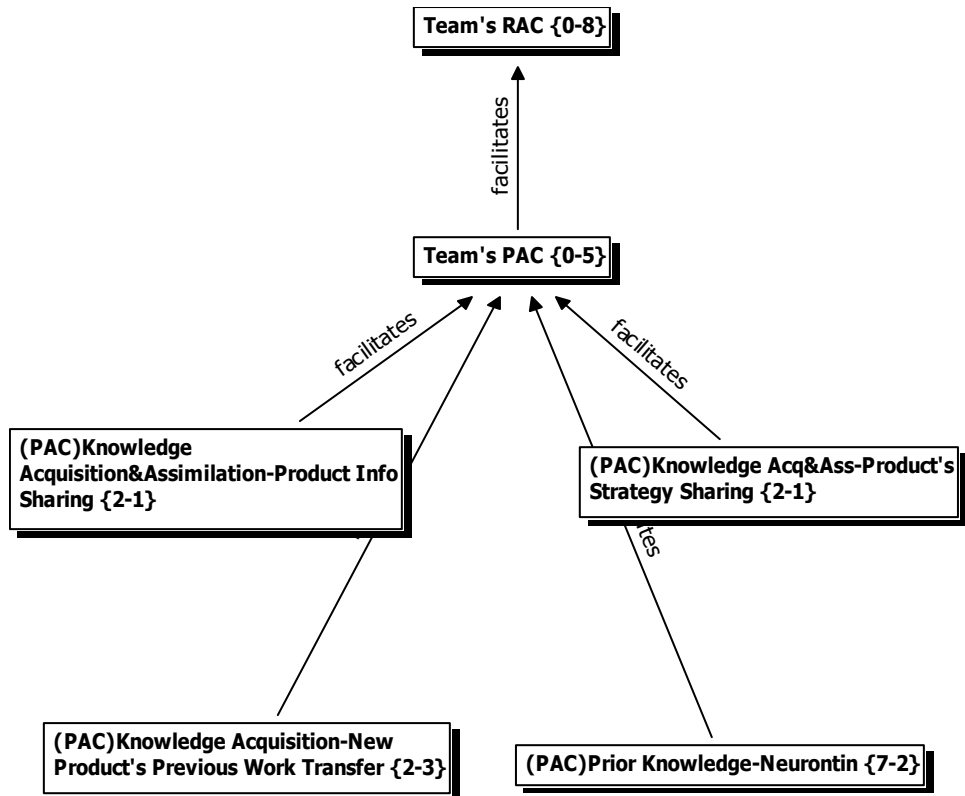


**APPENDIX 6**  
**CASE 1 – NETWORK VIEWS**

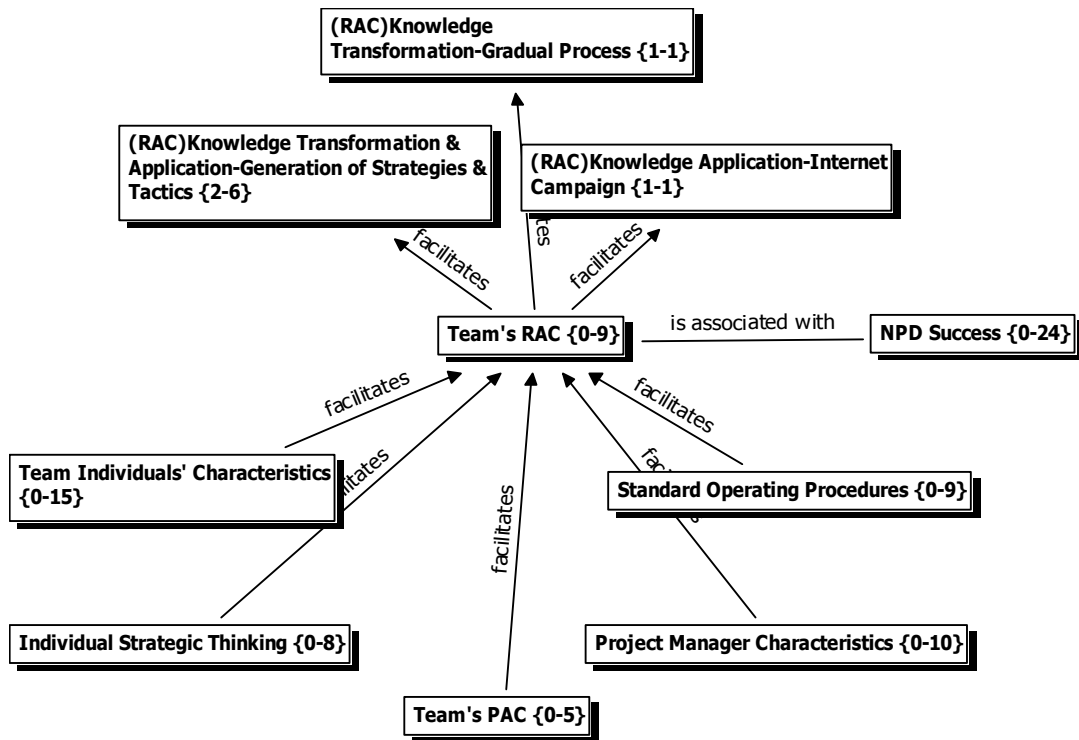
**Individual Strategic Thinking – Case 1**  
**Network View**



### Team's Potential Absorptive Capacity – Case 1 Network View



### Team's Realized Absorptive Capacity – Case 1 Network View

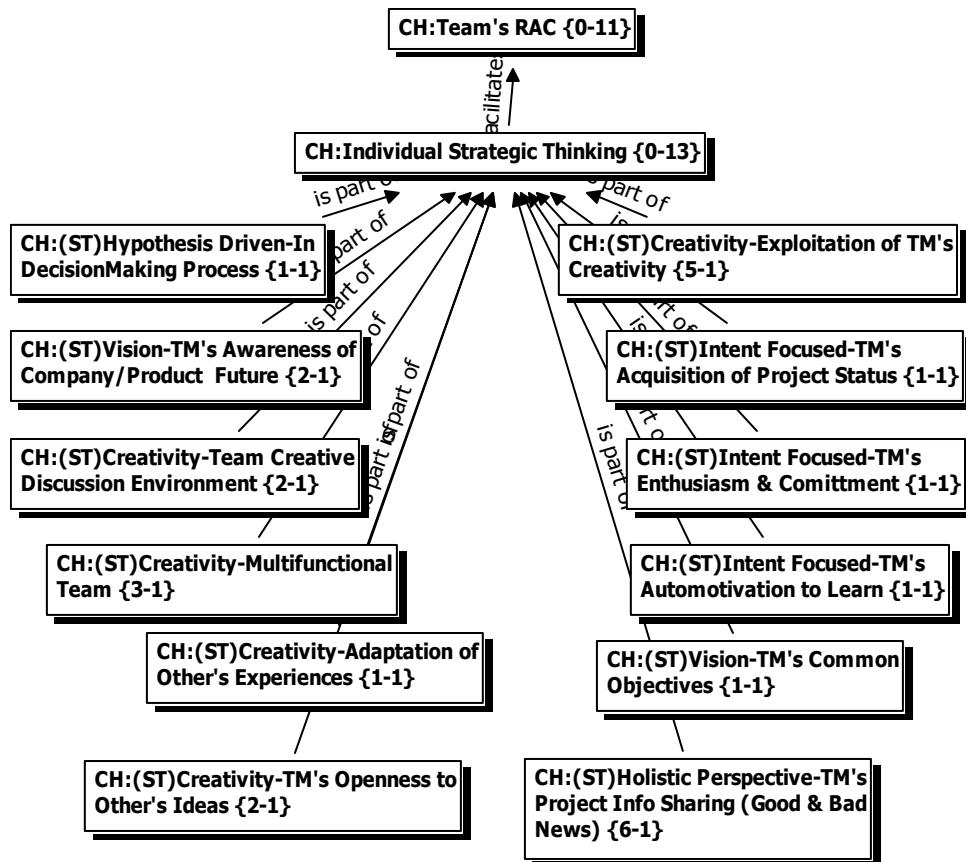




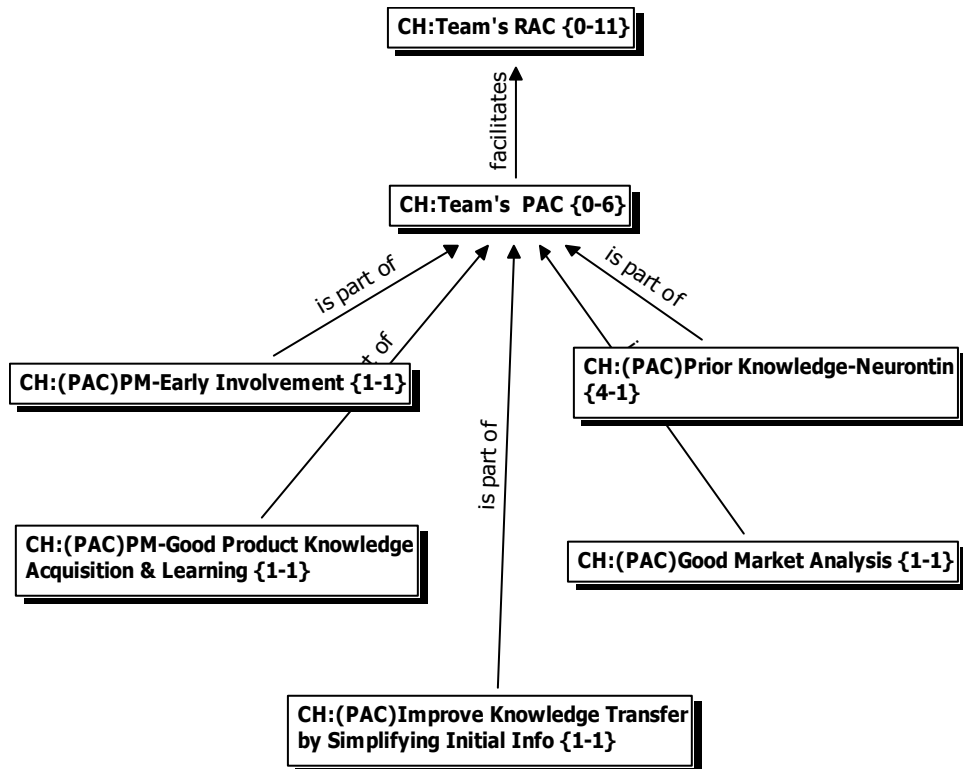


**APPENDIX 7**  
**CASE 2 – NETWORK VIEWS**

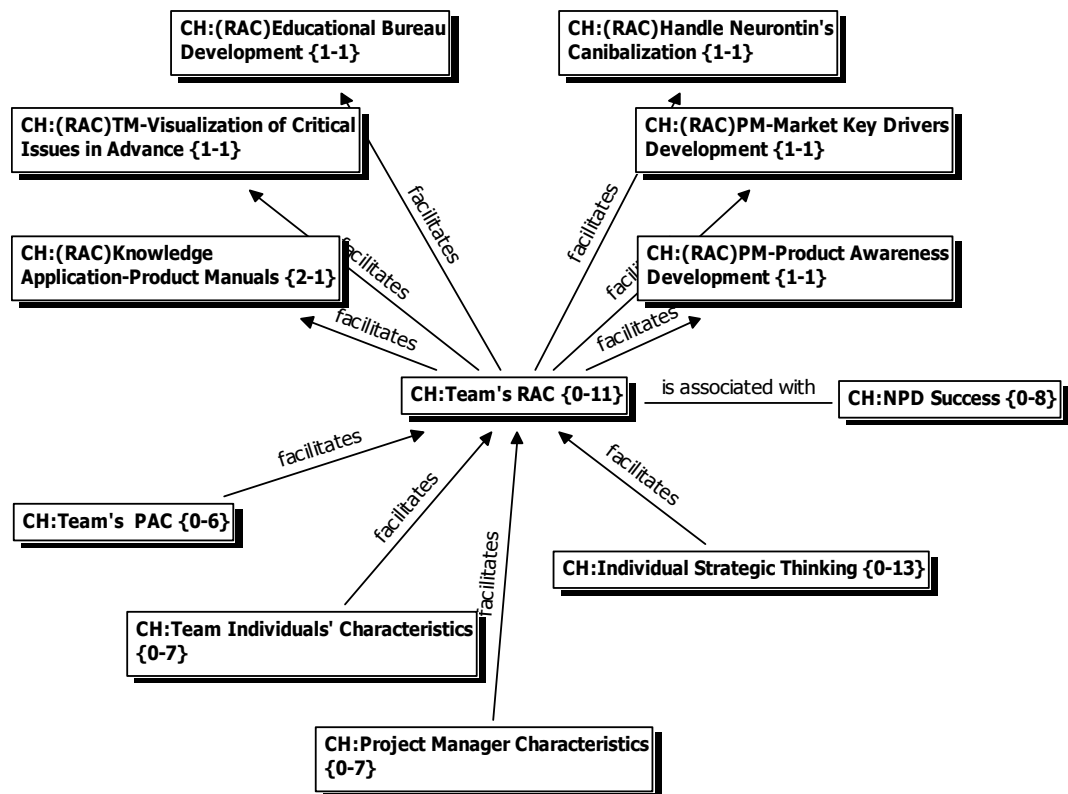
**Individual Strategic Thinking – Case 2**  
**Network View**



### Team's Potential Absorptive Capacity – Case 2 Network View



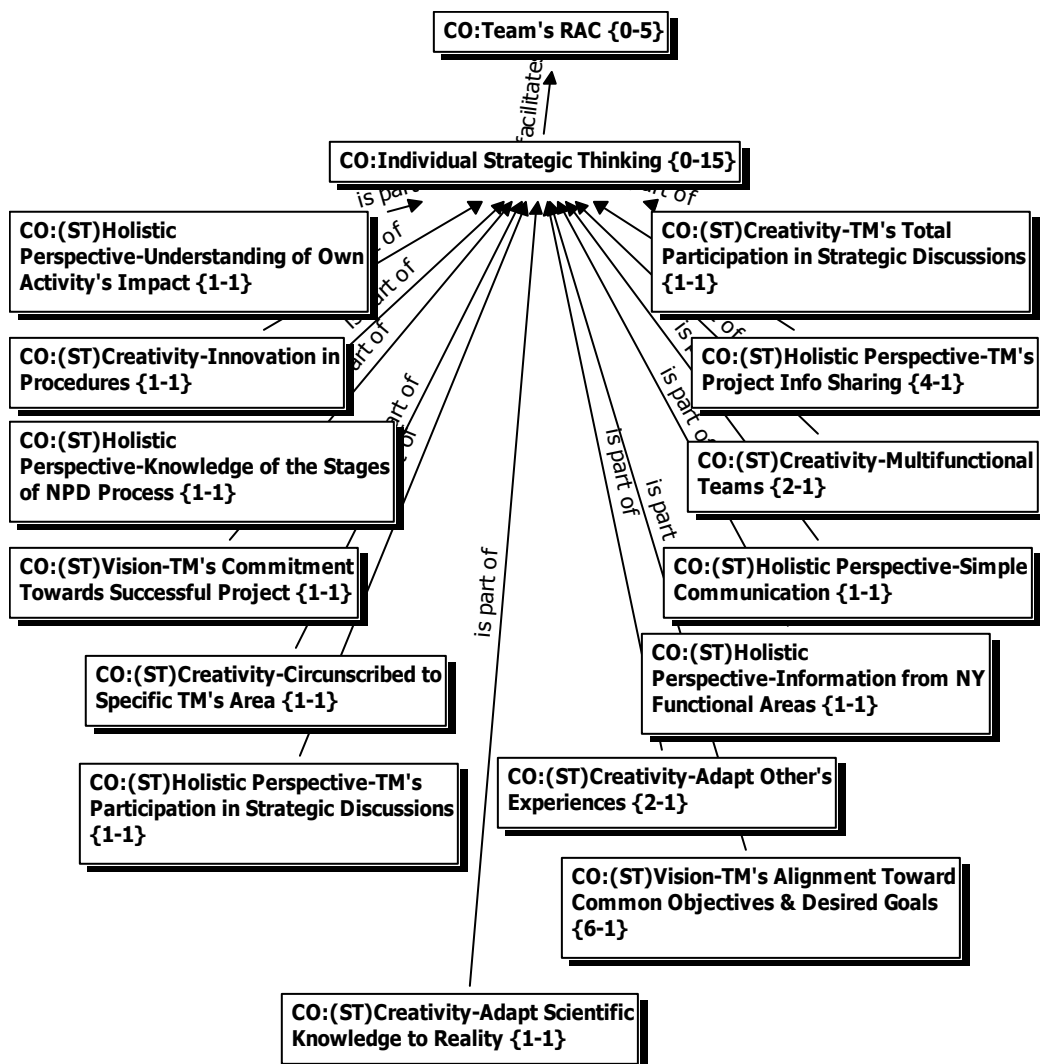
### Team's Realized Absorptive Capacity – Case 2 Network View



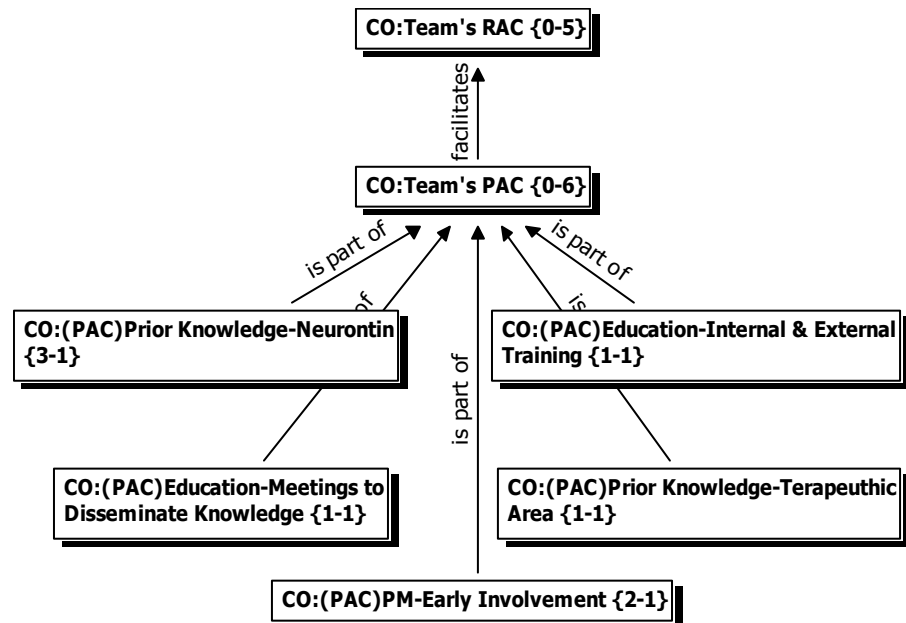


**APPENDIX 8**  
**CASE 3 – NETWORK VIEWS**

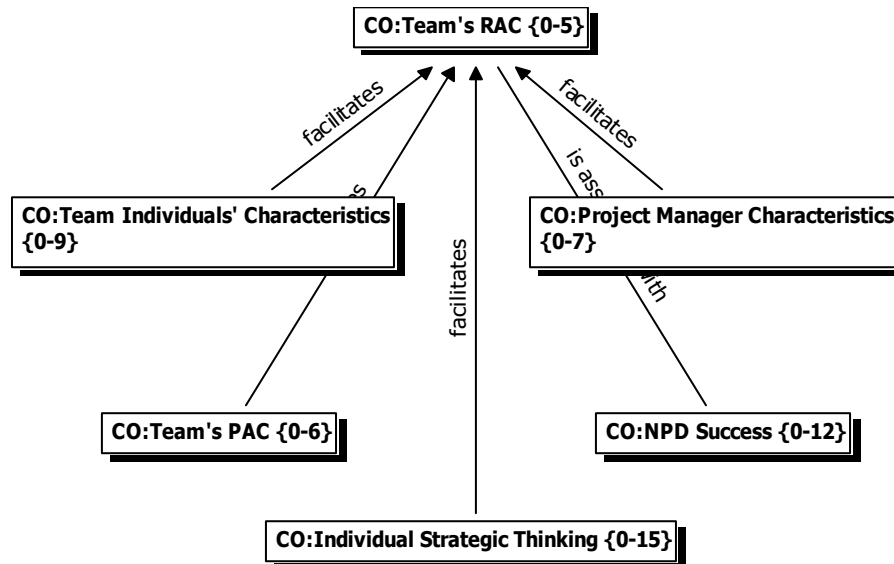
**Individual Strategic Thinking – Case 3**  
**Network View**



### Team's Potential Absorptive Capacity – Case 3 Network View



### Team's Realized Absorptive Capacity – Case 3 Network View

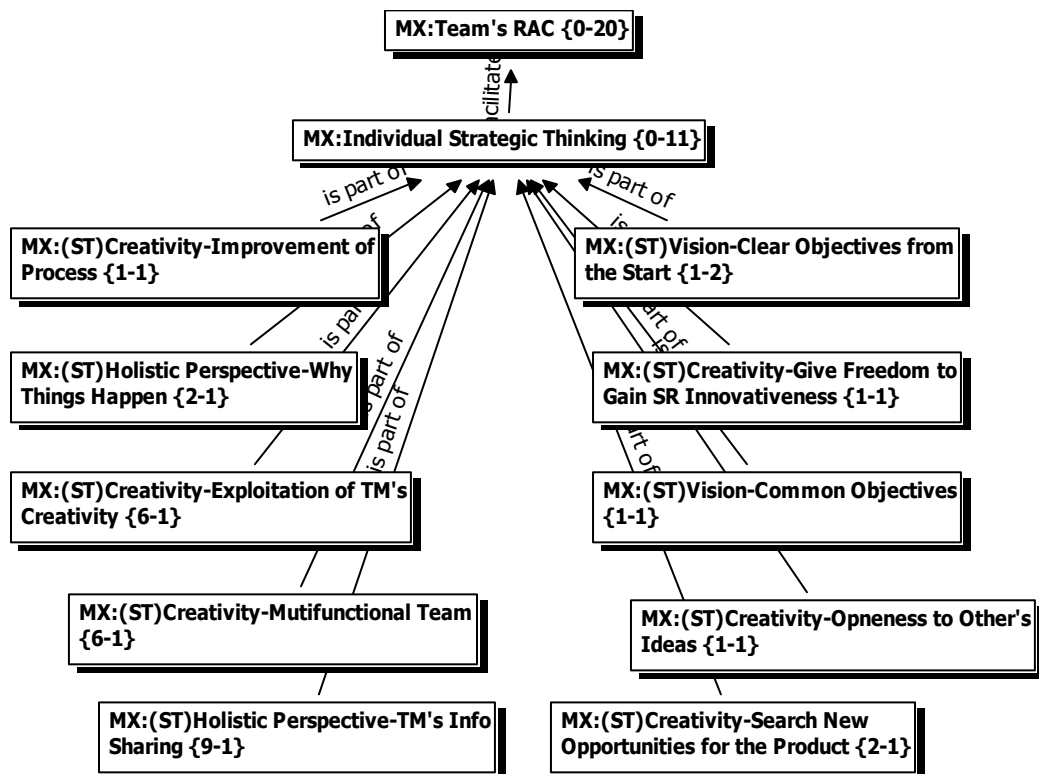




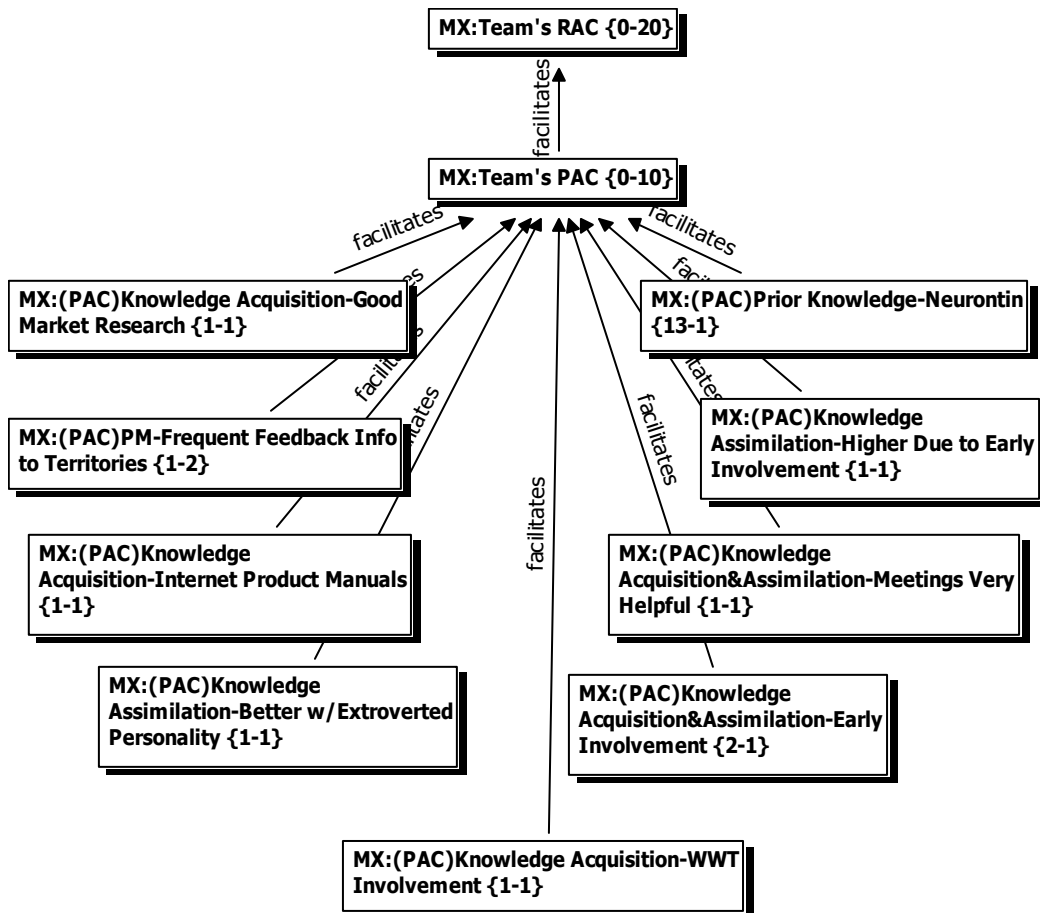


**APPENDIX 9**  
**CASE 4 – NETWORK VIEWS**

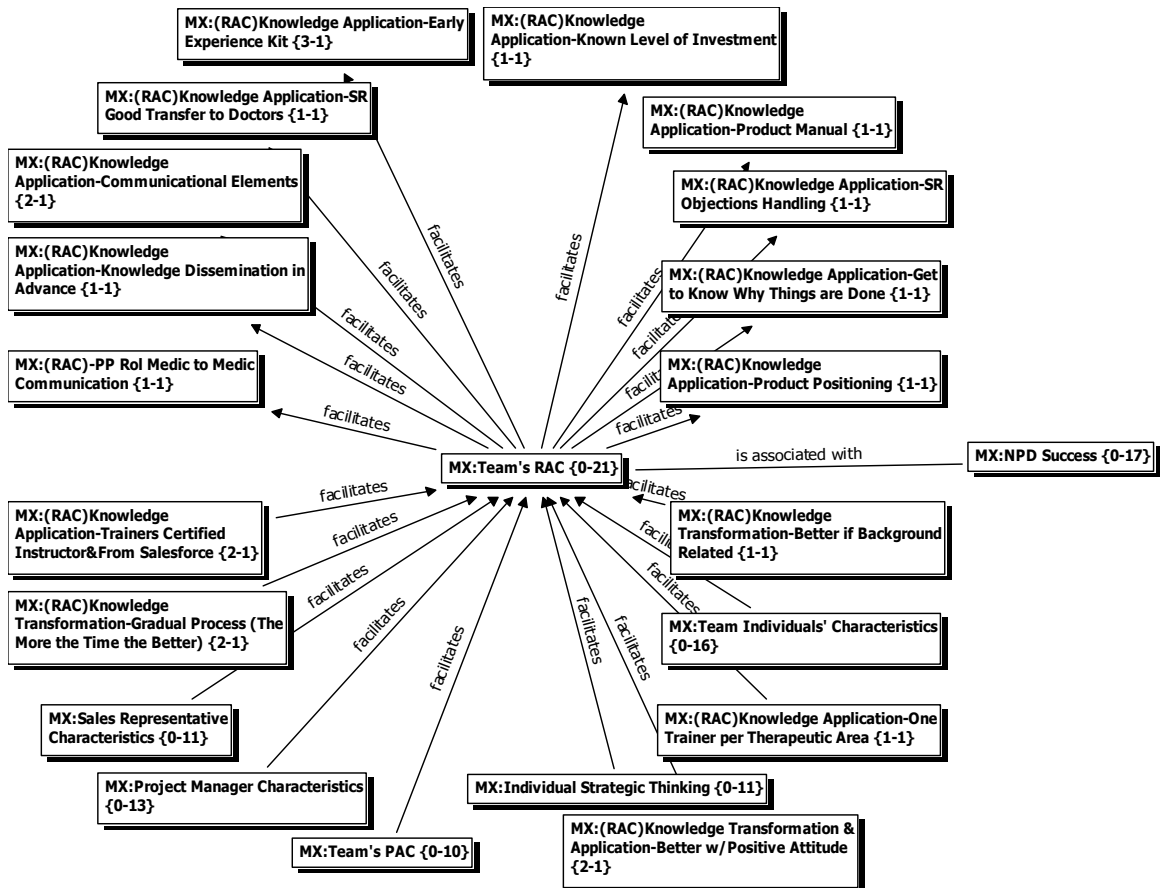
**Individual Strategic Thinking – Case 4**  
**Network View**



### Team's Potential Absorptive Capacity – Case 4 Network View



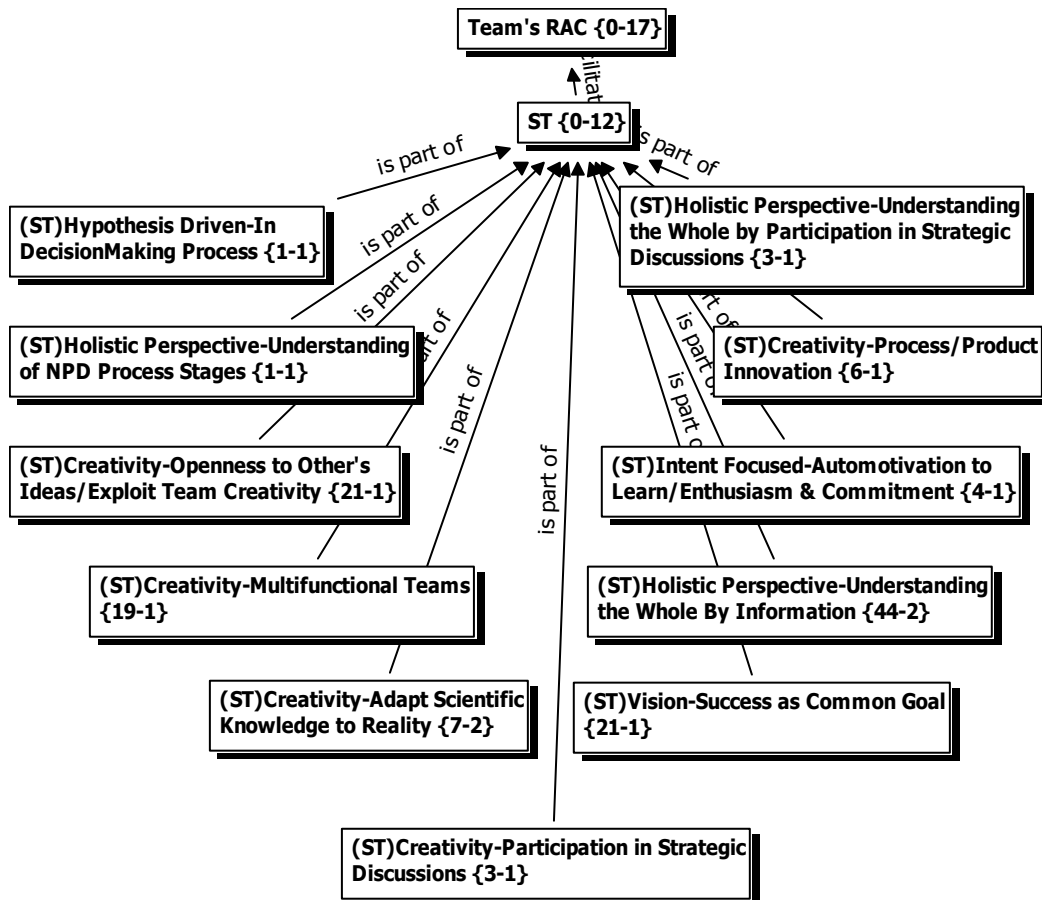
### Team's Realized Absorptive Capacity – Case 4 Network View



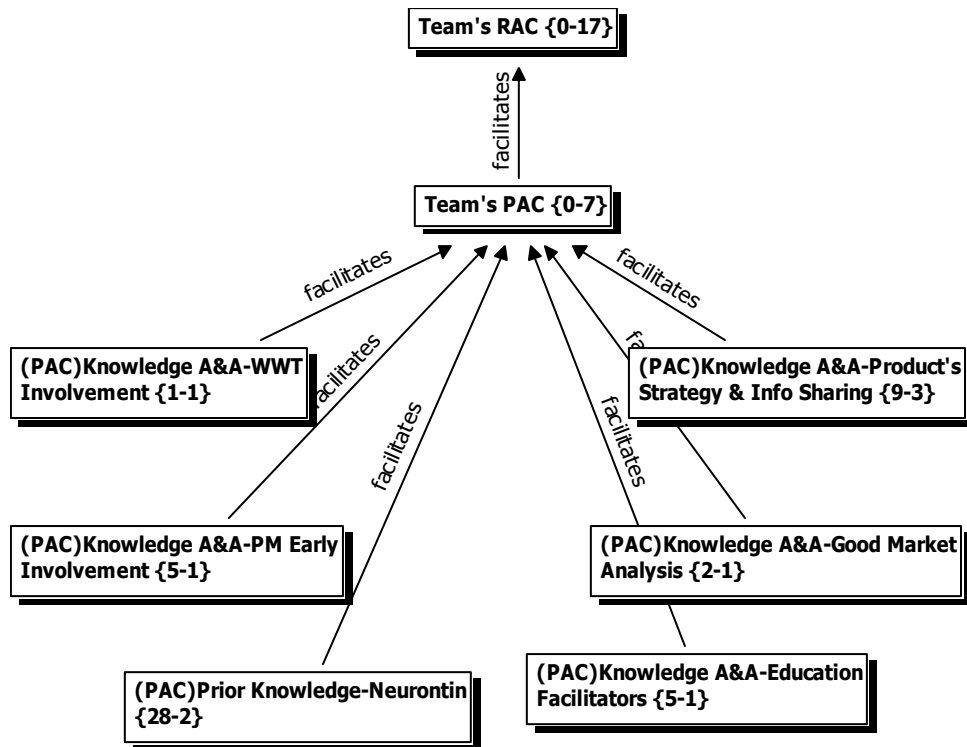


**APPENDIX 10**  
**INTEGRATION OF CASES – NETWORK VIEWS**

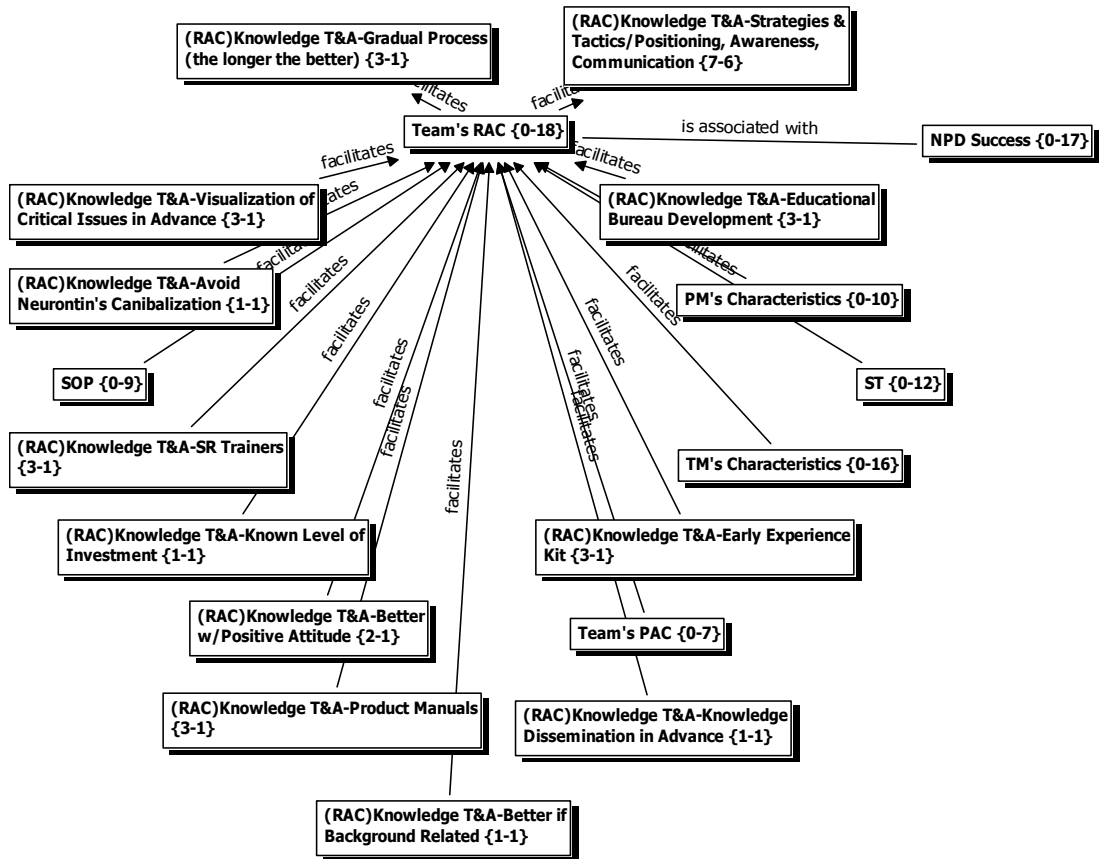
**Individual Strategic Thinking – Integration of Cases**  
**Network View**



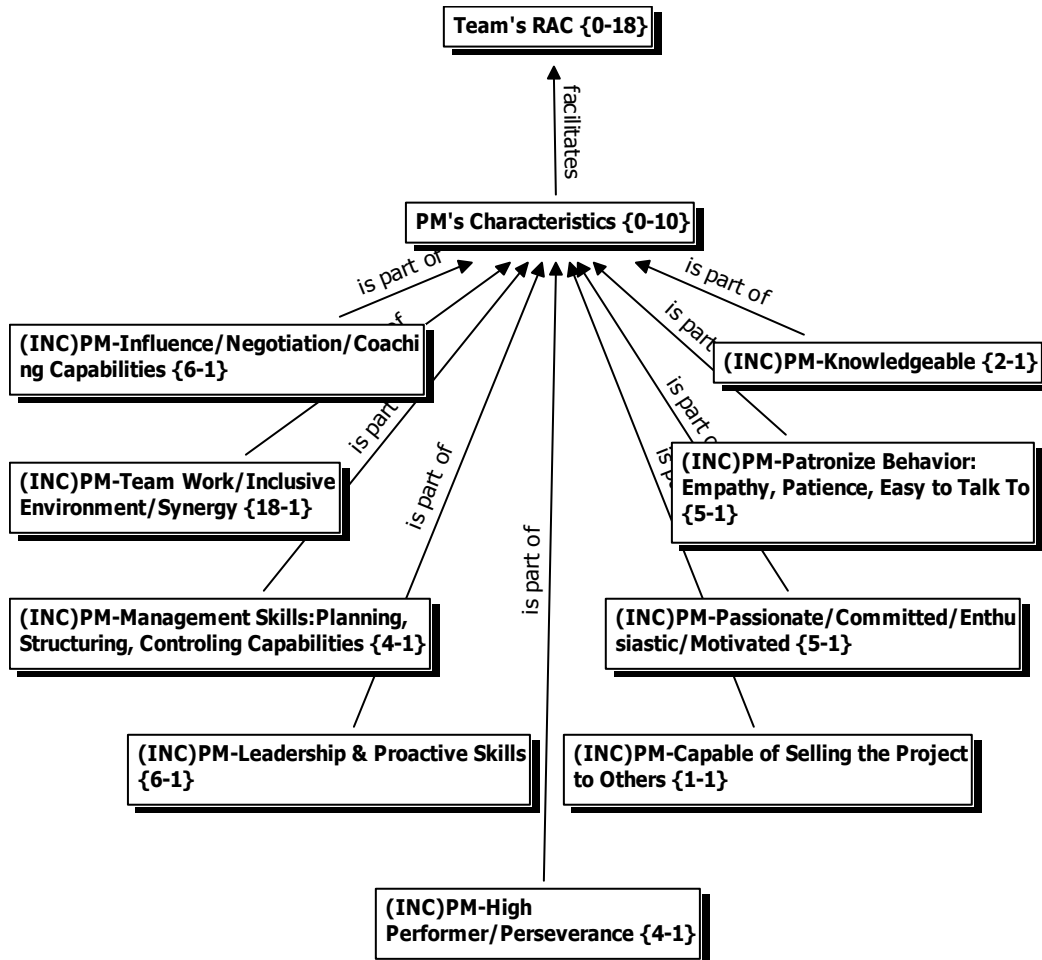
### Team's Potential Absorptive Capacity – Integration of Cases Network View



### Team's Realized Absorptive Capacity – Integration of Cases Network View

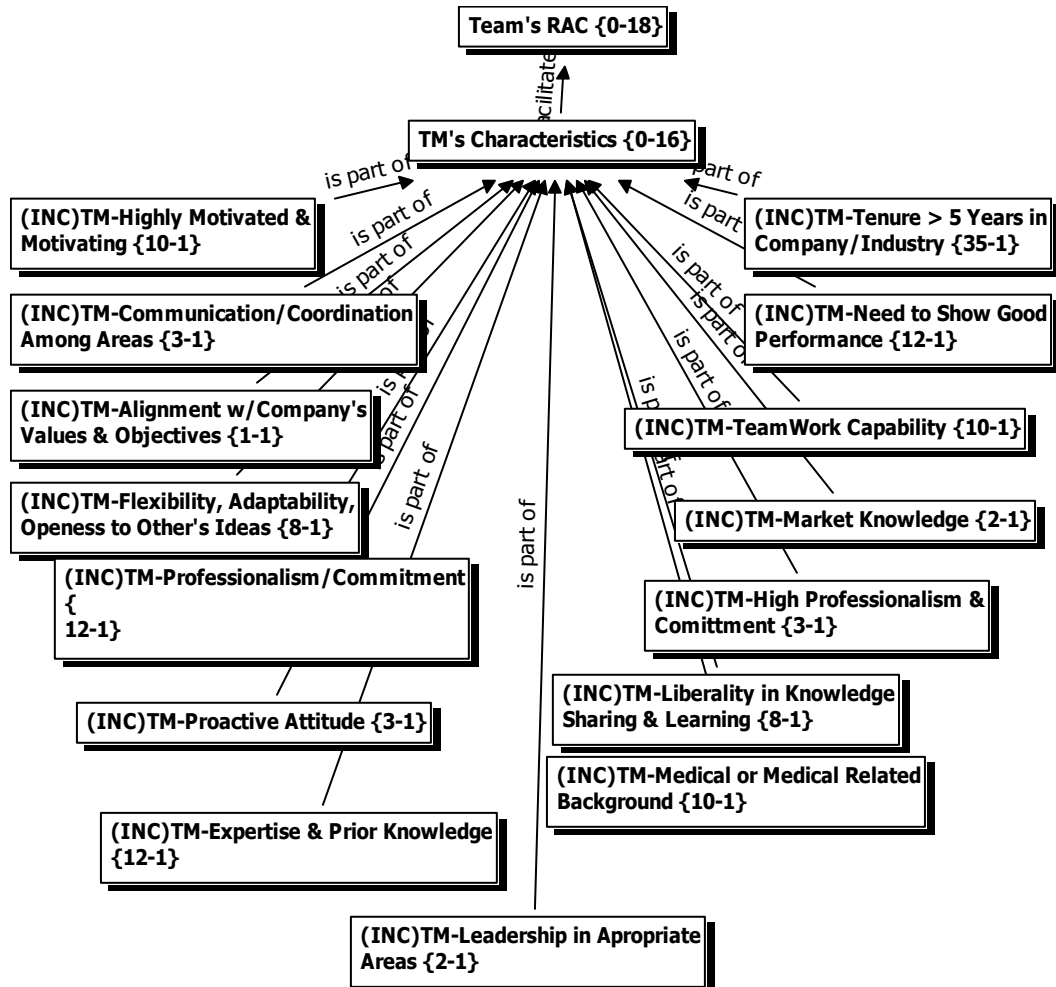


### Project Manager's Individual Characteristics – Integration of Cases Network View





### Team Members' Individual Characteristics – Integration of Cases Network View



### NPD Success Factors – Integration of Cases Network View

