

Industria Farmacéutica en México: Hacer negocios con el sector público



El sector público representa hoy una oportunidad importante de crecimiento para la industria farmacéutica. Las empresas hoy enfocan su atención a este sector y descubren que se necesitan habilidades específicas para manejarlo.

En México, como en el resto del mundo, la industria farmacéutica sufre cambios importantes que modifican su dinámica y estructura. La pérdida de patentes y el crecimiento del mercado de genéricos han modificado la estrategia de las organizaciones tradicionales que ahora buscan integrarse, reinventarse, adquirir otras empresas en segmentos específicos o vender divisiones que ya han dejado de ser estratégicas.

México, a pesar de ser un país emergente, tiene un mercado de bajo crecimiento en la industria farmacéutica con una expectativa de expansión para el 2011 de menos de 3%. En años anteriores, 2009 y 2010, la industria creció 2%, mientras que otros países de Latino América como Venezuela, Argentina, Brasil y Ecuador, tienen ritmos anuales de crecimiento de doble dígito.¹ Con todo y esto, México sigue teniendo una gran importancia al ocupar el décimo lugar a nivel mundial. Sin embargo, el mercado es cada vez más competido, aunado a esto la pérdida de patentes y la entrada de productos Genéricos que tienen menor precio.

El mercado privado en productos de marca es percibido con escaso potencial de crecimiento por la falta de medicamentos innovadores y el crecimiento de los productos genéricos está provocando incluso que disminuya su valor total del mercado.

En el Sector Público, las políticas de salud buscan aumentar el acceso al Sistema de Salud Pública de la población marginada a través de mecanismos como el Seguro Popular. Este esquema, que inició en 2004, ha aumentado su cobertura en los últimos años hasta llegar en 2011 a 49 millones de asegurados según se describe en el 5to informe del Gobierno Federal (Sept 2011). Hoy se estima que el 87%² del total de los mexicanos está cubierto por algún tipo de seguro. Habrá que resaltar que el gasto de salud en México constituye sólo el 5.9% del PIB, mientras que en otros países del OCDE el promedio es de 9%.

Con esta creciente cobertura, el Sector Público tendrá mayor necesidad de medicamentos y esto presenta una magnífica oportunidad para las empresas de incrementar sus ventas. Asimismo, el rol de la industria deberá de transformarse para participar en conjunto con este sector. Las empresas requieren actuar cada vez más como un socio activo y no limitarse a ser un proveedor.

Ahora bien, participar con este sector ha probado ser un enorme reto para muchas organizaciones.

¹ Fuente: IMS Health

² Fuente: Instituto Mexicano del Seguro Social (2010a)

¿Por qué es tan complejo?

El sector público, representó aproximadamente el 50% del total de las unidades vendidas en la industria en 2010, mientras en valores no rebasó el 30%. Es un mercado fragmentado y complejo; las principales instituciones manejan cada una sus propios procesos y prioridades. En 2010 tan sólo el IMSS representó el 43% del total de compras de medicamentos del sector público; otras como la Secretaría de Salud (incluyendo el Seguro Popular) el 26%, el ISSSTE el 15%, Pemex y Sedena representan 5%.³ Adicionalmente, la Secretaría de Salud no compra de manera centralizada, sino a través de las entidades estatales y municipales, los procesos son complejos y se añade a esto el tema de distribución. Como ejemplo, el ISSSTE, que cuenta con alrededor de 790 puntos de entrega.

Muchas empresas globales tenían prejuicios ante las prácticas del sector público, sin embargo, éstos ya no son suficientes para disuadirlas de participar en este segmento.

Para servir al sector público se requieren conocimientos, habilidades y capacidades distintos de aquellos con que las empresas farmacéuticas han contado tradicionalmente para servir a otros sectores.

En cuanto a conocimientos, se requiere un amplio entendimiento de las regulaciones, procesos y protocolos, así como los riesgos que supone el sistema. Las habilidades requeridas, hemos observado que en general, hace falta talento innovador y diferente en el mercado para liderar esta área. Las capacidades más demandadas son la perseverancia, enfoque a metodología y procesos así como una gran ética personal. Pero ¿Qué queremos decir con talento innovador? ¿Qué tipo de talento se requiere?

¿Qué se necesita para hacer negocios con el sector público?

Las habilidades son diferentes a las necesarias para otros clientes. No todos tienen la capacidad de negociar, adaptarse y entender las dinámicas del sector. ¿Qué hace la diferencia? ¿Porque hay empresas que han sido enormemente exitosas en éste sector y otras que no han podido participar? El precio es claramente un diferenciador, pero eso no es lo que ha marcado la diferencia. Después de haber platicado con muchos ejecutivos, hemos evaluado los factores que los han hecho exitosos e identificamos, entre otras, las siguientes habilidades:

1. Tener una visión integral del ciclo de compra del sector y por institución: No se trata de “empujar un producto a través de una licitación” sino visualizar el negocio “de cabo a rabo”. Quién lo va a consumir, en donde, quienes van a interceder en la decisión de compra a diferentes niveles: desde provocar la demanda con el médico, convencer a los compradores desde un punto de vista fármaco-económico, hasta tener la capacidad y la visión para influenciar al poder legislativo y a otras autoridades. Además de entender todos los aspectos de distribución para asegurar la entrega al paciente.

Es decir, el ejecutivo debe de ser estratégico y tener la habilidad de entender la dinámica y los factores que impulsen el negocio e identificar con prontitud dónde se puede agregar valor y cómo hacerlo.

2. Manejo adecuado y realista de expectativas: Manejar expectativas de mercado y ventas al considerar la demanda sobre una base cimentada en las realidades de países como México. Generar un análisis real que considere no sólo identificar a la población potencial, sino también entender las circunstancias que los harían consumidores del medicamento: diagnósticos adecuados por especialistas o internistas tradicionales o innovadores, acceso de pacientes al producto, abastecimiento, recurrencia. Definir objetivos alcanzables para los corporativos considerando los riesgos del sector. El ejecutivo debe tener una alta capacidad de análisis con enfoque pragmático para integrar todos los factores que juegan en las expectativas de ventas.

3. Administrar en ambigüedad: Los procesos de compra del sector público son largos y hay que adaptarse a condiciones cambiantes: retrasos y cambios de señal que requieren de adaptar la estrategia y/o de elaborar escenarios alternativos. Además de ser analíticos, hay que ser creativos

“Para servir al Sector Público, la industria farmacéutica debe ajustar su visión de ser proveedores a ser activos co-actores, conscientes jugadores en los aspectos económicos del sistema de Salud Pública; esto es en la optimización de costos, manejo de presupuestos y manejo del impacto económico de salud. La industria debe actuar junto con los responsables públicos, desde la prevención de enfermedades, hasta la optimización del uso de recursos —medicamentos, insumos y estructura.”

Diego Ayala, Consultor Senior,
IMS Health-México

“La demanda se genera en la base de la pirámide, la negociación se cierra en la punta.”

Alfredo Merino, Director General,
Fresenius de México

para leer bien estas señales y adaptarse a las variables adecuadamente, en algunos casos incluso, hay que tomar riesgos e invertir sin la certeza de que habrá un retorno en la inversión. Mauro Trevisani, Director de Marzam, Brasileño de origen, nos comenta que una de sus grandes fortalezas al llegar a nuestro país ha sido precisamente esta adaptabilidad a cambios que él describe como más comunes en países latinos.

4. Asertividad en la toma de decisiones y negociación: Indistintamente a quién le corresponda liderar las negociaciones de la empresa farmacéutica con las instituciones públicas de salud, el responsable debe tener la capacidad y autoridad para tomar y ejercer decisiones con amplia visión del negocio, sentido común y un juicio práctico. Guillermo Arvizu, Titular de Negocios Institucionales de Astra Zeneca nos comenta que: Se debe contar con la habilidad de generar negocios que cumplan las expectativas de todos los stakeholders en un entorno en donde es determinante “saber cruzar el pantano sin ensuciar el plumaje”. Es decir, navegar a través de toda la complejidad de procesos, regulaciones, trámites, modelos de toma de decisión y relaciones estratégicas sin perder de vista los objetivos y políticas de la organización, para concretar el negocio de manera eficiente, transparente y apegado al código de conducta y las buenas prácticas comerciales. Negociar asertivamente es clave; entender al mercado y las fuerzas que lo conducen, así saber con quién hacerlo, qué enfoque utilizar, y como adecuarse a las circunstancias son factores que determinan el nivel de éxito.

“No hay certidumbre al trabajar con gobierno, se necesita de flexibilidad y tener la habilidad de adaptarse a condiciones y situaciones diferentes con facilidad. La persona que lidera el área, además, tiene que tener la capacidad y la autoridad para tomar decisiones oportunamente.”

Rogelio Ambrosi, Director General,
Merck de México

Conclusión

El mercado Mexicano por su tamaño es muy atractivo a nivel mundial, y el sector público va adquiriendo mayor importancia por su creciente cobertura. Entrar en este sector se abre como la gran oportunidad para las empresas farmacéuticas. Para aprovecharla, se requieren habilidades y competencias diferentes a las que funcionan en otros mercados. Los líderes de la industria están identificando y buscan desarrollar éstas habilidades. Sólo así podrán mejorar las oportunidades de sus organizaciones de crecer en un entorno cada vez más competido y dentro de un ambiente complejo y ambiguo.

Hoy día, el mercado mexicano se asemeja a un juego de suma cero por su bajo crecimiento, sólo los jugadores mejor preparados y con el personal calificado para aprovechar las oportunidades que se generan en sectores estratégicos como el sector público podrán crecer y esto será a costa de sus competidores. La carrera por el talento requerido ha comenzado.

Agradecimientos

Russell Reynolds Associates quiere agradecer su apoyo y valiosas aportaciones a los siguientes ejecutivos:

Rogelio Ambrosi- Director General de Merck de México

Guillermo Arvizu- Titular de Negocios Institucionales de AstraZeneca México

Diego Ayala- Consultor Senior de IMS Health

Alfredo Merino- Director General Fresenius de México

Mauro Trevisani- Director General Distribuidora Marzam

Héctor Valle – Director General IMS Health México

Queremos también agradecer a aquellos ejecutivos que participaron con nosotros pero que prefieren mantenerse anónimos.

Author

Geraldine du Tilly es miembro del sector de Industria Farmacéutica de Russell Reynolds Associates. Basada en la Ciudad de México, Geraldine tiene más de nueve años de experiencia en la atracción de ejecutivos de alto nivel, con un enfoque en los sectores Farmacéutico y de Consumo y con experiencia funcional en posiciones de Recursos Humanos en todos los sectores. Ella es un miembro senior del equipo del Sector Farmacéutico en Latino América.

RUSSELL REYNOLDS ASSOCIATES

Leadership for a Changing World. In today's global business environment, success is driven by the talent, vision and leadership capabilities of senior executives. Russell Reynolds Associates is a leading global executive search and assessment firm with more than 300 consultants based in 40 offices worldwide. Our consultants work closely with public and private organizations to assess and recruit senior executives and board members to drive long-term growth and success. Our in-depth knowledge of major industries and our clients' specific business challenges, combined with our understanding of who and what make an effective leader, ensures that our clients secure the best leadership teams for the ongoing success of their businesses. www.russellreynolds.com

Americas

Atlanta

1180 Peachtree St., NE
Suite 2250
Atlanta, GA 30309-3521
United States of America
Tel: +1-404-577-3000

Boston

One Federal Street, 25th Floor
Boston, MA 02110-1007
United States of America
Tel: +1-617-523-1111

Buenos Aires

Buenos Aires Plaza
Manuela Sáenz 323
Seventh Floor, Suites 14 and 15
C1107CBP Buenos Aires
Argentina
Tel: +54-11-4118-8900

Chicago

155 North Wacker Drive
Suite 4100
Chicago, IL 60606-1732
United States of America
Tel: +1-312-993-9696

Dallas

8401 N. Central Expressway
Suite 650
Dallas, TX 75225-4404
United States of America
Tel: +1-214-220-2033

Houston

600 Travis Street, Suite 2200
Houston, TX 77002-2901
United States of America
Tel: +1-713-754-5995

Los Angeles

11100 Santa Monica Blvd.
Suite 350
Los Angeles, CA 90025-3384
United States of America
Tel: +1-310-775-8940

Menlo Park

2500 Sand Hill Road
Suite 105
Menlo Park, CA 94025-7015
United States of America
Tel: +1-650-233-2400

Mexico City

Torre Reforma
Paseo de la Reforma
115-1502
Lomas de Chapultepec
México 11000, D.F.
México
Tel: +52-55-5249-5130

Minneapolis/St. Paul

225 South Sixth Street, Suite 2550
Minneapolis, MN 55402-3900
United States of America
Tel: +1-612-332-6966

New York

200 Park Avenue
Suite 2300
New York, NY 10166-0002
United States of America
Tel: +1-212-351-2000

San Francisco

101 California Street
Suite 2900
San Francisco, CA 94111-5829
United States of America
Tel: +1-415-352-3300

São Paulo

Edifício Eldorado Business Tower
Av. Nações Unidas, 8501
11º Andar
05425-070 São Paulo - SP
Brazil
Tel: +55-11-3566-2400

Stamford

301 Tresser Boulevard
Suite 1210
Stamford, CT 06901-3250
United States of America
Tel: +1-203-905-3341

Toronto

Scotia Plaza, Suite 3410
40 King Street West
Toronto, ON
M5H 3Y2
Canada
Tel: +1-416-364-3355

Washington, D.C.

1701 Pennsylvania Avenue, NW
Suite 400
Washington, D.C. 20006-5810
United States of America
Tel: +1-202-654-7800

Asia/Pacific

Beijing

Suite 1320, China World Tower I
No. 1 Jian Guo Men Wai Avenue
Beijing 100004
China
Tel: +86-10-6505-2688

Hong Kong

Room 1801, Alexandra House
18 Chater Road Central
Hong Kong
China
Tel: +852-2523-9123

Melbourne

Level 51, Rialto Towers
525 Collins Street
Melbourne VIC 3000
Australia
Tel: +61-3-9603-1300

Mumbai

Unit 9(A), Grand Hyatt Plaza
Santacruz (East)
Mumbai 400 055
India
Tel: +91-22-6733-2222

New Delhi

203, Eros Corporate Tower
Nehru Place
New Delhi 110 019
India
Tel: +91-11-4603-4600

Shanghai

Room 4504, Jin Mao Tower
88 Century Avenue
Pudong, Shanghai 200121
China
Tel: +86-21-6163-0888

Singapore

2 Shenton Way
#08-01 SGX Centre 1
Singapore 068804
Singapore
Tel: +65-6225-1811

Sydney

Level 40, Aurora Place
88 Phillip Street
Sydney NSW 2000
Australia
Tel: +61-2-9258-3100

Tokyo

Izumij Garden Tower 14F
1-6-1 Roppongi
Minato-ku, Tokyo 106-6014
Japan
Tel: +81-3-5114-3700

Europe

Amsterdam

World Trade Center
Tower H, 18th Floor
Zuidplein 148
1077 XV Amsterdam
The Netherlands
Tel: +31-20-305-7630

Barcelona

Edificio Prisma
Avda. Diagonal, 613, 2ªA
08028 Barcelona
Spain
Tel: +34-93-494-9400

Brussels

Boulevard St.-Michel 27
B-1040 Brussels
Belgium
Tel: +32-2-743-12-20

Copenhagen

Østergade 1, 1st Floor
DK-1100 Copenhagen K
Denmark
Tel: +45-33-69-23-20

Frankfurt

OpernTurm
Bockenheimer Landstr. 2-4
60306 Frankfurt
Germany
Tel: +49-69-75-60-90-0

Hamburg

Stadthausbrücke
1-3/Fleethof
20355 Hamburg
Germany
Tel: +49-40-480-661-0

London

Almack House
28 King Street
London SW1Y 6QW
United Kingdom
Tel: +44-20-7839-7788

Madrid

Calle Miguel Angel, 11
Seventh Floor
28010 Madrid
Spain
Tel: +34-91-319-7100

Milan

Via Mascheroni, 5
20123 Milan
Italy
Tel: +39-02-430-0151

Munich

Maximilianstraße 12-14
80539 München
Germany
Tel: +49-89-24-89-81-3

Paris

7, Place Vendôme
75001 Paris
France
Tel: +33-1-49-26-13-00

Stockholm

Hamngatan 27
SE-111 47 Stockholm
Sweden
Tel: +46-8-545-074-40

Warsaw

Belvedere Plaza
ul. Belwederska 23
00-761 Warsaw
Poland
Tel: +48-22-851-68-38

Zürich

Löwenstrasse 28
CH-8001 Zurich
Switzerland
Tel: +41-44-447-30-30