

Marketing en la industria farmacéutica

ALEJANDRO DE ANCA ESCUDERO¹

Técnico Comercial en Aplicaps by Clover
alejandro.deanca@aplicaps.com

SUMARIO

El departamento de Marketing consiste en uno de los pilares fundamentales para la Industria Farmacéutica, ya que su objetivo principal es adaptar su producto a las necesidades, siempre cambiantes, del cliente o paciente dependiendo del entorno en el que hablamos. Se analizará como el Marketing ha de gestionar información y su coordinación es clave para la consecución de los objetivos marcados.

Palabras clave: Mercado, Plan de Marketing, Análisis DAFO, I+D.

SUMMARY

The Marketing Department is one of the pillars for the Pharmaceutical Industry, since its main objective is to adapt its product to the ever changing needs of the client or patient depending on the environment in which we speak. Be analyzed as Marketing has to manage information and coordination is key to achieving the objectives.

Key words: Market, Marketing Plan, SWOT Analysis, R & D.

¹ Alejandro de Anca Escudero es graduado en Farmacia por la Universidad de Salamanca y actualmente ocupa el cargo de Técnico comercial en Aplicaps by Clover, además de estudiante de “Máster de Marketing Farmacéutico” y “Master en Dirección de Empresas y Marketing” por la Fundación UNED.

1. INTRODUCCIÓN

Dentro de este artículo, se pretende abordar de manera general, el papel del departamento de Marketing en un laboratorio farmacéutico. Dado los tiempos que concuerdan en la actualidad, cabe destacar que teniendo en cuenta que de por sí se trata de un departamento que origina cambios y variaciones, ahora se aumenta, debido a que las empresas se centran en intentar alcanzar la máxima rentabilidad posible, siendo los departamentos de Marketing y Comercial los más propensos a recibir cambios y adaptaciones por parte de Dirección General.

Por tanto, en este trabajo se van a desarrollar aspectos que pudieran ser objeto de cambio o incluso dependiendo del lector, pudieran ser considerados de otra forma. Toda la información que se recogerá en este artículo es susceptible de mejora, aspecto que achaco a mi limitada experiencia dentro del campo.

2. ¿QUÉ ES MARKETING?²

Marketing es un término de origen anglosajón que empezó a utilizarse entre los agricultores americanos a principios del siglo XX. En aquella época en los EEUU se estaba iniciando la etapa en que la producción agrícola era superior a lo que podía absorber el mercado, lo que originaba excedentes de producción. Los agricultores comenzaron a pedir asesoramiento en las escuelas de agricultura y pronto, de algunas de ellas, empezaron a surgir respuestas válidas. Se empezó a acuñar el término marketing para designar a los nuevos expertos como “profesores de marketing”, que eran capaces de contestar a la pregunta inicial de los agricultores: “*How to market my product?*”. En español ha habido intentos de traducir la palabra (mercadeo, marketing) sin alcanzar gran éxito en su utilización.

El significado etimológico de marketing puede ir desde que marketing es el sentido común aplicado a los negocios, o según la Federación Española de Marketing, marketing es el conjunto de esfuerzos, estudios y técnicas que, partiendo de un mejor conocimiento de las necesidades y satisfacciones del consumidor, promueven la creación de un producto y su distribución obteniendo una rentabilidad económica.

Considerando el mercado como el conjunto de relaciones entre la oferta y la demanda, podemos encontrarnos con cinco situaciones básicas, que obligan cada una de ellas a actitudes y aptitudes diferentes:

² Redactado a partir de *Modulo I “El entorno farmacéutico”*, del Máster de Marketing Farmacéutico, Fundación UNED.

1. Demanda > Oferta
2. Demanda = Oferta
3. Demanda < Oferta
4. Demanda << Oferta
5. Demanda <<< Oferta

3. OBJETIVOS DE UN DPTO. DE MARKETING EN LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA³

Para una mejor comprensión y teniendo en cuenta que marketing tiene una amplia diversidad de objetivos, vamos a dividirlos y organizarlos en dos grandes grupos: objetivos primarios o generales y objetivos específicos.

a) Objetivos primarios o generales.

Dentro de esta categoría superior de objetivos se encuentran aquellos que benefician a la empresa en su conjunto, como:

- *Identificar oportunidades de marketing*, es decir, “detectar” aquellas situaciones en las que existen posibilidades de que la empresa obtenga una utilidad o beneficio al satisfacer una o más necesidades y/o deseos.
- *Identificar mercados rentables en los que la incursión de la empresa sea factible*. Después de identificar las oportunidades de marketing, el objetivo es identificar mercados que por sus características (tamaño, ubicación, predisposición a satisfacer sus necesidades y/o deseos, capacidad económica, número de competidores, etc.) tengan altas probabilidades de ser rentables para la empresa, pero considerando que la incursión y la permanencia sea factible, lo cual depende de la capacidad financiera, de producción, distribución...
- *Lograr una buena participación en el mercado*. En otras palabras, y como se dice en la jerga mercadotécnica, conseguir una buena “tajada del pastel” y en lo posible lograr la “tajada más grande” o el liderazgo en el mercado. Lograr este objetivo es muy importante porque ayuda, además de lograr buenos volúmenes de venta y de consolidarse en el mercado, a lograr una buena reputación ante los ojos de clientes, proveedores, socios, inversores, competidores, porque se transmite una imagen de que “algo se está haciendo bien”

3 Redactado a partir del *Modulo III “Marketing Farmacéutico”* del Máster en Marketing Farmacéutico, de la Fundación UNED.

como para lograr que una buena parte del mercado esté adquiriendo el producto de la empresa en vez de otros de la competencia.

- *Lograr un crecimiento acorde a la realidad del mercado y al ciclo de vida del producto.* Uno de los principales objetivos del marketing es lograr un crecimiento sostenido en las ventas (en unidades y valores). Dicho en otras palabras, lograr que la empresa venda más unidades y obtenga más ingresos económicos con relación a un periodo de tiempo anterior, por ejemplo, el 2007 con relación al 2006 o el segundo trimestre del 2007 con relación al segundo trimestre del 2006, etc. Claro que debe considerarse que este objetivo del marketing guarda estrecha relación con la realidad del mercado y con el ciclo de vida del producto (introducción, crecimiento, madurez y declinación), por lo que es recomendable comparar el crecimiento obtenido o que se desea obtener con el crecimiento real del mercado.
- *Lograr utilidades o beneficios para la empresa.* Este es un objetivo crucial del marketing porque todos los anteriores objetivos, si bien son importantes, no son suficientes como para olvidar que la empresa existe para obtener una utilidad o beneficio. Por tanto, los expertos o entendidos del marketing deben ser conscientes de que todos los objetivos que se puedan lograr, están condicionados al hecho de conseguir utilidades para la empresa, caso contrario, no habría un éxito real, sino un fracaso.

b) Objetivos Específicos:

Para que el marketing pueda lograr sus objetivos primarios o generales necesita lograr una serie de objetivos específicos, entre los que se encuentran:

- *Obtener información actualizada y fidedigna:* se refiere al hecho de adquirir conocimientos actualizados y precisos acerca de lo que está sucediendo en el mercado (por ejemplo, con los clientes, la competencia, entre otros), el entorno, etc., de manera tal que se puedan tomar decisiones con la menor incertidumbre posible. Para ello, el marketing debe realizar constantemente una actividad fundamental que se conoce como *investigación de mercados*.
- *Conceptualizar productos y/o servicios que satisfagan necesidades y/o deseos de los clientes.* En la actualidad, el marketing tiene el objetivo de lograr que los productos que la empresa produce, distribuye y pone a la venta, no sean fruto de la casualidad o el capricho de alguien, sino que estén diseñados y elaborados para satisfacer necesidades y/o deseos del mercado meta.
- *Lograr una óptima distribución del producto y/o servicio,* es decir, que se debe lograr que el producto y/o servicio esté en las cantidades y condiciones

adecuadas, y en los lugares y momentos precisos en el que los clientes lo necesitan o desean.

- *Fijar un precio que los clientes estén dispuestos a pagar y tengan la capacidad económica para hacerlo.* Este es un objetivo clave porque como se recordará, el precio es la única herramienta de la mezcla de marketing que produce ingresos. Por ello, este objetivo tiene su enorme complejidad, especialmente al momento de fijar un precio que sea aceptado por el mercado meta y que al mismo tiempo produzca una determinada utilidad o beneficio para la empresa.
- *Lograr que las actividades de promoción cumplan con su objetivo de informar, persuadir y/o recordar.* Después de que se tiene conceptualizado un producto y/o servicio, con un precio aceptado por el mercado y disponible en los lugares y momentos precisos, es el momento de dirigirse a lograr que el público objetivo o clientes meta conozcan la existencia del producto, sus características, ventajas y beneficios, el dónde lo pueden adquirir y por qué deben hacerlo. Para ello, las herramientas de la promoción (publicidad, venta personal, promoción de ventas y relaciones públicas) deben cumplir al menos con tres objetivos básicos: informar, persuadir y recordar.
- *Ingresar exitosamente en los mercados.* Esto significa que el marketing tiene el importante objetivo de introducir en el mercado productos y/o servicios que han sido conceptualizados conforme a las necesidades y/o deseos de los clientes; se les ha fijado un precio que los clientes estén dispuestos a pagar y puedan hacerlo; se ha logrado que estén en las cantidades adecuadas y en el lugar y momento en que los clientes lo necesitan y/o desean; y se los ha promocionado de forma tal que los clientes recuerdan su marca, sus principales características, ventajas y/o beneficios, y además, sienten la necesidad y/o deseo de adquirirlo.
- *Captar nuevos clientes.* Se entiende por captación de nuevos clientes el acto de lograr que aquellos clientes meta que nunca compraron un determinado producto o servicio, lo hagan en un momento determinado. Cabe señalar que este objetivo es muy importante para que una empresa incremente sus volúmenes de venta y sus beneficios.
- *Fidelizar a los clientes actuales.* Se refiere a lograr la simpatía y la preferencia de los clientes actuales para que elijan las marcas de la empresa en lugar de otras de la competencia.
- *Lograr la satisfacción de los clientes.* Conseguir que las expectativas de los clientes sean cubiertas e incluso superadas con el producto y/o servicio.

- *Lograr que el servicio a los clientes sea excelente.* Uno de los objetivos más importantes del marketing es el de lograr que los clientes tengan una experiencia positiva con el producto y/o servicio, con la finalidad de que éstos vuelvan a adquirirlo en un futuro cercano y/o lo recomienden a sus familiares, amigos y conocidos. Por ello, es el deber del departamento de marketing planificar, implementar y monitorear las diferentes acciones que se realizan en la empresa para servir con excelencia a los clientes.
- *Entregar valor a los clientes en lugar de productos.* Este objetivo está muy relacionado con la conceptualización del producto y/o servicio y la fijación de precios, debido a que el «valor» está relacionado con todos los beneficios que obtiene el cliente con el producto y/o servicio versus el precio o todos los costos que implica su adquisición.

Por ello, se viene divulgando con mucha asertividad que las empresas exitosas no entregan productos a cambio de una ganancia, sino más bien valor a cambio de una utilidad, y este es un objetivo que le corresponde lograr al marketing.

c) Objetivos del Marketing Social:

Aparte de los objetivos antes descritos, cabe señalar que el marketing tiene otros objetivos que no son tangibles como los anteriores, pero que cumplen un importante rol para la sociedad, y además, tienen la capacidad de crear simpatía y lealtad en los clientes meta y en la sociedad en su conjunto, y éstas son suficientes razones por las que conviene que los expertos de marketing los tomen en cuenta.

- *Incrementar o preservar el bienestar de la sociedad.* Una de las reconocidas características del marketing es que todas sus actividades están orientadas hacia la satisfacción de necesidades y/o deseos del mercado, de tal manera que la sociedad se beneficia poseyendo un conjunto de cosas y/o disfrutando de una gama de servicios para vivir bien, y esto último, es uno de los objetivos del marketing que contribuye a incrementar o preservar el bienestar de la sociedad, para de esa manera, no solo lucrar con la venta de sus productos y/o servicios sino también, cumplir un importante rol social.
- *No perjudicar la salud de los consumidores.* Si bien es cierto que muchas personas desean cigarrillos o una comida saturada en grasas (por dar un par de ejemplos), esto no significa que el marketing deba aprovechar esas oportunidades para beneficiar a las empresas que quieran lucrarse con ello. Por el contrario, el marketing tiene un importante objetivo que cumplir y es el de no perjudicar la salud de los consumidores, porque en la práctica depende de ellos para existir.

- *No dañar el medioambiente.* Hoy en día, marketing juega un papel fundamental en las tareas de conceptualización de productos y/o servicios, por tanto, tiene la capacidad de influir en las empresas para evitar el daño al medioambiente, de esa manera no solo cumple con un importante rol social, sino que ayuda a preservar el escenario en el que cumple sus funciones⁴.

4. EL MERCADO FARMACÉUTICO

El mercado farmacéutico hoy en día se ha convertido en un espacio global y con mínimas diferencias entre países, aspecto que ha evolucionado en los últimos años.

Se optó por globalizar o adoptar medidas comunes en varios países debido a una adaptación, casi obligada, a la sociedad. Aun así, se tratará distinguiendo mercado mundial y mercado nacional para valorar diferentes características entre ambos mercados, considerando el mercado nacional el que se puede valorar de manera más fácil.

La industria farmacéutica surgió a partir de toda una serie de actividades relacionadas con la obtención de sustancias utilizadas en la medicina. En los comienzos del s. XIX, los farmacéuticos, químicos y propietarios de herbolarios obtenían partes secas de plantas recogidas localmente o traídas de otros continentes. Estas últimas las obtenían de los “especieros”, que de forma principal traían especias y de forma secundaria comercializaban con otros productos utilizados con fines medicinales, como la corteza de quina o el opio de Persia. Los productos químicos sencillos los compraban a comerciantes diversos. Farmacéuticos y químicos fabricaban a partir de estas sustancias diferentes lociones, mezclas, extractos, pomadas, píldoras, etc.

El siglo XIX también alumbró importantes avances en los procesos de síntesis química. El primer fármaco sintético fue la acetofenidina, comercializada en 1885 como analgésico por Bayer con la marca de Phenacetin. El segundo fármaco sintético importante fue el ácido acetyl salicílico (1897), comercializado con el nombre de Aspirina, también por Bayer

En el siglo XX y comienzos del s. XXI se han desarrollado, fruto de la investigación farmacéutica, miles de nuevos fármacos que han supuesto una verdadera

4 Fischer Laura y Espejo Jorge, *Marketing*, 3ª ed., México 2004, 17; Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce, *Fundamentos de marketing*, 13ª ed., México 2004, 668; Philip Kotler, *Dirección de Marketing*, 8ª ed., México 2001, 92.

revolución en la práctica de la medicina. En paralelo se ha desarrollado un gran mercado farmacéutico y una potente industria que investiga, desarrolla, fabrica y comercializa nuevos y cada vez más sofisticados medicamentos. Gracias a todos estos desarrollos se ha avanzado en patologías como diabetes, hipertensión arterial, cáncer, sida, osteoporosis, o depresión.

En el siglo XXI se esperan grandes avances en la prevención y el tratamiento de las enfermedades basados en el desarrollo de la bioquímica, biología molecular, inmunología, genética molecular e informática. De esta forma, se espera la consolidación de la inmunoterapia, nuevas tecnologías de liberación de principios activos, terapéutica quiral o terapia génica. Pero lo más esperado es avanzar en el conocimiento del genoma humano, que ayudará a comprender causas subyacentes de las enfermedades y así desarrollar fármacos más eficaces, incluso a la medida del paciente. Todo esto viene dado por una gran inversión en investigación, alrededor de unos 800 millones de euros, cantidad que supone el 17% de las ventas de la Industria Farmacéutica, invertida en esta materia.

En el futuro, se espera que en el 2016 el mercado farmacéutico mundial alcance 1,2 billones de dólares (220.000 millones corresponderían a genéricos) y son destacables los siguientes aspectos:

- Crecimiento muy lento del mercado en países desarrollados (estancamiento).
- Crecimiento alto en países emergentes.
- Incremento en el crecimiento e introducción de medicamentos genéricos y disminución del crecimiento del mercado de marcas.
- Desarrollo de productos de origen biotecnológico.

a) Mercado mundial

Según el informe IMS Health las ventas farmacéuticas mundiales actuales siguen muy polarizadas hacia los países más desarrollados. La suma de las ventas de los mercados de Norteamérica (EE.UU. y Canadá), Europa y Japón alcanzaron en 2011 el 76% del total (aunque en 2012 este porcentaje fue del 79%). Un hecho muy destacable en 2011 ha sido la confirmación del fuerte crecimiento en ventas (superior al 10%) que experimentaron mercados emergentes como China, India, Brasil, Corea del Sur, Méjico, Rusia o Turquía. Este grupo de países contribuye con un 25% al crecimiento mundial del mercado.

Norteamérica continúa siendo la región líder en ventas con 346 mil millones de Dólares (37% del total de ventas mundiales) y un crecimiento del 3% (superior al +1,9 de 2012, pero inferior al registrado en 2003 +11%, 2004 +7,8 o 2009

+5.5%). Europa sigue representando el segundo mercado mundial con ventas de 255 mil millones, crecimiento del 2,4% y una participación de mercado del 27%. El tercer y amplio mercado es Asia (excluyendo Japón), África y Oceanía, que logra 163 millones con un buen crecimiento del 13,1% y cuota de mercado del 17,3% (frente al 15% de 2010).

Mercado mundial	Ventas 2011 miles mm \$	& Ventas totales	+/- % Crecimiento
Norteamérica	346	37	3
Europa	255	27	2,4
Japón	115	12	5,6
Asia+África+Oceanía	163	17	13,1
América Latina	63	7	8,9
TOTAL final (auditadas + no auditadas)	942	100	5,1

Fuente: Adaptado de IMS 2012 (en Dólares USA constantes)

Se estima que en el futuro –año 2020– el mercado mundial llegará a 1,3 billones de dólares. Este desarrollo será debido al aumento en la demanda de fármacos y de tratamientos preventivos. La población crecerá a más de siete mil millones de habitantes. Una quinta parte del mercado se concentrará en el grupo de los mayores países emergentes (E7): Brasil, China, India, Indonesia, Méjico, Rusia y Turquía.

Según los datos de IMS World, en la siguiente tabla se muestran las ventas de los principales países en 2011. Vemos como España se sitúa en el décimo lugar.

PAIS	VENTAS miles mm \$	Evolución +/- % **
EE.UU	231,5	+3
Japón	100,9	+0
Alemania	38,6	+3
China (hospitales)	40,4	+23
Francia	29,2	+0
Brasil	22,2	+18
Canadá	19,9	-1
Italia	16,1	-2
Reino Unido	14,2	+1
España	14	-6
Australia / Nueva Zelanda	11,6	+6
Méjico	8,2	+2
Venezuela	5,2	+36
Argentina	5	+28

** Evolución calculada a cambio de Dólar constante, excepto para Brasil y Argentina

Fuente: Adaptado de IMS Health 2012

b) Mercado nacional

Aproximadamente el 9,5% del PIB se dedica al sector sanitario. De este porcentaje, el 18,9% (1,8% del PIB) se dedica a medicamentos⁵. Además, según los presupuestos de las Comunidades Autónomas correspondientes al 2012, el porcentaje del gasto en medicamentos sobre el total del gasto en Sanidad será del 17,6%.

La industria farmacéutica establecida en España invirtió en 2011 la cifra de 974 millones de Euros en I+D y se sitúa en novena posición del ranking europeo. Esta cantidad representa el 18% de toda la I+D que realiza la Industria Española.

En un contexto caracterizado por la aplicación de medidas para la contención del gasto público en medicamentos es de esperar que continúe el desarrollo del mercado de genéricos y que se incremente la prescripción por principio activo. Las previsiones de evolución del mercado total apuntan a corto y medio plazo hacia la

evolución negativa del mercado financiado y a un aumento de las oportunidades en el mercado OTC (“*Over the counter*”).

En cuanto a las empresas farmacéuticas, de cara a los próximos años las previsiones apuntan a que continúe el proceso de concentración sectorial, a la vez que serán cada vez más frecuentes los acuerdos de colaboración entre empresas del sector.

En la evolución de las enfermedades, se prevé en el plazo de 5-10 años un aumento de patologías cardiovasculares, neurodegenerativas, psiquiátricas, oncológicas y reumáticas. También se pronostican importantes avances en el tratamiento de Cáncer, Diabetes, Sida y Alzheimer.

c) Tipos de mercado farmacéutico en función de su estatus

– Mercado de prescripción:

Trata los medicamentos de prescripción, es decir, con receta médica pública o privada más productos semiéticos (son aquellos que se pueden vender sin receta médica pero no se puede hacer publicidad directa al consumidor, únicamente a profesionales sanitarios). Las ventas calculadas en valor son las siguientes:

PREPARADO	LABORATORIO	ORDEN	Valores mm €	Evolución +/- %
TOTAL			10161	-5,6
Lyrca (Neurología)	Pfizer	1	145	15,4
Spiriva (Pulmonar)	Boehringer Ingelheim	2	141	5,1
Seretide (Pulmonar)	Glaxo Smith Kline	3	132	-2,1
Risperdal Consta (Psiquiatría)	Janssen Cilag	4	113	5,4
Lantus (Diabetes)	Sanofi Aventis	5	113	11,4

Fuente: Adaptado de IMS Health 2012.

Las ventas calculadas en unidades son éstas:

PREPARADO	LABORATORIO	ORDEN	Unidades mm	Evolución +/- %
TOTAL			1321	2,2
Adiro 100 (Cardiovascular)	Bayer	1	18	3,3
Nolotil (Dolor)	Boehringer Ingelheim	2	12,1	-11,9
5 Paracetamol (Dolor)	Kern Pharma	3	9,4	+19,1
6 Augmentine (Infección)	Glaxo Smith Kline	3	8,8	-7,2
Voltarem Emulgen (Dolor)	Novartis	4	8,9	-1,1

Fuente: Adaptado de IMS Health 2012

– Mercado de Genéricos:

Incluye los medicamentos genéricos, es decir, aquellos medicamentos que imitan a medicamentos de marca registrada cuya patente ha expirado después de 20 años –aunque existen casos concretos en que puede haber aumento de años– y queda abierta su fabricación a otros laboratorios.

Se trata de un mercado en expansión vertiginosa, debido en gran parte a las favorecedoras medidas económicas de ajuste implantadas por los gobiernos pasados y presentes. Su utilidad, calidad y seguridad se cuestiona de manera general por parte de sociedad y profesionales sanitarios, siendo el gran objetivo de lucha por parte de estas empresas. Deben convencer de que son medicamentos “similares” aunque a precio menor y vencer en la campaña ideológica marcada por los grandes laboratorios, los cuales quedan relegados a tomar decisiones drásticas cuando se encuentran con que poseen una marca cerca de expirar la patente: bajar precios e igualarlo al precio que acogerá el genérico y competir en teoría, con los genéricos “igual por igual” o asumir el precio original y apostar por una estrategia de marketing argumentando mayor calidad, e intentar seguir fidelizando al cliente argumentando con su experiencia clínica, seguridad y prestigio de la marca, tanto del producto como del laboratorio.

Los requisitos que debe cumplir un genérico son:

- Coincidencia con el medicamento de referencia en forma farmacéutica y composición, tanto cualitativa como cuantitativa.
- Ha de demostrar una equivalencia terapéutica respecto al medicamento de referencia mediante los correspondientes estudios de bioequivalencia.
- Su perfil de seguridad y eficacia ha de estar suficientemente establecido por su continuado uso clínico.
- Se considera que las diferentes formas farmacéuticas orales de liberación inmediata pueden considerarse la misma forma farmacéutica siempre que hayan demostrado su bioequivalencia.
- Es necesario que hayan transcurrido al menos diez años desde la autorización en España del fármaco original o bien que haya sido autorizada como especialidad farmacéutica genérica en un país de la Unión Europea.

Ambas opciones han de ser valoradas por los departamentos responsables en tomar decisiones comerciales que impactaran en el mercado y en las ventas de su producto. No existen líneas de actuación estándares, siendo cada una de ellas diferente dependiendo de las características del producto, historia y situación concreta respecto a sus competidores.

– Mercado hospitalario

Incluye las compras de medicamentos realizadas por hospitales a laboratorios, mayoristas y farmacias. La compra directa al laboratorio suele ser la mayoritaria con un 91%. Se trata de un mercado en tímido aumento, ya que numerosos laboratorios, observando el impacto de medidas y actuaciones sociales hacia los canales de oficinas de farmacia, se resguardan e invierten medios económicos y humanos en intentar, al menos, avanzar y captar cuotas de mercado interesantes para sus productos, ya que en términos generales los productos hospitalarios repercuten unos beneficios mayores que los productos consumidos de manera general en oficina de farmacia. Tanto es así que los laboratorios farmacéuticos, siempre en constante renovación y adaptación al entorno, desarrollan nuevos puestos, estrategias y proyectos orientados a organizarse y establecer este mercado como el nuevo origen de posibles futuros beneficios.

– Mercado de medicamentos publicitarios y parafarmacia

Incluye las ventas de medicamentos sin receta de los que se puede realizar publicidad directa al consumidor (publicitarios). Estos medicamentos, junto con los denominados “semiéticos”, forman el grupo de los medicamentos OTC (“*Over the counter*” = “*Encima del mostrador*”).

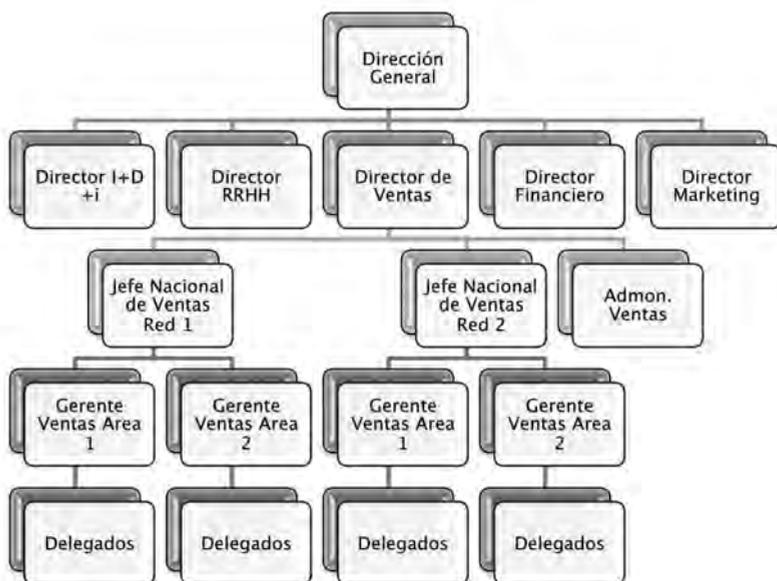
5. ESTRUCTURA DE UN DEPARTAMENTO COMERCIAL-MARKETING⁶

Se pueden considerar dos modelos básicos en la organización de un departamento comercial, si bien en la práctica se establecen múltiples combinaciones y variaciones entre ellos.

– Estructura clásica o vertical:

Las redes de ventas son las que conforman una gran e importante parte de un departamento comercial. Encargadas de la promoción de los productos de la compañía, se integran en una estructura diferenciada cuyos reportes confluyen en un responsable único para el área de ventas, el Director de Ventas. Lo mismo sucede con los integrantes del departamento de marketing, con lo que se establecen dos departamentos diferenciados en el área comercial: Marketing y Ventas.

La principal ventaja es la simplicidad y claridad de la línea de reportes. Entre los inconvenientes se establecen largas cadenas de mando y supervisión que ralentizan la toma de decisiones; se produce una disociación de esfuerzos entre marketing y ventas y cierta tendencia a reivindicar el éxito como propio y el fracaso como ajeno.

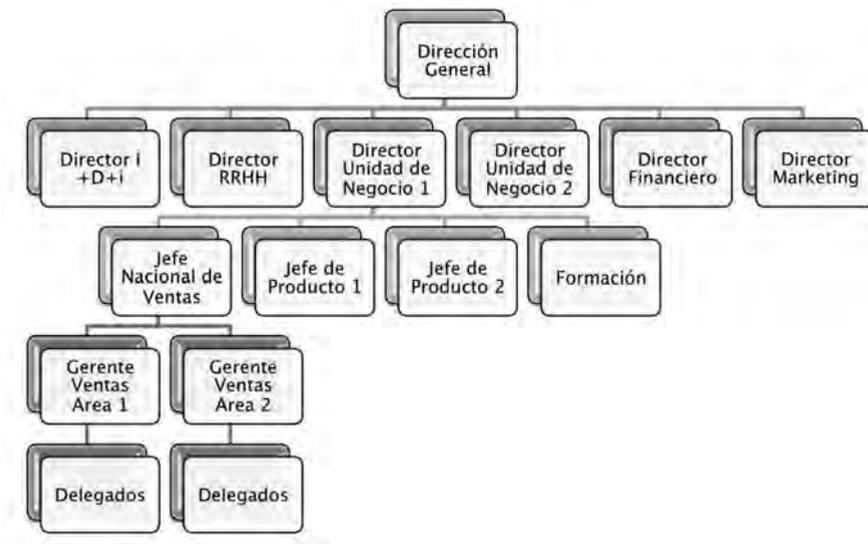


⁶ Redactado a partir del *Módulo IV “Ventas y Plan de Marketing”* del Máster en “Marketing Farmacéutico”, de la Fundación UNED.

– Estructura en Unidades de Negocio

Este modelo busca la especialización para rentabilizar al máximo cada una de las principales áreas de negocio en las que está presente la empresa. Bajo el Director de la Unidad de Negocio se integran estructuras de marketing y ventas para formar equipos de trabajo integrados. Estas estructuras suelen ser más planas, es decir, con pocos escalones entre la dirección y los estamentos más bajos de la estructura.

Entre las ventajas de este modelo se debe mencionar el que facilita la toma de decisiones y la evaluación del retorno de la inversión, así como la integración de las estrategias y esfuerzos de marketing y ventas. El principal inconveniente es resultado de la propia especialización. Con frecuencia existen posiciones duplicadas en las diferentes unidades de negocio para dar servicio específicamente a cada una de ellas, por lo que suelen ser estructuras más “caras” y muy dependientes de los negocios específicos en que trabajan.



Por tanto en el Dpto. Comercial trabajan:

- *Delegados comerciales*: Los delegados de ventas asumen la responsabilidad de la promoción de una serie de productos en una región concreta (conocido como “su zona”).
- *Gerente Regional de Ventas*: Las zonas quedan agrupadas quedando los delegados responsables a supervisión de un Gerente de Área. El número de delegados a cargo de un gerente suele ser 7-12.

- *Jefatura Nacional de Ventas*: Se encarga de dirigir el trabajo de los Gerentes Regionales
- *Director de Ventas*: Se constituye en el máximo responsable de la estructura de ventas de la empresa. Agrupa bajo su dirección a las diferentes redes de ventas, así como a los departamentos de apoyo adscritos a su área.
- *Responsables de Grandes Cuentas (Key Account Manager, KAM)*. Es una figura relativamente nueva y cuya presencia se da en negocios que normalmente tienen una importante facturación con un muy reducido número de clientes. Es el caso, por ejemplo, de algunos productos sujetos casi exclusivamente a procedimiento de licitación pública como las vacunas, productos hospitalarios o dispositivos de elevado precio.

Mientras, en el departamento de Marketing se integran:

- *Jefe de Producto o Product Manager*. Se trata de una función que conlleva conocimientos de marketing y ventas especializada en un producto concreto, con el fin de dar apoyo técnico y comercial a los delegados en sus gestiones de ventas, además de aumentar las acciones implicadas e impactos del producto en el mercado que participa.

Asume la responsabilidad completa del marketing del producto o productos bajo su responsabilidad, proponiendo, consensuando y desarrollando el plan de marketing anual.

Lo normal es que existan jefes de producto para cada uno de los principales productos o grupo de productos en promoción, pero dependiendo de su volumen de negocio, importancia estratégica y tipo de mercado, esta proporción puede cambiar en un sentido u otro.

Las relaciones del jefe de producto con los diferentes estamentos del área comercial, fundamentalmente el equipo de ventas y el departamento médico, son críticas para conducir los esfuerzos conjuntos en la línea propuesta en el plan de marketing.

- *Grupo Product Manager*. Asume la responsabilidad sobre varios Jefes de Producto y sus áreas de trabajo, coordinando y dirigiendo sus actividades.
- *Director de Marketing*. En la estructura tradicional es el máximo responsable del área de Marketing y uno de los puestos de mayor responsabilidad en la compañía. Debe coordinar, dirigir, motivar e incentivar al equipo bajo su responsabilidad y encaminar sus esfuerzos en la línea

estratégica marcada por la compañía en el momento que se establece el plan a seguir.

Otras figuras relacionadas con los departamentos anteriores son:

- *Director de Unidad de Negocio*. Asume las funciones de dirección de Marketing y Ventas para su área de negocio, según el modelo explicado anteriormente.
- *Director Comercial*. Cuando existe esta figura, viene a agrupar la responsabilidad completa de marketing y ventas de la empresa, tanto en la estructura tradicional como en la estructura de Unidades de Negocio, facilitando el trabajo de la Dirección General y disminuyendo su número de reportes directos.
- *Departamentos de Apoyo*. El área comercial cuenta con departamentos de apoyo que no son supervisados directamente, pero su trabajo repercute directamente en Marketing y Ventas. Son tales como: *Investigación de Mercados, Congresos y Eventos, Forecasting, Administración de Ventas, Concursos públicos, Atención al cliente, Formación, Business Intelligence o CRM manager, Community Manager*.
- *Visita médica*. La forma habitual de las compañías farmacéuticas de ponerse en contacto con sus clientes –prescriptores, grupos de compras, mayoristas, farmacias y hospitales– es a través del Visitador Médico, que es una figura que en primer lugar es vendedor, pero no solo esto sino también relaciones públicas, delegado e imagen de la compañía en su zona de trabajo. Es una actividad de gran complejidad pero que refleja una imagen que no se corresponde con la realidad, pues parece una labor sencilla. Los puntos más importantes de la visita médica son dos: la venta como acción comercial directa y el reto competitivo.
- *La venta como acción comercial directa*. Se ha de tener presente que a la empresa la hemos de considerar como un ente global en el que todas las acciones que se realicen tanto interna como externamente por cada persona que trabaja en ella o cada departamento, van a tener repercusiones más o menos directas sobre otras personas o departamentos, en sus resultados, en el valor de la empresa y en su supervivencia. No podemos pensar que una persona puede actuar aisladamente sin que esto tenga un efecto. Por tanto, la figura personal del delegado ha de tener una acción comercial que será él quien supervise y fije los objetivos dependiendo de sus aspiraciones.

- *El reto competitivo.* Un delegado ha de trabajar pensando siempre en la satisfacción del cliente y todas sus acciones han de ir enfocadas a satisfacer de la manera más sencilla y directa posible. En la medida de lo posible ha de eludir el engorro y trabajo que pueda dificultar la comprensión por parte del receptor de la información, y llevarlo a la simplicidad y facilidad de comprensión. Por tanto, se ha de tener en cuenta aspectos del producto, del cliente, aspectos que quiera el marketing enfocar, y todas las variables del entorno donde se prepara la acción.

6. ¿CUÁL ES LA TAREA DEL MARKETING?

La tarea más importante que recae en el Departamento de Marketing es establecer un plan de marketing y hacerlo cumplir o superarlo, que sería lo ideal.

El contenido del plan debe de contener:

- Estrategia general de la empresa o de la unidad de negocio en el año anterior.
- Datos de mercado:
 - Del mercado farmacéutico general.
 - De la compañía/unidad de negocio por productos.
 - Ranking de la compañía/división respecto al mercado.
 - * Cuota de producto o del conjunto de productos sobre el total de la compañía (local).
 - * Comparaciones de cuota (o de cuota relativa del mismo producto en otras filiales).
- Incidencias de mercado:
 - De compañía (apariciones, fusiones, etc.).
 - De productos (lanzamientos, retirados, vendidos, etc.).
- Cumplimiento de objetivos de ventas del año anterior:
 - De compañía.
 - De productos.

De todo ello destaco el análisis del producto. Aquí es necesario tratar el producto, conocerlo con la máxima información posible, supongo ya que el Departamento de Marketing cuenta con las personas especializadas en el producto.

Por último, comentar la realización del Análisis DAFO / SWOT, reconocido en los departamentos comerciales y Marketing no solo de la Industria Farmacéutica sino de cualquier sector.



Imagen ilustrativa del Análisis DAFO / SWOT Fuente: Apuntes Marketing, Grado Marketing Universidad de Deusto

Dentro de este análisis podemos analizar: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (*Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*). Se trata de un método que permite integrar la información procedente de las características del producto, del audit del producto, del análisis del mercado y del posicionamiento, con el fin de sacar el mejor partido de las oportunidades y de disminuir el riesgo de las amenazas. Este análisis se cuantificará para conocer el estado del producto y poder orientarnos sobre las futuras acciones que debemos acometer para conver-

tir los máximos parámetros en fortalezas y oportunidades y disminuir las debilidades y amenazas.

7. INVESTIGACIÓN + DESARROLLO EN LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA

El desarrollo de un fármaco es un proceso largo, –actualmente se estima que el tiempo necesario desde que se sintetiza una nueva sustancia activa hasta que se pone en el mercado es de 10-15 años–, costoso –el coste de la I+D de una entidad química o biológica se calcula en el margen de los 1000 mm de €, cifra que se ha multiplicado por cinco si la comparamos con la estimada en los años 90 que apenas rozaba los 200 millones de €– y arriesgado –escasamente una de cada 10.000 moléculas sintetizadas llega al mercado–.

El proceso de investigación de un fármaco no tiene garantía de éxito. Hay que desarrollar miles de compuestos químicos hasta encontrar uno que produzca resultados favorables. Tampoco existe una vía establecida para su desarrollo. Unas veces es la compañía farmacéutica quien decide desarrollar un fármaco nuevo para una enfermedad o problema específico de salud –por razones reales de salud– y otras veces es el peso del mercado quien orienta a las compañías, bien por buscar la propia especialización o bien por la propia competencia. En otros casos, son las instituciones públicas, gubernamentales o las universidades quienes orientan a las compañías farmacéuticas y dan las directrices de la investigación.

La investigación farmacéutica se inicia con el planteamiento de una idea que puede tener su origen en una nueva estructura química, en una hipótesis farmacológica, en una observación clínica, en un posible mecanismo de acción, etc. Tras evaluar su viabilidad, tanto desde el punto de vista químico como médico y comercial, se concreta en un proyecto de investigación para el desarrollo de dicho fármaco.

Las etapas del desarrollo de un fármaco son, en líneas generales, estas:

- *Fases de exploración y definición.* Este proyecto, basado en una idea y definido por unos objetivos, exige el aislamiento de un principio activo que puede proceder de distintas fuentes (como se verá más adelante). Una vez aislado, se somete a un *screening* farmacológico que informará sobre su perfil de actividad (fase de exploración), para posteriormente seleccionar el compuesto a desarrollar y comenzar con los trámites de solicitud de la patente (fase de definición). Estas dos etapas no suelen superar los cuatro años de duración, aunque en proyectos complejos la fase exploratoria se pueda prolongar.

- *Fase preclínica (fase 0)*. Se trata de una investigación básica que comprende los ensayos bioquímicos, farmacológicos y toxicológico in vitro en animales de experimentación. Para ello, previamente se ha tenido que sintetizar, analizar y producir una cantidad suficiente de fármaco para llevar a cabo dichos estudios.

En esta fase se busca la seguridad del fármaco y su perfil de actividad, y tiene una duración algo superior a los tres años. Se estima que de los 10.000 compuestos definidos en la fase anterior, ya solo la mitad alcanzan la fase preclínica.

- *Fases clínicas*. Comprenden las fases I, II y III de desarrollo. Estos ensayos tienen lugar ya en humanos (voluntarios sanos para la fase I, y pacientes para las fases II y III). Durante este proceso se estudia la seguridad de la molécula, su comportamiento farmacocinético, la dosis y su eficacia. Esta compleja y costosa etapa tiene una duración de cuatro a siete años, y sólo unas cinco moléculas de las 5.000 que entran en preclínica la alcanzan.
- *Fase de registro y aprobación*. Incluye la preparación del manual de registro que contiene toda la información necesaria para su aprobación por las autoridades sanitarias: EMEA, en el caso de Europa (*European Medicines Agency*) y FDA en el caso de EE.UU (*Food and Drugs Administration*); existiendo otras autoridades locales, como AEMPS en España (*Agencia Española de Medicamentos y Productos Sanitarios*). Una vez que el organismo correspondiente concede la aprobación (autorización de comercialización), el fármaco puede lanzarse al mercado correspondiente. Los trámites de este proceso administrativo pueden prolongarse hasta los dos años.
- *Fase de post-comercialización (fase IV)*. Constituye la continuación de la investigación clínica una vez que el fármaco está en el mercado. Se buscan efectos a largo plazo y seguridad en grupos especiales, nuevas indicaciones, formulaciones, vías de administración, entre otros.

El gasto en I+D en Europa ha sufrido diversos incrementos progresivos en las últimas décadas, comparando los 2330 millones de euros de los años 80 con los 20000 millones de 2002 y los 27000 millones en el año 2008. En España la inversión en I+D e la Industria Farmacéutica se ha visto mejorada en la cifra de negocio, y qué duda cabe que también en la calidad e intensidad de la innovación (número de empresas innovadoras, solicitantes de patentes, personal cualificado).

El futuro de I+D se va a ver marcado, aún mas, por la Biotecnología. Ésta ha abierto las puertas al proyecto del Genoma Humano y a otros estudios genómicos que están permitiendo conocer la base genética de las patologías. El conocimiento

del mapa genético particular de cada ser humano permite avanzar aceleradamente en el diseño de fármacos personalizados, lo que puede traducirse en una respuesta eficaz y segura para el tratamiento de enfermedades con carácter crónico como la artritis, alzheimer, cáncer, diabetes o depresión. Con esto, se pretende reducir de 12 a 5 años el tiempo transcurrido desde la identificación hasta el lanzamiento de un nuevo medicamento, llevando un ahorro de hasta cuatro veces el coste de I+D. Hablaríamos de tratamientos personalizados o “trajes a medida” para cada paciente.

8. MARKETING DIRECTO (DTC) VS. PUBLICIDAD

Según la *Direct Marketing Association* de USA el Marketing Directo es un sistema interactivo de comunicación que utiliza uno o más medios promocionales con el fin de conseguir una respuesta medida y/o una transacción comercial en un lugar determinado. *Drayton Bird* es uno de los expertos dentro de las técnicas de comunicación. Desarrolló gran parte de su carrera profesional como director creativo mundial de *Ogilvy & Mather Direct* y en la actualidad es presidente de su propia compañía *Drayton Bird Partnership*. Para él, la definición de Marketing Directo es tan clara como simple: cualquier actividad de comunicación que sea capaz de crear, establecer y explotar una relación directa e individualizada entre marca y consumidor.

Esta relación directa, bidireccional y continuada en el tiempo como denominador común de ambas definiciones es la que nos lleva a preguntarnos si no es más correcto hablar de marketing relacional como filosofía de comunicación que de marketing directo.

Conseguir una relación de largo plazo pasa por el cumplimiento de una serie de áreas clave:

- La identificación y cualificación de los clientes actuales y potenciales.
- El desarrollo de una base de datos de clientes, extendida ésta no como una lista, sino como una agrupación de ficheros vinculados entre sí.
- La actualización permanente de la base de datos, alimentada con la experiencia de la respuesta –no traducida necesariamente en compra– de nuestros clientes a la relación continuada. La base de datos es un activo que aumenta de valor con el tiempo debido a la riqueza creciente de las interrelaciones obtenidas.
- La adecuación de las actividades de marketing y comunicación a las necesidades individuales específicas: la personalización de la oferta y del mensaje.
- El establecimiento de un diálogo efectivo y afectivo entre marca e individuo.

- El control y la gestión de la relación con cada cliente a lo largo de su vida, mejorando su valor para la empresa.

En cuanto a la publicidad, trabaja más en el medio y largo plazo sobre la generación de actitudes hacia la marca con resultados mensurables en términos cualitativos (imagen, percepciones, posicionamiento) y cuantitativos (notoriedad o recuerdo espontáneo y sugerido de la marca). La investigación cualitativa y los estudios *tracking* de medición continuada de evaluación del índice de notoriedad de una marca nos permiten evaluar la eficacia de la actividad publicitaria. Es complicado medir los resultados de una campaña publicitaria en términos de venta o de generación concreta de demanda del *target* o público objetivo.

Las acciones del Marketing Directo se diferencian de la publicidad en que son cuantificables, cualitativas y predictivas. Por tanto, dentro de la Industria Farmacéutica, el Marketing Directo puede ser una forma más de acceder al profesional de la salud sin la intervención directa de la fuerza de ventas o como complemento de su actividad.

9. NUEVAS MODALIDADES DE MARKETING: MARKETING DIGITAL O MARKETING 2.0

El marketing digital es una nueva área de negocios en el mundo de Internet. Si una marca no está en la web no existe, de ahí derivan los nuevos puestos de trabajo como Community Manager y Social Media Manager, cargos totalmente abiertos a un sinnúmero de profesionales de diversos ámbitos que cuentan con algún grado de conocimiento de la industria. Sin embargo, existe el error de creer que el marketing digital solo se puede generar en las redes sociales. Facebook, Twitter, Flickr, Youtube, Foursquare y otras redes son canales de información que cumplen una función muy importante en la difusión de nuestra marca, pero toda campaña de marketing digital debe tener el apoyo de un sitio web. Muchas empresas que trabajan en comunicación digital realizan planes de marketing en el que solo incluyen a las redes sociales y no tienen otros componentes relevantes para difundir el contenido de valor. Para que una campaña de marketing digital tenga éxito debe contar, al menos, con un sitio web y el apoyo de e-mail marketing.

En este sentido, es importante destacar que el e-mail marketing no es spam. Existe una gran diferencia entre contratar a una empresa para realizar un envío de e-mail masivo que llegue directamente a la casilla de spam, y contratar a una empresa que tiene una estrategia clara para enviar e-mail marketing a una base de datos prefijada con anterioridad, que abrirá el correo y entenderá el contenido de la campaña digital, y es donde el departamento de Marketing está seguro de ofrecer

información que atraiga al cliente y pueda satisfacer las necesidades que puedan ser identificadas.

La clave para llegar a los consumidores en Internet es que todos los componentes estén enlazados. ¿De qué sirve tener un video en Youtube sobre una marca si no existe un segundo paso? Tras los 3:34 que dura el video siempre debe existir el paso a otro contenido relevante. Todo debe estar conectado, el sitio web debe llevar a las redes sociales, las redes sociales al sitio web, el e-mail marketing a los videos y viceversa, sin olvidarnos de las aplicaciones para los smartphones. Las redes sociales son hoy en día un componente de una fusión de elementos que llevan al factor más importante en el marketing digital: la comunicación.

10. CONCLUSIONES

- El Departamento de Marketing tiene la importancia de ser el responsable o, al menos, el coordinador para que todos los departamentos orientados al cliente cumplan los objetivos o con sus acciones ayuden a que las previsiones de venta, al menos, se cumplan, o se pudieran superar en una manera idílica.
- Se han tratado los diferentes mercados que existen en la actualidad, siendo cada uno de ellos objeto de un diferente planteamiento por parte del departamento de Marketing, por lo que este departamento ha de contar con la suficiente versatilidad para adaptar sus conocimientos y contenidos orientándolos a los objetivos que se planteen en cada momento de la vida del producto.
- El desarrollo de los fármacos podría parecer fuera de la competencia del departamento de Marketing, pero no es así. Se considera dentro de la competencia de éste, ya que gracias al departamento comercial se suministrará valiosa información acerca del estado del mercado para poder orientar las estrategias del desarrollo de nuevas fórmulas, ya sea por iniciativa propia o por cubrir necesidades existentes en el mercado.
- El departamento de Marketing es un departamento en constante evolución. Fruto de esta afirmación nace el “Marketing Digital”, cuya misión es la de agilizar o dinamizar los impactos al consumidor, y realizar un impacto lo mayor posible, a un menor precio y, si se pudiera, obteniendo mejores resultados en ventas (difícilmente cuantificable) a la vez que obtener información del propio producto, además de la competencia, siendo información propicia para adaptar nuestro plan de marketing. Dicho plan ha de considerarse un documento vivo, adaptado a los cambios del entorno que pueden surgir a lo largo del año, pero siempre teniendo en cuenta que las afirmaciones consideradas han de cumplirse.