

## Marketing de negocios en la industria farmacéutica peruana

Alonso Villanueva Gonzales

Aquellos quienes recordamos nuestros inicios en el camino del aprendizaje o docencia del *Marketing*, también nos acordamos que los primeros ejemplos utilizados casi siempre tenían que ver con el intercambio de productos entre las empresas, quienes los ofrecen, y las personas, quienes los adquieren. Sin embargo, luego de algunas sesiones de clase, estudiantes y profesores llegábamos a la conclusión de que un cliente no siempre era una persona, sino que podría ser algún tipo de organización, sea esta de carácter privado o público, tenga o no fines de lucro.

Esto último genera, tanto desde la perspectiva académica como de la práctica, algunas diferencias en el campo de aplicación del *Marketing*. En este sentido, si bien el proceso del *Marketing* es similar ya sea el cliente fuera una organización o un consumidor individual, los mercados de organizaciones presentan características diferentes a los de consumidores.

En esta Nota Académica se revisarán, en primer lugar, las características de los mercados de negocios y el enfoque de *Marketing* al respecto. Luego, sobre la base de la revisión anterior, se brindarán algunos alcances sobre la dinámica del *Marketing* de negocios en el mercado farmacéutico peruano.

Se comenzará, entonces, definiendo el mercado. Según Kotler y Armstrong, un mercado consiste en “el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio” (2013, p.8). Stanton, Etzel y Walker lo definen como “personas u organizaciones con necesidades a satisfacer, dinero

para gastarlo y la disposición para hacerlo" (2007, p.5). Tomando en cuenta esta última definición, notamos que diferentes autores (Stanton, Etzel y Walker, 2007; Lamb, Hair y McDaniel, 2011; Kotler y Armstrong, 2013) coinciden en denominar a los mercados compuestos por personas como "mercados de consumo" y a los compuestos por organizaciones como "mercados de negocios o empresariales". De acuerdo con Lamb, Hair y McDaniel (2011), la característica clave que distingue si los productos serán adquiridos por uno u otro de los mercados mencionados es el uso para el cual están siendo comprados, no sus características físicas. Un producto que se compra para el consumo personal, familiar, o para regalarlo, está destinado al *mercado de consumo*. Si ese mismo producto, como una computadora personal o un teléfono celular, se compra para utilizarlo en un negocio, se convierte en un producto dirigido al *mercado de negocios*. En cuanto a este último punto, los negocios pueden comprar productos no solamente para usarlos, sino también para revenderlos (Kerin, Hartley y Rudelius, 2009).

Santesmases denomina "mercado industrial" al mercado de negocios y nos amplía un poco más el panorama con su definición: "Los mercados objetivo en Marketing industrial están constituidos por personas, empresas, organizaciones e instituciones que no son consumidores finales, sino que emplean los bienes y servicios adquiridos para utilizarlos, transformarlos o incorporarlos en sus procesos productivos (de otros bienes o servicios) o para revenderlos" (1996, p. 798). El autor también hace énfasis en que la utilización del producto comercializado es lo que distingue al *Marketing* de negocios del *Marketing* de consumo.

Hecha la distinción entre el mercado de consumo y de negocios, a partir de este punto la Nota Académica se enfocará en los aspectos más relevantes de este último.

## La demanda del mercado de negocios.

Los mercados de negocios presentan características distintivas, las mismas que explicaremos brevemente:

- o El responsable de *Marketing* de negocios, por lo general gestiona una cartera de clientes menor en número pero mayor en volumen de compra individual que aquella del responsable de *Marketing* de consumo (Kerin, Hartley y Rudelius, 2009). Para ilustrar mejor este punto, podríamos pensar en las ventas que realiza la Corporación Lindley en el Perú de su producto Inca Kola a las grandes cadenas de comida rápida en nuestro país, tales como McDonald's, Bombos o KFC; son pocos clientes pero con un volumen de compra más alto que el promedio de familias en nuestro país.
- o La demanda de negocios es *derivada* dado que, en última instancia, depende de la demanda de productos de consumo (Kerin, Hartley y Rudelius, 2009). Siguiendo con el ejemplo anterior, si aumentara el consumo de Inca Kola y otras gaseosas, los proveedores de botellas de vidrio y *pet* también verían incrementar sus ventas.
- o La demanda de muchos productos utilizados como componentes o materia prima para la elaboración de productos de negocios es relativamente inelástica, lo cual quiere decir que la demanda total de los productos responde muy poco a los cambios en su precio (Stanton, Etzel y Walker, 2007). Hay dos situaciones que contribuyen a su inelasticidad: la primera es que el costo de una parte o el total del material sea una pequeña porción del costo total de un producto terminado. La segunda es que la parte o el material no tenga sustituto cercano. Un ejemplo claro de esto último se pudo apreciar durante el Fenómeno del Niño de 1998 en donde las empresas nacionales productoras de margarinas, aceites y

grasas comestibles como Alicorp y Unilever vieron incrementado de un momento a otro el precio de su principal materia prima, el aceite de pescado, debido a la desaparición de la anchoveta por el incremento en la temperatura de nuestro mar. A pesar de que dicho incremento fue de casi 200%, en el corto plazo Alicorp y Unilever tuvieron que seguir comprando la misma cantidad de aceite de pescado para atender la demanda de sus clientes de grasas comestibles (margarinas Sello de Oro y La Danesa, aceites Cil y Cocinero, entre otros). Dado que no podían trasladar el incremento a sus consumidores finales (puesto que estos podían optar por productos sustitutos como la mantequilla o margarinas de origen vegetal), estas empresas tuvieron que soportar pérdidas importantes en ese año hasta que desarrollaron variantes de sus productos con aceites vegetales.

### Principales categorías de clientes de negocios.

De acuerdo con Lamb, Hair y McDaniel (2011) en el mercado de negocios podemos encontrar cuatro principales categorías o segmentos de organizaciones que compran productos con diferentes propósitos:

- o Productores: son organizaciones que utilizan los productos comprados para fabricar o incorporarlos en otros. También los pueden utilizar para facilitar las operaciones cotidianas de la organización. Como ejemplo de lo primero, la empresa farmacéutica peruana Hersil adquiere cajas de cartón y *blisters* (empaques de plástico, aluminio y otros materiales) para envasar sus medicamentos. Como ejemplo de lo segundo, esta misma empresa se abastece de papel y cartuchos de tinta, con el fin de cubrir sus necesidades de impresión de documentación interna.

- o Revendedores: aquí encontramos negocios minoristas y mayoristas que compran bienes terminados y los revenden para obtener utilidades. Un minorista vende sobre todo a los consumidores finales; los mayoristas lo hacen principalmente a minoristas y otros clientes organizacionales. A este último grupo pertenecen los distribuidores, los cuales son mayoristas que compran grandes cantidades de productos y los revenden a clientes de negocios, empleando, generalmente, fuerza de ventas propia. Siguiendo con el ejemplo de Hersil, esta empresa vende sus medicamentos al distribuidor Albis quien, a su vez, visita con su propia fuerza de ventas a diferentes farmacias del país con el fin de vender dichos productos.
- o Entidades gubernamentales: en este segmento encontramos organizaciones de diversa índole que pertenecen al Estado. El Hospital Nacional Arzobispo Loayza, por ejemplo, adquiere medicamentos producidos por Hersil para administrarlos a sus pacientes.
- o Instituciones: son organizaciones que buscan lograr objetivos diferentes a las metas de negocios estándar sobre utilidad, participación de mercado y rendimiento sobre la inversión. Es decir, buscan, entre otros fines, promover la creación y difusión del conocimiento, lograr la rehabilitación física de sus pacientes, o el bienestar económico de sus socios. Este segmento incluye escuelas, clínicas, colegios y universidades, iglesias, sindicatos, cooperativas de trabajadores, clubes cívicos, fundaciones y otras organizaciones sin fines de lucro. La PUCP, por ejemplo, a través de su Servicio de Salud, adquiere, entre otros productos, suministros médicos para atender a la comunidad universitaria.

Comportamiento de compra de negocios.

Para Stanton, Etzel y Walker (2007), tanto el comportamiento de compra de negocios como de consumo, se inicia cuando se reconoce una necesidad que conduce a una actividad orientada a satisfacerla. Aquí lo importante será determinar qué motiva al comprador industrial, y luego entender el proceso y los patrones de compra de los negocios en sus mercados.

Por otro lado, Lamb, Hair y McDaniel (2011) indican que el comportamiento de compra de negocios tiene cinco aspectos importantes: centros de compras, criterios de evaluación, situaciones de compra, ética en los negocios y servicio al cliente. A continuación detallamos brevemente cada uno de estos:

- o Centros de compras: hacen referencia a todas las personas de la organización que participan en la decisión de compra. No necesariamente trabajan todas en la misma área, pero generalmente forman parte de grupos de trabajo de carácter permanente. La conformación de estos grupos de trabajo podrá variar de acuerdo con la importancia relativa, funciones o características de los productos a adquirir. Por ejemplo, en una empresa farmacéutica que requiere comprar un *software* para el registro de sus transacciones contables, se conforma un Comité de Compras con colaboradores de Finanzas, Logística y Tecnología de la Información.
- o Criterios de evaluación: los compradores de negocios evalúan los productos y los proveedores con base en tres importantes criterios: calidad, servicio y precio, en ese orden (Lamb, Hair y McDaniel, 2011). Como opinión personal, la selección de los criterios dependerá del tipo de organización y de la coyuntura específica por la que atraviesa la misma en el momento de la decisión de compra. Así, por ejemplo, una organización interesada en entender mejor a sus clientes podrá solicitar los servicios de una agencia de investigación (Arellano Investigación, por ejemplo) y para la

elección de la empresa primará el criterio de calidad; sin embargo, si la misma organización atraviesa por una etapa de contracción de gastos, el criterio principal será el de precio y contratará tal vez a un profesional independiente para que le brinde el servicio requerido.

- o Clases de situaciones de compra: las situaciones de compra en las organizaciones de negocios varían ampliamente en su complejidad, número de participantes y tiempo requerido. Conocerlas será muy importante para la organización vendedora, pues determina la cantidad de recursos asignados. Lamb (2011) menciona tres: compra nueva, recompra directa y recompra modificada. La primera de ellas implica mayor riesgo y gran cantidad de información requerida. Aquí podemos mencionar como ejemplo a la clínica de maternidad Montesur, que compra un equipo de ecografía de última generación a un proveedor distinto al habitual. La segunda es más rutinaria, implica riesgo bajo y poca información. Por ejemplo la misma clínica adquiere sábanas y fundas de almohada adicionales a su proveedor habitual. Por último, la tercera se ubica en un punto intermedio entre las dos anteriores. En este caso pensemos nuevamente, como ejemplo, en la clínica Montesur que necesita otro equipo de ecografía similar al comprado anteriormente, pero con monitores de mejor definición.
- o Ética en los negocios: cada vez más las empresas se preocupan de establecer políticas de compras de cumplimiento obligatorio por parte de todos sus colaboradores y proveedores, las cuales garantizan la transparencia de los procesos de compra. Como muestra de lo anterior podemos afirmar que, sobre la base de experiencias personales, muchas empresas cuentan con detallados reglamentos de compra, mismos que son comunicados a todos sus colaboradores y proveedores.

- o Servicio al cliente: con el fin de construir relaciones perdurables con los clientes de negocios, las empresas proveedoras deben tener especial cuidado con la atención de los pedidos, las asesorías de ventas, los reclamos y devoluciones, entre otros aspectos que incrementan el valor recibido, midiendo constantemente los niveles de satisfacción de sus clientes. Ejemplo de ello es el monitoreo que hacen las empresas de seguros a entidades financieras, que son sus clientes, mediante encuestas telefónicas y por correo electrónico, con el fin de evaluar el servicio brindado por sus ejecutivos comerciales.

## El mercado farmacéutico en el Perú

Para efectos de esta Nota Académica, definiremos a la industria farmacéutica peruana como aquella conformada por las empresas relacionadas con la fabricación, importación, distribución y venta de medicamentos en el territorio nacional. Aplicando el criterio del mercado (Navas, 1998), podríamos precisar que la industria farmacéutica peruana es aquella que pone medicamentos a disposición de entidades prestadoras de servicios de salud (públicas y privadas), organizaciones con y sin fines de lucro, profesionales de la salud y público en general.

Asimismo, nos enfocaremos en las relaciones comerciales generadas entre las empresas proveedoras y revendedoras de productos terminados (medicamentos en este caso). Con ello excluimos a los proveedores de materia prima e insumos utilizados en la producción de medicamentos. A las empresas proveedoras de medicamentos las denominaremos *empresas farmacéuticas o laboratorios*. Cabe indicar que, al ser una industria fuertemente regulada, la dinámica de comercialización de la misma en nuestro

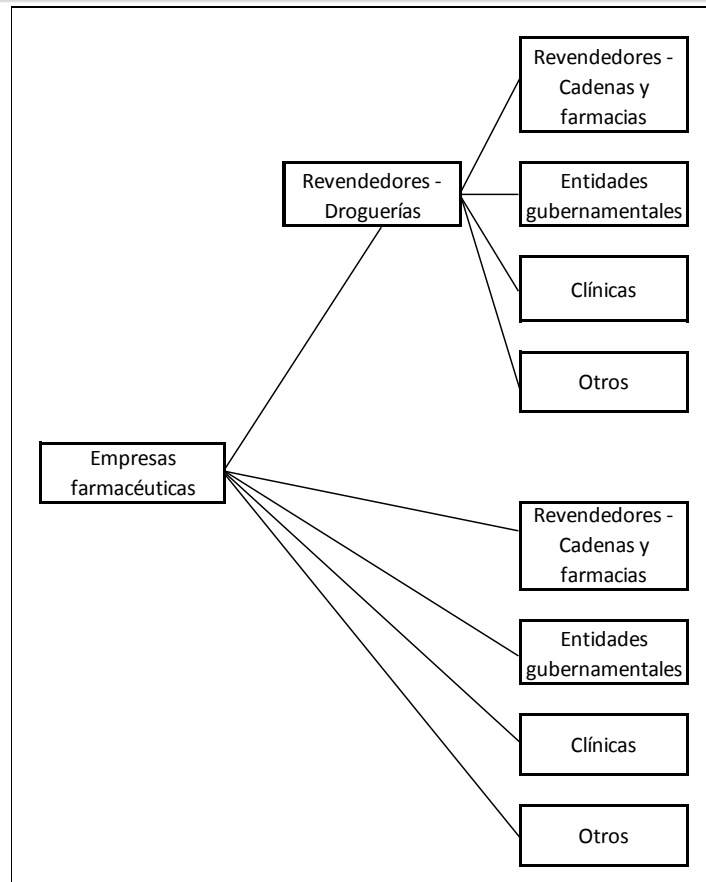


país está sujeta a lo dispuesto por el Ministerio de Salud (Reglamento de establecimientos farmacéuticos: Decreto Supremo N° 021-2001-SA).

Atendiendo a la clasificación de Lamb, Hair y McDaniel (2011) mencionada anteriormente, en la industria farmacéutica encontramos cuatro tipos de empresas:

1. Productores: aquí incluimos a las empresas farmacéuticas o laboratorios, sean estos de origen nacional (Hersil, Laboratorios Portugal o AC Farma, entre otros) o extranjero (Novartis, Sanofi Aventis o Pfizer, entre otros).
2. Revendedores: a su vez, podemos dividirlos en minoristas (cadenas de farmacias y farmacias independientes) y mayoristas o droguerías. Más adelante definiremos a cada uno de ellos.
3. Entidades gubernamentales: para la industria farmacéutica las entidades más relevantes son los hospitales públicos, sean de la "Red Minsa" (Hospital Nacional Arzobispo Loayza y Hospital Nacional Dos de Mayo entre otros) o de la "Red Essalud" (Hospital Guillermo Almenara y Hospital Edgardo Rebagliati entre otros).
4. Instituciones: como en el grupo anterior, las más relevantes son las clínicas privadas (San Borja y Ricardo Palma entre otras).

Con esta clasificación, intentaremos explicar la dinámica de las relaciones comerciales entre estos cuatro tipos de actores de acuerdo con el siguiente esquema elaborado por la empresa IMS Health (2016), trasnacional de investigación de mercados especializada en la industria farmacéutica.



Fuente: IMS Health

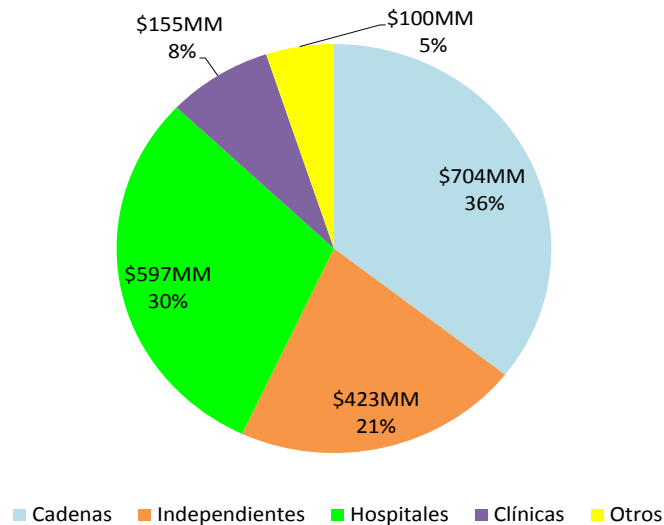
De acuerdo con el esquema anterior, las empresas farmacéuticas pueden o no utilizar a las Droguerías como revendedores para llegar al resto de clientes: cadenas de farmacias, farmacias independientes, clínicas privadas, Seguro Social, Hospitales Públicos y otros. A continuación profundizaremos en la descripción de las organizaciones que están clasificadas como revendedores:

- o Cadenas de farmacias: se consideran cadenas de farmacias a las empresas dedicadas a la comercialización minorista de medicamentos que cuentan con veinte o más locales o puntos de venta (IMS Health). Actualmente existen siete cadenas de farmacias en el Perú (2,204 puntos de venta), las cuales representan, aproximadamente, el 36% del

mercado total de medicamentos en valores (IMS Health, 2016). Esto, adicionado a la creciente introducción de marcas propias, les otorga un gran poder de negociación frente a los laboratorios, los cuales las abastecen directamente.

- o Farmacias independientes: se consideran farmacias independientes a todas aquellas empresas dedicadas al expendio minorista de medicamentos que tienen desde un local, como mínimo, hasta diecinueve locales, como máximo (IMS Health). En el Perú, de acuerdo a IMS (2016), existen, aproximadamente, 8,931 farmacias de este tipo. Como regla general, estos establecimientos tienen escaso poder de negociación frente a las empresas farmacéuticas. Se abastecen principalmente a través de los distribuidores.
- o Distribuidores o droguerías: son empresas dedicadas a la importación, comercialización al por mayor y distribución de medicamentos. Podemos definirlos como intermediarios comerciales entre las empresas farmacéuticas y los clientes primarios de las mismas, a los cuales atienden con su propia fuerza de ventas. Las empresas farmacéuticas los consideran socios estratégicos, pues asumen actividades importantes tales como la importación, acondicionamiento, almacenaje, control de existencias, transporte, facturación, venta y distribución de los medicamentos (Atmetlla, 1997). Dentro de los principales distribuidores de la industria podemos mencionar a Química Suiza, Alfaro, Albis y Deco. Es importante indicar que algunos de estos distribuidores cuentan también con sus propias líneas de productos, los cuales pueden tener origen nacional o importado. Si bien es cierto esta práctica podría afectar las relaciones comerciales entre distribuidores y laboratorios, ello no ocurre pues, generalmente, no hay convenios de exclusividad entre estas empresas.

En el siguiente cuadro mostramos las ventas en valores por tipo de cliente primario (total de las ventas realizadas por las empresas farmacéuticas, ya sea de manera directa o a través de las droguerías). Esta información se muestra en millones de dólares estadounidenses y acumula 12 meses de ventas hasta abril de 2016 (IMS Health, 2016).



Fuente: IMS Health

El mercado farmacéutico peruano tiene un valor de 1,979 millones de dólares estadounidenses. Cabe resaltar que, de este total, aproximadamente el 60% se comercializa a través de distribuidores (IMS Health, 2016).

### Consideraciones del *Marketing* de negocios en la industria farmacéutica

Las empresas farmacéuticas deben tomar en cuenta muchos de los aspectos del *Marketing* de negocios mencionados líneas arriba al momento de establecer relaciones comerciales con los diferentes actores de esta industria, todos los cuales son sus clientes. A manera de conclusión señalaremos los principales:

1. Las compras de los clientes primarios responden a objetivos distintos. Así, un hospital del Estado debe ajustarse a un presupuesto previamente establecido para atender las necesidades de sus pacientes, tomando en consideración la relación existente entre el costo del tratamiento con la eficacia del mismo. Por otro lado, una cadena de farmacias debe mantener un surtido adecuado de medicamentos, de manera que sus clientes siempre encuentren lo que buscan en sus puntos de venta. Esto tiene como consecuencia que las empresas farmacéuticas generalmente cuenten con colaboradores especializados en cada tipo de cliente.
2. Los mecanismos o procesos de compra son diferentes. En una clínica el medicamento debe ser aprobado por consenso de los médicos de una determinada especialidad, desde un punto de vista técnico, y luego pasar a evaluación de los responsables de compras. En el caso de las cadenas de farmacias, hay compradores especializados, quienes tienen a su cargo las diferentes líneas de medicamentos. Ellos evalúan sus respectivas líneas utilizando indicadores de gestión, analizando su desempeño de ventas (¿qué líneas de medicamento son las más vendidas?) y rentabilidad (¿cuál es el margen de utilidad sobre las ventas que tiene cada línea?), así como el de cada uno de los productos que participan en ellas. Por último en un hospital hay mecanismos de compra homologados con el resto de entidades estatales, tales como la Subasta Inversa o las adquisiciones de Menor Cuantía (regulados por el Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado).
3. Los niveles de servicio exigidos por los clientes son siempre altos. Sin embargo el tema es especialmente crítico en el caso de los hospitales y cadenas de farmacias, donde un nivel de servicio bajo puede traer

como consecuencia sanciones económicas e inhabilitaciones para las empresas farmacéuticas, sobre todo en el caso de que no cumplan con abastecer el producto solicitado.

4. Los convenios comerciales. En el caso específico de las cadenas de farmacias y los distribuidores, lo más recomendable es establecer convenios comerciales que garanticen relaciones de cooperación a largo plazo con las empresas farmacéuticas. Estos dos tipos de organizaciones tienen alto poder de negociación, pues concentran muy altos volúmenes de compra. Incluso hay distribuidores importantes como Química Suiza y Deco los cuales son propietarios de las cadenas de farmacias Mifarma y Boticas y Salud, respectivamente, con lo que se aseguran una mayor rotación de sus inventarios, permitiendo, así, ofrecer precios competitivos a sus clientes.
5. Tanto las cadenas de farmacias como las farmacias independientes constituyen el principal eslabón entre los mayoristas o distribuidores y el público consumidor (Frías, 2000). Esto tiene importantes repercusiones para las empresas farmacéuticas al momento de diseñar e implementar su mezcla de *marketing*, las cuales sería oportuno tratar en una siguiente Nota Académica.

## REFERENCIAS

Atmetlla, Emilio (1997). *Marketing Farmacéutico (2da. ed.)*. Barcelona: Gestión 2000

Frías, Dolores (2000). *Marketing Farmacéutico (1ra. ed.)*. Madrid: Pirámide

IMS Health (2016). *Informe DiagnostiQA - Mercado Farmacéutico Peruano*.

Kerin, R., Hartley, S., y Rudelius, W. (2009). *Marketing (9na. ed.)*. México D.F.: McGraw-Hill / Interamericana

Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing (11ra. ed.)*. México D.F.: Pearson

Lamb, Ch., Hair, J., y McDaniel, C. (2011). *Marketing (11ra. ed.)*. México D.F.: Cengage

Navas, J., Guerras, L.A. (1998). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones (2da. ed.)*. Madrid: S.L. Civitas Ediciones.

Santesmases, Miguel (1996). *Marketing: Conceptos y Estrategias (3ra. ed.)*. Madrid: Pirámide

Stanton, W., Etzel, M., Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing (14ta. ed.)*. México D.F.: McGraw-Hill / Interamericana