

**CASO DE ESTUDIO FT: LA ENCRUCIJADA DE UNA EXITOSA MARCA DE
GENERICOS**

CARLOS JULIO JIMENEZ PRAGER

OSCAR ADOLFO PARRA ECHEVERRI

**Trabajo de Grado para optar por el título de
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Director del trabajo de Grado:

JUAN MANUEL GONZALEZ

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CALI, NOVIEMBRE 10 DE 2012**

Caso FT: La encrucijada de una exitosa marca de medicamentos genéricos

Manuel Vásquez Montalbán, presidente de la compañía Farmatec Ltda., entró en su despacho con la cabeza repleta de interrogantes sobre el futuro de su principal marca farmacéutica. El sol resplandeciente que entraba a raudales por el ventanal y bañaba su oficina, iluminándolo todo, contrastaba con la situación actual de FT, la exitosa marca de sus medicamentos genéricos de prescripción médica. Tras 40 años de presencia en el mercado colombiano, algunos de ellos con una fuerte posición de liderazgo, parecía que empezaba a ceder terreno frente a otros competidores, y esto lo inquietaba.

En las próximas horas se llevarían a cabo debates cruciales sobre el camino que debían elegir. Sus equipos de Planeación Estratégica, Dirección Científica, Desarrollo de Productos Nuevos y Mercadeo, así como la Gerencia de la Unidad de Negocio, tenían el reto de buscar alternativas viables que le dieran un nuevo impulso a FT, no sólo para recuperar el terreno perdido, que por ahora era poco, sino para consolidar su liderazgo tradicional y, más importante aún, para asegurar su futuro.

Varias ideas habían venido a su mente en el transcurso de los últimos días, pero ninguna de ellas contaba con los estudios apropiados y necesarios para una evaluación acertada. Eran, por supuesto, simples sugerencias iniciales que pondría sobre la mesa. ¿Desarrollar nuevos productos en terapias de alta complejidad en las que FT aún no ha incursionado? ¿Fortalecerse como la

marca con la mejor relación costo/beneficio? ¿Entrar a competir con mayor fuerza en el canal institucional?

Sin embargo, la pregunta que más tomaba fuerza en su mente, basado en la historia de su marca, las estrategias que había desarrollado y sus logros en el mercado, era la siguiente: Teniendo en cuenta las 4 variables de mercadeo, ¿qué debe hacer FT para consolidarse en un nuevo grupo estratégico que rescate los mejores atributos de los 2 grandes grupos en que se dividen los medicamentos, es decir, productos de marca y genéricos?

Para Manuel Vásquez Montalbán, industrial de gran experiencia en el sector farmacéutico, era claro que los medicamentos de marca hacían énfasis en productos y promoción, mientras que los genéricos concentraban sus mayores esfuerzos en precios y distribución. La salida, se decía mentalmente aquella mañana, era conseguir una mezcla equilibrada de ambas estrategias para que su marca FT lograra una diferenciación que asegurara su posición de liderazgo. ¿Cómo hacerlo?

Farmatec Ltda., una historia de liderazgo en diversas épocas

Farmatec Ltda. había nacido hace más de 80 años. En su primera etapa, a inicios del siglo XX, se dedicó principalmente a importar insumos de toda clase para la incipiente industria farmacéutica en Colombia, a la que proveía de materias primas y equipos, entre otros elementos traídos de Estados Unidos y Europa.

Más tarde, aprovechando sus conexiones de negocios y en medio de las dificultades que generó el inicio de la Segunda Guerra Mundial, empezó a importar también productos terminados que, en muchos casos, envasaba,

mercadeaba, comercializaba y distribuía. Pronto obtuvo suficiente prestigio como para dar un paso más, así que al término de los años 1940 fundó su primera planta productiva y comenzó a elaborar medicamentos.

Gracias a la calidad de sus procesos productivos, la seriedad en los negocios y la gran capacidad de distribución, sumado a su creciente experticia en el campo del mercadeo, muchas compañías multinacionales le confiaron en el país la manufactura y comercialización de sus marcas. De dichas empresas, Farmatec Ltda. adquirió grandes enseñanzas y obtuvo en forma permanente transferencia tecnológica. Esto le permitió ponerse a la vanguardia y alcanzar estándares internacionales en todos los procesos relativos a la manufactura y venta de medicamentos, desde la compra de insumos sólo a compañías certificadas hasta el manejo riguroso del producto terminado.

No obstante, este panorama cambió al darse en Colombia, en los años 1990, la apertura económica. Casi todas las multinacionales con las que Farmatec Ltda. tenía negocios de representación se marcharon en busca de otros países, dando por terminados los contratos, así que la empresa de Manuel Vásquez Montalbán tuvo necesidad de crearse otras estrategias.

La acertada respuesta, tal como lo demostraría el tiempo, fue la de adquirir marcas propias y dedicarse por entero a fortalecerlas, en algunos casos a modernizarlas, a convertirlas en líderes en sus mercados. Tal fue el caso de FT, marca de medicamentos genéricos en la que habían trabajado con vitalidad durante los últimos 20 años hasta posicionarla como la preferida por el cuerpo médico y los consumidores. La misma marca que en la reunión de esa mañana sería motivo de minuciosos análisis para definir su futuro

Sobre el inicio de los medicamentos genéricos en Colombia

Durante el gobierno del Guillermo León Valencia, 1962 – 1966, se expidieron varios decretos con el propósito de realizar un plan de abaratamiento en el precio de las medicinas, conocido como el programa “Drogas Genéricas”, que muchas veces alcanzaron hasta el 90% menos del valor comercial. Con el Decreto 709 de 1962 se reglamentó en Colombia la producción y expendio de los medicamentos esenciales del Formulario Nacional bajo su nombre genérico. y Al año siguiente, con el decreto 0291 de febrero de 1963, se reglamentó la expedición de licencias, fabricación y venta de productos farmacéuticos básicos bajo su nombre genérico o técnico.

Para ello se encargó al doctor José Felix Patiño, ministro de Salud en aquel entonces. El doctor Patiño conocía muy bien un modelo que se aplicaba en Estados Unidos por parte de los médicos de las fuerzas militares, quienes les brindaban a sus pacientes la alternativa de tratarse con medicamentos genéricos, mientras que en Colombia todavía se prescribían productos de marcas propias.

Ya como Ministro de Salud, uno de sus propósitos fue facilitar el acceso de la población colombiana a los medicamentos genéricos, para lo cual decidió abrirles la puerta a empresas de medicamentos genéricos, algo que se propuso sacar adelante a pesar de la oposición de las casas farmacéuticas agremiadas en Afidro (Asociación de Laboratorios Farmacéuticos de Investigación y Desarrollo).

Para lograrlo, el doctor Patiño creó una dependencia en la que se llevaban a cabo pruebas de calidad, se rodeó de expertos en farmacología y sacó

provecho de sus nexos con Estados Unidos, país al que enviaba cada semana muestras de medicamentos manufacturados en Colombia. De esta forma silenció a sus detractores

A partir de entonces, y durante casi tres décadas, el segmento de mercado correspondiente a los medicamentos genéricos creció a tasas bajas, obteniendo discreta participación de mercado, que estaba conformado, entre otras, por empresas como Biovifarmac S.A., Bonmedical Ltda. y Fullvit Inc.

La industria farmacéutica hoy

El mercado farmacéutico se compone de medicamentos éticos y de venta libre. Los primeros son aquellos que se venden con fórmula médica y requieren, para su uso y dosificación, de la orientación y seguimiento del profesional de la salud. Los segundos son aquellos de venta libre, es decir, que el consumidor puede comprar sin necesidad de una receta médica (Ver Anexo1 y 2).

El segmento de los medicamentos éticos (venta bajo fórmula facultativa) comercializados por fuera del Plan Obligatorio de Salud es estimado por IMS (International Medical Services) en un valor de 2.4 billones de pesos para el año 2011. Este segmento ha tenido tasas anuales de crecimiento compuesto (TACC) durante el período 2011-2007 del 3.5% (Ver Anexo 1).

Se calcula que el valor del segmento institucional correspondió durante el 2011 al 70% del total de los medicamentos éticos, lo que permite totalizar un valor de 8 billones de pesos para el total del mercado ético. Durante el año 2004 se estimaba que la composición del mercado farmacéutico ético era inversa al actual: 70% Comercial y 30% Institucional.

Es indispensable precisar que el Canal Comercial es aquel en el cual los usuarios pagan la totalidad del valor de los productos adquiridos. A su vez, dentro de este grupo existen diferentes tipos de subcanales, entre los que se destacan: Droguerías en cadena, Droguerías independientes, Autoservicios, Tiendas (solo para medicamentos de venta libre) y Depósitos de drogas.

Por su parte, el Canal Institucional es aquel donde se dispensan los medicamentos que define el Plan Obligatorio de Salud (POS). Estos medicamentos cuentan con un subsidio parcial o total por parte del Sistema de Seguridad Social.

En el canal Institucional se atienden todas las entidades relacionadas con el Sistema de Seguridad Social en el país. Por ejemplo: las EPS (aseguradoras) contratan los servicios de IPS (clínicas / hospitales), Operadores Logísticos y Distribuidores para atender a la población afiliada.

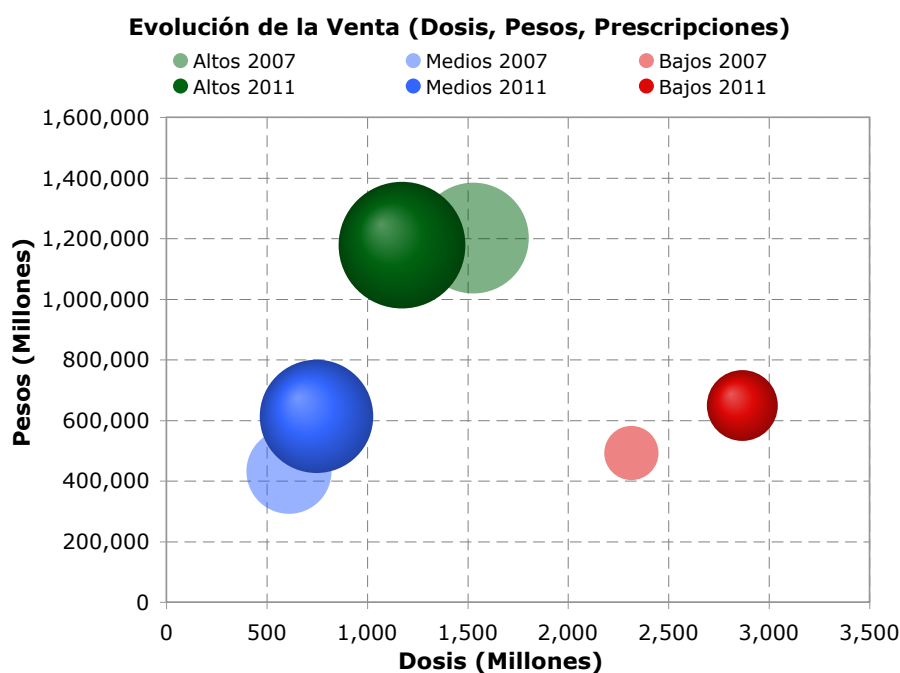
De otro lado, es posible segmentar la industria por tipo de laboratorios competidores, los cuales se caracterizan entre sí por tener una estrategia similar de precios (Ver Anexo2):

Innovadores: Precios altos. Son los laboratorios con importante inversión en Investigación & Desarrollo y actividades de comunicación especializadas en el gremio médico; tradicionalmente compañías multinacionales.

Copias de Marca: Precios Intermedios. Laboratorios de origen nacional o multilatinos, con orientación al manejo de marcas a través de visita médica y actividades comerciales.

Copias Genéricas: Bajos precios. Con gran inversión en actividades comerciales enfocadas fundamentalmente hacia los dependientes de droguería.

Desde el año 2007 se evidencia una fuerte tendencia a la prescripción y al consumo de medicamentos de menor precio, teniendo los laboratorios de copia de marca y genéricos las mejores ecuaciones de generación de valor entre precio y dosis (Ver Anexo 4).



| Medición | % TACC 11 - 07 | | | |
|----------------|----------------|--------|-------|-------|
| | Altos | Medios | Bajos | Total |
| Pesos | -0.5 | 9.1 | 7.1 | 3.5 |
| Dosis | -6.4 | 5.1 | 5.5 | 1.8 |
| Precio | 6.3 | 3.8 | 1.6 | 1.6 |
| Prescripciones | 6.9 | 15.5 | 14.5 | 10.9 |

Fuente IMS

El segmento de los medicamentos genéricos

A partir de la Constitución Política de 1991, la salud en Colombia se constituyó en un derecho fundamental, y para garantizarlo se expidió la Ley 100 de 1993 que, entre muchas cosas, definió un listado de medicamentos considerados

como esenciales para la ejecución del Plan Obligatorio de Salud y estableció también la obligatoriedad de prescribirlos bajo su Denominación Común Internacional (DCI), es decir, bajo el nombre técnico asignado por la Organización Mundial de Salud (OMS), que es igual a genérico.

A partir de la aplicación de la Ley 100 y con el consecuente aumento progresivo de la cobertura en salud, el conocimiento del concepto de medicamentos genéricos se hizo cada vez más popular tanto en los sectores públicos y privados de la salud como en los consumidores debido esencialmente a que la inmensa mayoría de medicamentos entregados a los pacientes dentro del Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS) han sido medicamentos genéricos.

Las percepciones iniciales sobre los medicamentos genéricos entregados por las Empresas Promotoras de Salud (EPS) a sus usuarios fueron:

Las EPS restringen el suministro solo a los medicamentos básicos: analgésicos, antiinflamatorios, antibióticos, vitaminas, antiácidos; en general, a los medicamentos más comunes, asociados con bajo costo. Se aduce que el bajo suministro de medicamentos especializados se debe a los altos costos que generan para las EPS, lo cual obliga al usuario a comprarlos en las droguerías (esto genera un nivel de conciencia o conocimiento de los medicamentos especializados, así como de los laboratorios que los producen).

Los medicamentos suministrados por las EPS han sido considerados como fármacos de bajo nivel de efectividad, percepción apoyada en el suministro de medicamentos genéricos. Por esta razón, los genéricos se perfilan de manera desfavorable, lo que obliga al usuario a acceder a medicamentos de “marca”.

Esto se ha visto reforzado por las prácticas del médico en la prescripción, al sugerir la compra de medicamentos de marca con el argumento de que brindan mayor efectividad (darle al paciente una fórmula paralela, con un medicamento de “marca”).

Las anteriores condiciones permiten establecer diferencias entre los medicamentos a través de dos variables fundamentales:

Forma de comercialización:

- Pública: Medicamentos POS incluidos en el SGSSS.
- Privada: Medicamentos No POS.

Tipo de Medicamento:

- Marcas.
- Genéricos.

En general, hay una gran tendencia por parte de los usuarios a segmentar los medicamentos en dos grandes grupos: Marcas y Genéricos. Las asociaciones son las siguientes:

Para los Genéricos:

- Bajo precio (beneficio de economía): “Los genéricos son más económicos que los de marca”, “es más barato”, “a mí me dicen compre genérico que es más económico”.
- Menor concentración de los componentes (asociado con acción lenta): “Por ejemplo, al acetaminofén le bajan de grado”, “es más suave, menos efectivo”, “el proceso de recuperación es más lento”, “su efectividad es más lenta”, “compré una vez genérico y no le hizo nada a mi mamá y no pregunté de qué laboratorio era”, “es de pronto más rebajado”, “hace efecto

más lentamente”, “son baratas, causan acidez porque en el estómago no se disuelven rápido y por eso se demoran en hacer efecto”. “Requieren mayor número de dosis para el alivio”.

- Igual concentración que el de marca pero presentación de bajo perfil y sin atributos de sabor, color: Sin caja, sin sabor ni color: “No se lo dan en caja sino las pastas, el calcio le dan unos sobres de 30 o 60, los sacan de la caja”, “tienen el mismo componente, hacen el mismo efecto sino que la fabricación es a más bajo nivel pero con los mismos que fabrican los originales; el original trae su cuchara dosificadora, es más costo de producción, el genérico no trae nada de eso, es más sencillo”, “a mí me da lo mismo, me hace lo mismo si tiene el mismo componente”. Tienen el nombre del componente activo. Por ejemplo: ácido acetilsalicílico.
- Otra idea refiere a que el genérico es el medicamento para dolencias menores, no graves, tales como el dolor: “La genérica sirve para cualquier dolor”, “para enfermedad grave no sirve”, “es la que manda la EPS para todos los dolores”.

Para las marcas:

- Valores asociados: Trayectoria, investigación, calidad (efectividad / rapidez).
- Alto precio (costoso, generalmente asociado con efectividad).
- Mayor concentración de los componentes (asociado con rapidez de acción): “Más efectivo, combate más rápido la enfermedad”, “de acción más rápida”, “original y genérico hacen lo mismo pero el original viene más concentrado o le colocan determinados aditivos que ayudan a que

ese medicamento circule mejor”, “el de marca va mucho más rápido como en BMW, el genérico va en Renault”.

- Menor número de dosis para el alivio: “Mientras te tomas una pastilla de marca te alivia, una genérica te tienes que tomar 3”.
- Igual concentración que el genérico pero con presentaciones “plus”, sabores, colores que aportan agrado en la ingestión, empaques más elaborados: “La diferencia está en la presentación y la publicidad”.
- El nombre del producto es diferente al principio activo: “Son medicamentos con otros nombres”.
- Asociados con presencia publicitaria.

Para los médicos y los dependientes de droguería, la clasificación de los medicamentos es un poco más amplia y sus asociaciones están relacionadas con el laboratorio que las produce.

- Marcas Originales: Asociadas a laboratorios farmacéuticos internacionales; también conocidos como innovadores, son quienes inventan los medicamentos, realizan grandes inversiones en I&D y promoción especializada a médicos.
- Copias de Marca: Pertencen a laboratorios nacionales o multilatinos. Son generalmente las primeras copias de la molécula original, de buena calidad y con vocación de visita a médicos.
- Copias Genéricas: Asociadas a los medicamentos incluidos en el Plan Obligatorio de Salud, con bajo precio y percepciones de calidad baja.

FT, un genérico diferenciado

La marca FT entró en Colombia a mediados de los años 1960 como fruto de una franquicia de su propietaria, una compañía norteamericana, y fue adquirida por Farmatec Ltda. en los años 1990. Como bien recuerda su presidente, en principio la estrategia se enfocó en crear confianza y familiaridad comercial con la marca. Para ello, la empresa invirtió importantes recursos en procesos de producción y control de la calidad que garantizaran idéntico desempeño que los medicamentos innovadores.

COMUNICACIÓN

Enfoque en el consumidor.

Comercialmente desarrolló un programa orientado a mejorar el conocimiento de la marca enfocado a los consumidores a través de comerciales en medios masivos. Por existir normativas gubernamentales que impiden promocionar medicamentos directamente al consumidor, con excepción de aquellos que tienen la autorización de venta libre, la compañía decidió acercarse directamente a los consumidores mediante publicidad en medios masivos con productos de venta libre FT, inicialmente con vitaminas, y con posterioridad (de manera progresiva) con suplementos vitamínicos, analgésicos y otros que ampliaban su portafolio de productos de venta libre.

De esta manera los medicamentos de venta libre le permitían la exhibición en las góndolas y estanterías de supermercados y droguerías logrando, primero, exposición directa de la marca a los consumidores y, en segunda instancia, reforzamiento de la comunicación pautaada en medios masivos. A partir del año 2002, Farmatec Ltda. asumió la capitanía en la categoría Cuidado de la Salud

en la mayoría de las cadenas de Autoservicios del país. Gracias a este rol de asesor, la marca FT generó vínculos especiales con los decisores de compra de estas cadenas y por consiguiente obtuvo mejor forma de presencia en sus mostradores, representada en mejor calidad y mayor cantidad de espacios para exhibición.

Este enfoque le permitió consolidarse en los consumidores como uno de los principales laboratorios de medicamentos genéricos y lograr que para el 2004 el 93% de los colombianos conociera la marca FT. Este conocimiento tuvo una evolución importante si se considera el 57% que tenía en el año 2000.

Para el consumidor, FT tiene una imagen parecida a la de las compañías multinacionales y los atributos que más se asocian a ellas son:

- Medicamentos para toda la familia.
- Productos que inspiran seguridad.
- Se consiguen fácilmente.

La imagen deseada de marca incluye los siguientes atributos: Segura, moderna, de alta tecnología, confiable, familiar y de amplio portafolio.

El haber sido la primera marca de genéricos lanzada al mercado colombiano y el fuerte apoyo publicitario que se ha realizado durante esos últimos años, le atribuyó a FT, en la mayoría de los casos, una connotación de marca y no de genérico, dentro de los consumidores. Su trayectoria y tradición han hecho que la marca tenga mayor fortaleza en los grupos de adultos que en los grupos de jóvenes. Sin embargo, con el lanzamiento de los nuevos productos de venta libre, su exhibición en góndola y la publicidad, la marca se ha modernizado y hoy es identificada por grupos más amplios de edad.

Enfoque en los dependientes de droguería

A finales de los años noventa se implementó un programa de filiación para los dependientes de droguería. Este programa tenía objetivos y actividades específicas para cada segmento. Por ejemplo, para droguerías independientes (de barrio) el objetivo principal era lograr en ellos la recomendación de medicamentos FT; las principales actividades eran capacitación en temas de regencia de farmacia avaladas por universidades de prestigio, reuniones recreativas, y otras que integraban a sus familias. Para las droguerías en cadenas y de autoservicios se atacaban dos frentes: mientras a los dependientes se les realizaban actividades similares a las descritas para droguerías independientes, sus compradores eran vinculados con actividades esencialmente lúdicas.

Una década más tarde se diseñó e implementó un programa de visita médica a dependientes, fundamentado en dos motivadores de recomendación: el primero de ellos, su reconocimiento como “asesores” en la compra de medicamentos, y en segunda instancia, la capacitación técnica sobre los medicamentos presentados en cada parrilla de visita. Con este programa se tuvo una cobertura del 100% de las droguerías de cadena y autoservicios y se logró posicionar la marca como la primera opción de recomendación por parte de estas personas.

Enfoque en los médicos

A partir del año 2002, FT inicia un programa de visita médica que tenía como objetivo principal mejorar la imagen de la marca en los principales médicos prescriptores. El eslogan diseñado para la marca, a partir de los años 1990, ha

sido “FT, productos que inspiran seguridad”. Para sustentar esta propuesta de valor fue necesario diseñar la estrategia de comunicación fundamentada en los factores decisores para la prescripción de una marca en particular por parte de los galenos, que en su momento eran:

- Efectividad y Tolerabilidad: A los médicos les interesa primordialmente que una marca en particular de un medicamento cumpla con su efecto terapéutico y sea bien tolerado.
- Afinidad: entendida como la relación establecida entre el profesional de la salud y el laboratorio farmacéutico. Aquí es importante:
 - Su tradición. Tiempo en el mercado, los estudios científicos que soportan su calidad y la capacidad de innovación.
 - El prestigio. Quién lo avala. O cómo puede garantizar que el prestigio del médico no corra riesgo.
 - Identidad. Qué tan cerca está del gremio y cómo lo apoya.

Los “Reason Why” escogidos para apoyar esta estrategia fueron:

- Los medicamentos FT eran fabricados y distribuidos por Farmatec Ltda., la única compañía en Colombia con la licencia de reconocidas farmaceutica multinacionales.
- Uso de mejores y más costosas materias primas.
- Serios procesos de control de calidad, más allá de normas nacionales.
- Estudios científicos comparativos frente a los medicamentos innovadores.

Las audiencias escogidas fueron los médicos tratantes de enfermedades crónicas cardiovasculares, neurológicas y psiquiátricas, en donde la clave de

éxito terapéutico es el cumplimiento del tratamiento instaurado. La mayor proporción de los fracasos terapéuticos son consecuencia de la falta de adhesión al tratamiento (incumplimiento), ocasionado fundamentalmente por limitaciones económicas que impiden el acceso a medicamentos de marca (mayor costo).

Con este enfoque, FT se consolidó como la primera marca de medicamentos genéricos en prescripciones. Su perfil de imagen se asoció directamente con atributos de calidad y prestigio propios de laboratorios farmacéuticos de marca.

CANAL

Los principales canales de comercialización para los medicamentos son el institucional y el comercial. El canal institucional cubre esencialmente a los usuarios de las Empresas Prestadoras de Salud (EPS); la mayoría de los medicamentos que allí se dispensan son los incluidos en el Plan Obligatorio de Salud (POS), de uso intrahospitalarios y aquellos para el tratamiento de enfermedades catastróficas como el cáncer y SIDA. Los principales compradores de medicamentos son las propias EPS; la mayoría de ellas lo hacen a través de terceros, conocidos como operadores logísticos, una especie de cadenas de droguerías que dispensan los medicamentos prescritos por los médicos a los pacientes del SGSSS.

El canal comercial está constituido por las droguerías independientes o de barrio, los depósitos de drogas que surten a las que los preceden y las cadenas de droguerías, incluidas las de los autoservicios. A diferencia del canal institucional, el comercial tiene importantes márgenes de rentabilidad.

FT ha volcado su estrategia fundamentalmente a los canales comerciales: llega directamente a través de una fuerza de ventas corporativa a más de 5.000 Droguerías Independientes (50% numérico y 80% venta ponderada), al 100% de las Cadenas de droguerías, Autoservicios y Depósitos de drogas. El operar de manera directa y con este nivel de cobertura le confiere a la marca una ventaja competitiva, ya que el resto de laboratorios farmacéuticos no aborda de manera directa a las droguerías independientes y por lo tanto necesita de los Depositos de Drogas para lograr su distribución.

PRECIO

A través de su historia, la marca FT ha pasado por un comportamiento diferente en cuanto al precio se refiere, y la visión estratégica frente a esta variable ha estado ligada al momento de la marca en el mercado.

Cuando FT fue adquirida por Farmatec Ltda., la marca no era líder y para esos años el trabajo de comunicación en médicos y medios masivos no era mucho. La marca en ese momento optó por una estrategia de precio bajo en la cual competía en terapias de volumen en dosis. Esta estrategia estaba encaminada a adquirir usuarios y debilitar financieramente al competidor líder del mercado, quien reaccionó a la incitación de rebajar los precios.

A mediados de los años 2000, la competencia se centró en actividades de volumen, en la cual FT logró ganar rápidamente participación de mercado. En esos años se realizaban actividades mensuales de precios en donde los niveles de ofertación eran muy agresivos. Era frecuente encontrar actividades de pague 1 lleve 2 y descuentos en precio por encima del 50%. Este manejo de precio estaba amarrado a un entrenamiento a la fuerza de ventas, la cual

mensualmente tenía claro cuáles eran los productos flecha (productos de alta distribución en canales masivos) a los cuales se les otorgaba descuentos importantes por volumen. Paralelamente, la marca empezaba a fortalecerse en medios masivos y hacer un trabajo en los médicos, lo cual le permitió posicionarse como la marca número uno en la mente de los consumidores, médicos y dependientes.

Poco después, la marca empezó a migrar su estrategia. Por un lado, identificó el grupo de productos en los cuales el canal tenía una importancia relativa mayor y en esos productos continuó su estrategia de precios bajos, anclando los precios por cerca de 5 años, donde los incrementos de precio en este grupo de productos era mínimo; así mismo, comenzó a hacer lanzamientos de productos que no tuvieran alta penetración de genéricos y se concentró principalmente en lanzar productos especializados en donde el diferencial de calidad fuera más valorado y por ende se pudiera manejar un precio mayor.

Este grupo de productos los focalizó en el canal en donde la marca tenía mayor fortaleza y la iteración con los dependientes frente al cambio de la formulación era menor. Fue así como se fortaleció en las terapias cardiológicas y del sistema nervioso central, en las cuales podía cobrar más que sus competidores pero seguía siendo una alternativa muy económica para los usuarios.

Desde el año 2008, la presidencia de la compañía decidió desenmascararse de la pelea de precios y ampliar la brecha frente a los competidores genéricos luciendo más como una marca copia de precio asequible. FT comenzó a experimentar con un grupo de productos a los cuales se les incrementó el precio y se comenzó a documentar sobre la elasticidad de los precios de cada

una de las referencias que componían el portafolio, agrupando de una manera natural los productos según el nivel de elasticidad de precios que los caracterizaba y de manera ordenada. Durante los últimos años la marca ha tenido incrementos de precios especialmente en el grupo de productos más especializados, en donde la calidad permite cobrar más y ampliar la brecha frente a los competidores genéricos, avalados siempre por el influenciador que es el médico. Con estos incrementos de precios la marca ha ganado en rentabilidad y en percepción de calidad de cara al cuerpo médico y a los consumidores, pero no olvida lo aprendido en los productos en donde el canal masivo tiene una importancia relativa mayor y de manera constante ofrece actividades que mejoran la rentabilidad de los manejantes. En este momento la marca es líder del mercado y se da el lujo de vender referencias de su portafolio tanto especializado como popular con un diferencial de precio que en algunos casos llega a ser cuatro veces el de su competidor genérico más importante.

La hora de la verdad

Cifras, historias, estudios que se sabía de memoria, análisis de mercados, estrategias exitosas, horas de incertidumbre, vacilaciones y exitos... Todo ello se agolpaba de repente en la cabeza de Manuel Vásquez Montalbán, presidente de Farmatec Ltda., mientras esperaba la llegada de sus equipos para iniciar la crucial reunión.

Sentado a la cabecera de la enorme mesa de juntas, donde hileras de carpetas contenían los estudios más recientes de FT y sus competidores (Ver Anexo 5), aquellos que pugnaban por arrebatarse el liderazgo del mercado de

medicamentos genéricos, el presidente parecía un poco menos preocupado que al iniciar la mañana. Ahora tenía por lo menos una pregunta clave para iniciar el camino: Teniendo en cuenta las cuatro variables de mercadeo, ¿qué debe hacer FT para consolidarse en un nuevo grupo estratégico que rescate los mejores atributos de los dos grandes grupos en que se dividen los medicamentos, es decir, productos de marca y genéricos?

En ese momento la secretaria anunció que sus ejecutivos estaban listos. La hora de la verdad había llegado.

Anexo No 1. Evolucion Total Industria Farmaceutica

TOTAL INDUSTRIA FARMACÉUTICA

| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|-------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Pesos (Millones) | 3,236,547 | 3,401,002 | 3,556,121 | 3,843,591 | 4,060,653 |
| Dosis (Millones) | 9,628 | 10,130 | 10,496 | 10,969 | 11,554 |
| Prescripciones (Miles) | 2,527 | 2,577 | 2,722 | 3,028 | 3,097 |

Fuente IMS

Anexo No 2. Evolucion Industria Farmaceutica Segmentada.

| | | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|----------------|------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Etico | Pesos (Millones) | 2,218,986 | 2,291,516 | 2,331,360 | 2,481,824 | 2,586,302 |
| | Dosis (Millones) | 3,983 | 4,091 | 4,053 | 4,210 | 4,472 |
| | Prescripciones (Miles) | 2,137 | 2,184 | 2,303 | 2,568 | 2,627 |
| Popular | Pesos (Millones) | 1,017,561 | 1,109,485 | 1,224,762 | 1,361,767 | 1,474,351 |
| | Dosis (Millones) | 5,645 | 6,039 | 6,443 | 6,759 | 7,082 |
| | Prescripciones (Miles) | 390 | 394 | 419 | 459 | 470 |

| | | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|--------------------|------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| I & D | Pesos (Millones) | 1,837,096 | 1,864,786 | 1,867,145 | 1,966,316 | 2,009,418 |
| | Dosis (Millones) | 4,240 | 4,304 | 4,218 | 4,390 | 4,475 |
| | Prescripciones (Miles) | 1,350 | 1,343 | 1,404 | 1,439 | 1,401 |
| Marca Copia | Pesos (Millones) | 641,683 | 719,955 | 800,376 | 897,985 | 990,282 |
| | Dosis (Millones) | 1,389 | 1,441 | 1,736 | 1,915 | 2,067 |
| | Prescripciones (Miles) | 829 | 905 | 963 | 1,055 | 1,177 |
| Genéricos | Pesos (Millones) | 757,767 | 816,261 | 888,600 | 979,290 | 1,060,954 |
| | Dosis (Millones) | 4,000 | 4,385 | 4,542 | 4,664 | 5,012 |
| | Prescripciones (Miles) | 348 | 329 | 355 | 534 | 518 |

Fuente IMS

Anexo No 3. Ranking x Terapia

| Rank | Terapia | MAT Pesos (Millones) | | | | |
|------|---------------------------|----------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
| 1 | Aparato Digest.Y Metabol | 554,000 | 584,512 | 637,626 | 660,215 | 718,983 |
| 2 | Dermatologicos | 335,715 | 360,525 | 413,536 | 442,216 | 469,239 |
| 3 | Sistema Nervioso | 358,214 | 380,358 | 400,006 | 438,363 | 445,462 |
| 4 | Varios | 299,095 | 330,732 | 344,843 | 372,456 | 419,979 |
| 5 | Prod.Genito Urinarios | 329,891 | 347,011 | 356,957 | 381,201 | 404,862 |
| 6 | Aparato Respiratorio | 314,140 | 333,059 | 328,793 | 390,461 | 401,054 |
| 7 | Aparato Cardiovascular | 282,774 | 284,918 | 285,320 | 305,467 | 311,813 |
| 8 | Antiinfecciosos Via Gene | 232,990 | 233,406 | 233,606 | 253,778 | 256,783 |
| 9 | Aparato Locomotor | 198,688 | 199,949 | 207,540 | 225,318 | 235,298 |
| 10 | Organos De Los Sentidos | 126,086 | 134,943 | 134,811 | 148,696 | 158,786 |
| 11 | Hormonas | 65,212 | 67,786 | 69,359 | 74,176 | 82,567 |
| 12 | Sangre Y Organos Hematop | 60,775 | 61,412 | 61,073 | 64,495 | 67,234 |
| 13 | Antiparasitarios | 38,820 | 39,733 | 41,711 | 46,690 | 50,388 |
| 14 | Agentes De Diagnostico | 11,577 | 13,351 | 16,193 | 18,839 | 17,685 |
| 15 | Soluciones Hospitalarias | 9,413 | 9,479 | 10,014 | 10,412 | 11,075 |
| 16 | Antineoplas Y Agent Inmun | 19,156 | 19,826 | 14,734 | 10,807 | 9,444 |
| | Total Industria | 3,236,547 | 3,401,002 | 3,556,121 | 3,843,591 | 4,060,653 |

Fuente IMS

| Rank | Terapia | MAT Dosis (Millones) | | | | |
|------|---------------------------|----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
| 1 | Aparato Digest.Y Metabol | 2,421 | 2,531 | 2,915 | 3,003 | 3,142 |
| 2 | Dermatologicos | 1,758 | 1,978 | 2,065 | 2,120 | 2,336 |
| 3 | Sistema Nervioso | 1,330 | 1,409 | 1,336 | 1,447 | 1,512 |
| 4 | Varios | 1,422 | 1,479 | 1,371 | 1,411 | 1,483 |
| 5 | Prod.Genito Urinarios | 758 | 780 | 847 | 905 | 911 |
| 6 | Aparato Respiratorio | 476 | 486 | 474 | 490 | 509 |
| 7 | Aparato Cardiovascular | 400 | 417 | 432 | 456 | 483 |
| 8 | Antiinfecciosos Via Gene | 268 | 273 | 287 | 316 | 324 |
| 9 | Aparato Locomotor | 229 | 225 | 213 | 223 | 236 |
| 10 | Organos De Los Sentidos | 191 | 193 | 200 | 210 | 220 |
| 11 | Hormonas | 193 | 182 | 172 | 182 | 184 |
| 12 | Sangre Y Organos Hematop | 117 | 116 | 120 | 126 | 134 |
| 13 | Antiparasitarios | 49 | 46 | 48 | 59 | 62 |
| 14 | Agentes De Diagnostico | 6 | 7 | 8 | 11 | 10 |
| 15 | Soluciones Hospitalarias | 5 | 5 | 5 | 5 | 6 |
| 16 | Antineoplas Y Agent Inmun | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| | Total Industria | 9,628 | 10,130 | 10,496 | 10,969 | 11,554 |

Fuente IMS

| Rank | Terapia | MAT Rx (Miles) | | | | |
|------|---------------------------|----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
| 1 | Aparato Digest.Y Metabol | 384 | 387 | 428 | 471 | 482 |
| 2 | Dermatologicos | 335 | 351 | 343 | 384 | 395 |
| 3 | Sistema Nervioso | 287 | 316 | 336 | 369 | 380 |
| 4 | Varios | 258 | 256 | 267 | 293 | 312 |
| 5 | Prod.Genito Urinarios | 216 | 214 | 223 | 253 | 264 |
| 6 | Aparato Respiratorio | 216 | 204 | 212 | 276 | 263 |
| 7 | Aparato Cardiovascular | 243 | 235 | 252 | 256 | 255 |
| 8 | Antiinfecciosos Via Gene | 207 | 211 | 221 | 247 | 253 |
| 9 | Aparato Locomotor | 170 | 180 | 193 | 209 | 222 |
| 10 | Organos De Los Sentidos | 88 | 93 | 104 | 116 | 119 |
| 11 | Hormonas | 54 | 57 | 64 | 75 | 69 |
| 12 | Sangre Y Organos Hematop | 56 | 57 | 61 | 61 | 60 |
| 13 | Antiparasitarios | 9 | 13 | 15 | 15 | 18 |
| 14 | Agentes De Diagnostico | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 15 | Soluciones Hospitalarias | | | | | |
| 16 | Antineoplas Y Agent Inmun | | | | | |
| | Total Industria | 2,527 | 2,577 | 2,721 | 3,027 | 3,096 |

Fuente IMS

Anexo No 4. Ranking de Laboratorios.

| Rank | Laboratorio | MAT Pesos (Millones) | | | | | MAT Dosis (Miles) | | | | | MAT Rx (Miles) | | | | |
|------|------------------------|----------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
| 1 | Pharmalab | 167,935 | 176,347 | 183,863 | 202,520 | 197,216 | 471 | 466 | 493 | 541 | 539 | 111 | 114 | 120 | 127 | 127 |
| 2 | Colfarma | 126,348 | 152,757 | 168,729 | 177,535 | 196,108 | 79 | 90 | 94 | 100 | 104 | 118 | 147 | 164 | 156 | 158 |
| 3 | Sanos | 203,555 | 199,844 | 180,321 | 180,654 | 170,983 | 161 | 148 | 126 | 122 | 118 | 127 | 134 | 135 | 128 | 120 |
| 4 | Medix | 151,914 | 149,170 | 151,799 | 159,585 | 170,673 | 68 | 66 | 69 | 72 | 76 | 80 | 86 | 102 | 109 | 98 |
| 5 | CVG | 169,978 | 167,322 | 162,391 | 162,865 | 163,155 | 721 | 779 | 648 | 663 | 705 | 190 | 186 | 185 | 180 | 169 |
| 6 | Novomed | 116,233 | 132,831 | 141,150 | 151,072 | 161,455 | 9 | 9 | 9 | 10 | 10 | - | - | - | - | - |
| 7 | Focus | 141,324 | 147,799 | 154,161 | 150,158 | 157,817 | 39 | 44 | 47 | 48 | 46 | 41 | 43 | 49 | 50 | 52 |
| 8 | Xigma | 129,195 | 127,300 | 127,138 | 143,615 | 141,272 | 134 | 131 | 126 | 131 | 137 | 129 | 123 | 128 | 135 | 134 |
| 9 | FT | 90,338 | 101,662 | 113,050 | 120,761 | 135,249 | 440 | 541 | 528 | 522 | 552 | 50 | 46 | 48 | 73 | 73 |
| 10 | Getec | 79,932 | 80,178 | 94,311 | 112,446 | 120,229 | 412 | 414 | 467 | 533 | 570 | 11 | 11 | 14 | 32 | 37 |
| 11 | Goodpharma | 111,455 | 110,113 | 107,242 | 116,592 | 117,700 | 291 | 272 | 262 | 292 | 283 | 73 | 71 | 74 | 75 | 76 |
| 12 | Farmatec | 73,339 | 76,779 | 80,889 | 98,414 | 107,386 | 358 | 290 | 276 | 282 | 323 | 65 | 69 | 75 | 80 | 82 |
| 13 | Healthy Care | 85,047 | 90,243 | 93,372 | 96,908 | 102,314 | 236 | 226 | 212 | 204 | 195 | 30 | 30 | 31 | 31 | 30 |
| 14 | Tecnocaps | 72,518 | 74,188 | 73,903 | 84,827 | 96,374 | 122 | 121 | 114 | 146 | 232 | 135 | 153 | 145 | 166 | 183 |
| 15 | Ocaps | 64,545 | 76,378 | 82,954 | 82,613 | 96,058 | 764 | 891 | 1,019 | 1,063 | 1,169 | 7 | 6 | 5 | 5 | 6 |
| 16 | Croptec | 58,227 | 60,259 | 64,100 | 73,133 | 78,799 | 287 | 284 | 301 | 332 | 332 | 20 | 19 | 21 | 25 | 24 |
| 17 | Newfarma | 76,640 | 74,867 | 69,977 | 76,671 | 78,641 | 67 | 68 | 58 | 64 | 65 | 63 | 53 | 50 | 54 | 55 |
| 18 | Techlab | 57,988 | 60,345 | 63,062 | 65,168 | 72,546 | 114 | 85 | 82 | 85 | 79 | 59 | 62 | 70 | 75 | 72 |
| 19 | Doctec | 25,788 | 28,365 | 32,154 | 51,020 | 69,898 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 20 | Colombia Laboratorio | 51,839 | 52,876 | 59,374 | 62,572 | 65,586 | 53 | 52 | 51 | 50 | 50 | 42 | 46 | 55 | 55 | 59 |
| | Resto Labs. (375) | 1,182,408 | 1,261,378 | 1,352,182 | 1,474,460 | 1,561,193 | 4,801 | 5,150 | 5,514 | 5,710 | 5,965 | 1,179 | 1,177 | 1,249 | 1,471 | 1,543 |
| | Total Industria | 3,236,547 | 3,401,002 | 3,556,121 | 3,843,591 | 4,060,653 | 9,628 | 10,130 | 10,496 | 10,969 | 11,554 | 2,527 | 2,577 | 2,722 | 3,028 | 3,097 |

Fuente IMS