



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DE UNA ORGANIZACIÓN EN EL  
CAMPO DE PERCEPCIÓN DE MARCA USANDO UN SISTEMA DE  
SIMULACIÓN COMPUTARIZADO BASADO EN AGENTES

Juan Sebastián García Manotas

Juan Pablo Poveda Zuluaga

Proyecto de Investigación

Universidad del Rosario

Facultad de Administración

Administración de Negocios Internacionales

Bogotá, D.C.

2013



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DE UNA ORGANIZACIÓN EN EL  
CAMPO DE PERCEPCIÓN DE MARCA USANDO UN SISTEMA DE  
SIMULACIÓN COMPUTARIZADO BASADO EN AGENTES

Juan Sebastián García Manotas.

Juan Pablo Poveda Zuluaga

Proyecto de Investigación

Investigador principal: Iván Alfredo Mendoza Pulido

Universidad del Rosario

Facultad de Administración

Administración de Negocios Internacionales

Bogotá, D.C.

2013

## **TABLA DE CONTENIDO**

LISTA ESPECIAL.....	
LISTA DE TABLAS .....	
GLOSARIO.....	
RESUMEN.....	
ABSTRACT .....	
INTRODUCCIÓN .....	9
1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS .....	11
1.1. Planteamiento del problema.....	11
1.2. Justificación.....	12
1.3. Objetivos.....	13
1.3.1. Objetivo General.....	13
1.3.2. Objetivos específicos.....	13
2. Marco Teórico.....	14
2.1. Mercadeo.....	14
2.2. Marca .....	15
2.3. Percepción de marca.....	16
3. METODOLOGÍA.....	17
4. JUSTIFICACIÓN DE LA COMPAÑÍA SELECCIONADA.....	20
5. CONSTRUCCIÓN DE DIAGRAMAS PRELIMINARES .....	23
5.1. Diagrama de árbol preliminar.....	23
5.2. Caracterización de grupos de interés preliminares. ....	23
5.2.1. Pacientes.....	23
5.2.2. Asociaciones de pacientes.....	24
5.2.3. Profesionales de la salud (Health Care Professionals HCPs) .....	24
5.2.4. EPS.....	25
5.2.5. Equipo comercial (Field Force) .....	25
5.2.6. Competencia.....	26
6. RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	27
6.1. Formato de entrevista.....	27
Formato de Entrevista a Gerente de Marca TOBI® Podhaler® .....	27
6.2. Resultados de la entrevista.....	29
7. VERSIÓN FINAL DEL DIAGRAMA.....	30

7.1.	Modelo de percepción de grupos de interés.....	30
7.2.	Diagrama de árbol final .....	31
8.	CONCLUSIONES DE LA ENTREVISTA.....	32
8.1.	Pacientes.....	32
8.2.	Asociaciones de pacientes .....	33
8.3.	Profesionales de la salud.....	33
8.4.	EPS.....	34
8.5.	Operadores Logísticos .....	34
8.6.	Fuerza de ventas.....	35
8.7.	Competencia.....	35
9.	BIBLIOGRAFIA.....	36
10.	ANEXOS.....	37

#### **LISTA ESPECIAL**

ILUSTRACIÓN 1:	LA CADENA DEL MARKETING .....	15
ILUSTRACIÓN 2:	PROTOTIPOS DE PERCEPCIÓN.....	17
ILUSTRACIÓN 3:	MODELO DE DIAGRAMA DE ÁRBOL .....	18
ILUSTRACIÓN 4:	DIAGRAMA DE ÁRBOL PRELIMINAR.....	23
ILUSTRACIÓN 5:	PERCEPCIÓN DE GRUPOS INTERÉS .....	30
ILUSTRACIÓN 6:	DIAGRAMA DE ÁRBOL FINAL.....	31

#### **LISTA DE TABLAS**

TABLA 1:	DISTRIBUCIÓN DE INVERSIÓN EN GRUPOS DE INTERÉS .....	30
----------	------------------------------------------------------	----

## **GLOSARIO**

### **Mercadeo**

Mercadeo es todo lo que se haga para promover una actividad, desde el momento que se concibe la idea, hasta el momento que los clientes comienzan a adquirir el producto o servicio en una base regular (Levinson & Mc Laughlin, 2005)

### **Marca**

Una marca es un componente intangible pero crítico de lo que representa una compañía. Un consumidor, por lo general, no tiene una relación con un producto o servicio, pero puede tener una relación con una marca.

(Davis & bojalil, 2002)

### **Fibrosis Quística**

La fibrosis quística (FQ) es una enfermedad autosómica recesiva que afecta preferentemente a la población de origen caucásico. Su incidencia varía de 1 entre 3.000 a 1 entre 8.000 nacidos vivos. Una de cada 25 personas es portadora de la enfermedad.

Esta enfermedad está causada por la mutación en un gen que codifica una proteína reguladora. En este gen se han descrito más de 1.000 mutaciones asociadas a la enfermedad.

(Escobar & Amaya , 2000)

### **Percepción de marca**

La percepción es la imagen mental que se forma con ayuda de los estímulos, la experiencia y las necesidades. Es el resultado de un proceso de selección, organización y e interpretación de sensaciones. (Rivera & Morelo, 2009)

**Tobramicina:**

Es un antibiótico aminoglicósido particularmente útil en aerosoles para los pacientes con Fibrosis Quística y enfermedades pulmonares crónicas con colonización o infección por Pseudomona Aeruginosa. (Javeriana, 2008)

**Pseudomonas Aeruginosa:**

Son bacterias Gram negativas que se encuentran generalmente en el suelo y agua subterránea. P. Aeruginosa han tomado una gran importancia clínica ya que son la causa principal de infecciones asociadas a la salud e infecciones pulmonares en pacientes con fibrosis quística. (Health Protection Agency, 2012)

**Nebulizar (Nebulización):**

Utilización terapéutica de la conversión de un líquido en finas gotas (en forma de nube) para administrar ciertos medicamentos por la nariz o la garganta (Nebulización: Definición Nebulización - Doctissimo)

**SISMED:**

El SISMED es una herramienta de apoyo a la política de regulación de precios de medicamento, cuya función es controlar de manera efectiva el incremento de los precios a través de la cadena de comercialización. El objetivo de SISMED es brindar la información necesaria para analizar y controlar el comportamiento de los precios de los medicamentos en Colombia. (Social, 2013)

**Incidencia:**

En epidemiología, es el número de casos nuevos de una enfermedad que aparecen en una población determinada durante un período determinado de tiempo. (Incidencia: Definición Incidencia - Doctissimo)

## **RESUMEN**

El presente proyecto de investigación tiene como objetivo general evaluar la efectividad de los esfuerzos de una unidad de negocio particular de la compañía Novartis de Colombia S.A. en el área de la percepción de marca mediante un sistema de simulación que implementa una metodología para la medición de esta última. Se tiene en cuenta que contar con datos exactos acerca de cómo los clientes finales perciben una marca es un tarea dispendiosa y que aún no tiene una fórmula matemática, por lo tanto, es muy subjetivo el proceso de entender a los consumidores por parte de los directivos de la empresa. El proceso planea que por medio del procedimiento planteado que se basa en una simulación por computador y más concretamente con una modelación basada en agentes se permita acercarse a las partes involucradas en el proceso de compra, es decir, la empresa involucrada, vendedores, clientes y finalmente clientes potenciales.

**Palabras Claves:** Mercadeo, percepción de marca, industria farmacéutica.

**ABSTRACT**

The main objective of this research project is to evaluate the effectiveness of the efforts of a particular business unit from Novartis de Colombia S.A. in the field of brand perception through a simulation system that implements a specific methodology to measure such perception. It is taken into account the fact that the collection of data about how clients perceive a brand may be a very long process, which makes the understanding process of the customer needs done by the management a highly relative and biased process. The simulation plans that through a computer simulation based on agents, all parties involved in a brand commercial process integrate generating benefits for the brand and the organization.

**Keywords:** Marketing, brand perception, pharmaceutical industry.



## **INTRODUCCIÓN**

Un amplio contenido teórico se ha desarrollado en el área de mercadeo con el fin de llegar a un acercamiento acerca de los estímulos que motivan la decisión de compra de los individuos. Han sido muchos los esfuerzos desde todos los campos de la administración y el mercadeo por diagramar el proceso de compra con el fin de identificar el momento en el que el consumidor decide escoger un producto sobre otro; y así, analizar todas las motivaciones que influenciaron dicha decisión. Hasta hoy, el concepto que más se acerca a una explicación de dicha decisión es el concepto de marca. Una marca es un nombre o símbolo que identifica los bienes o servicios de un vendedor (Aaker, 1991). A través de esta identificación, una marca puede generar los estímulos suficientes para influir en la decisión de compra de un consumidor. Así pues, esta decisión estaría basada, en su mayor parte, en la imagen o percepción que tiene el cliente de la marca que identifica el producto que le interesa. Aaker define la imagen de marca como “un grupo de percepciones acerca de una marca” (Aaker, 1991). Por lo tanto, el concepto de percepción de marca resulta fundamental para enfocar los esfuerzos de mercadeo de una organización hacia las necesidades reales de sus clientes y hacia los estímulos fundamentales que motivan la decisión de compra.

Teniendo en cuenta la importancia evidente de un buen entendimiento del entorno para cualquier organización, se diseñó el presente proyecto de investigación que tiene como objetivo principal contribuir al refuerzo del conocimiento de una unidad de negocio de una organización específica (Novartis de Colombia S.A.) sobre su entorno, y la percepción de marca asociada. De esta manera, este proyecto pretende resultar en un conjunto de recomendaciones que permitan a la Franquicia de Cuidado Crítico de Novartis de Colombia S.A. optimizar sus esfuerzos de mercadeo teniendo en cuenta un análisis detallado de los grupos de interés que influyen en el accionar de la Franquicia. Este análisis se llevara a cabo a partir de la información obtenida a través de un sistema computarizado de simulación basado en agentes.

De esta manera, se pretende evaluar la efectividad de los esfuerzos de una organización particular en el área de la percepción de marca mediante un sistema de simulación que implementa una metodología para la medición de esta última. (Mendoza Pulido, 2012)

Finalmente, el presente proyecto de investigación ofrece un escenario especial en la medida en que centra el análisis en una compañía que desarrolla sus acciones en un contexto con características particulares. El sector farmacéutico en Colombia, dadas sus condiciones de regulación, supone un reto en cuanto a análisis de percepción de marca se refiere. Se hace fundamental, entonces, analizar de manera especialmente detallada los agentes que pueden tener influencia en el proceso comercial de una marca asociada a un medicamento, con el fin de entender el movimiento del sector y así, enfocar los esfuerzos de mercadeo de la Franquicia de Ciudad Crítico de Novartis de Colombia S.A. hacia estrategias que permitan afectar de manera positiva la percepción de todos los stakeholders sobre su marca.

## **1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS**

### **1.1. Planteamiento del problema**

En nuestra opinión, para las organizaciones, entender el pensamiento de los consumidores es uno de sus grandes retos, puesto que, deben conocer cuál es la percepción que tienen estos sobre el producto o servicio ofrecido.

La clasificación de los consumidores es esencial a la hora de tomar de decisiones en materia de mercadeo, es necesario conocer cuáles son los clientes potenciales, sus gustos, tendencias de consumo y segmentación demográfica para crear estrategias acordes a las preferencias de los mismos. Por otra parte, la organización debe categorizar los actores del mercado que ejercen influencia en su marca, es decir, clientes, proveedores, gobierno, distribuidores y consumidores a los cuales les debe otorgar un grado de prioridad, y de esta manera la inversión en mercadeo tendrá una distribución acorde a la influencia de sus “grupos de interés”.

El presente trabajo sirve a el propósito de percibir del producto por parte del consumidor modelando el proceso de percepción-razonamiento-acción a partir del análisis de los componentes granulares conceptuales provenientes de la organización, para simular el proceso de percepción de marca. Una vez que el cliente ha sido influenciado por varios estímulos, el proceso de razonamiento se simula como una acumulación de percepciones que resulta en las acciones por parte de los clientes, en el cual puede beneficiar la estrategia de marketing de la empresa como puede que no.

La metodología que sigue el presente trabajo pretende ofrecer información a la empresa de su producto, actores del mercado y entorno en el cual se desarrolla, por medio de la creación de “núcleos de percepción” de marca que servirán como materia prima para la construcción de un árbol n-ario para la desagregación de la marca en valores, hechos y supuestos. Esta información es mostrada y analizada en conjunto con un representante de la empresa que participa en el proyecto y a partir de la información y el análisis de una entrevista con esta persona, se modifica el árbol de valores, grupos poblacionales y núcleos de percepción, así como el diagrama de grupos

poblacionales. Finalmente, un informe final con los resultados de la simulación, la comparación con los resultados de una posible encuesta (que va más allá del alcance de este trabajo) y las conclusiones de los estudiantes se elabora para entregarlo en la organización que se estudió (Mendoza Pulido, 2012).

## **1.2. Justificación**

Cualquier organización, sin importar el sector en el que desarrolle sus actividades, debe tener como prioridad principal la satisfacción de sus clientes. Todos los esfuerzos de mercadeo de una organización deben enfocarse en el objetivo común de consolidación como la mejor opción para sus clientes y/o consumidores. Sin embargo, lograr consolidar un sistema de medición de la percepción de los clientes/consumidores acerca de una marca específica y de la efectividad real de los esfuerzos de mercadeo se ha convertido en un obstáculo para la toma de decisiones gerenciales.

Se han desarrollado iniciativas desde diferentes áreas de conocimiento con el objetivo fundamental de analizar la relación de las organizaciones con su entorno, desde una perspectiva basada en conceptos básicos de mercadeo. Diversas áreas de conocimiento han contribuido con teorías ajustadas a un análisis de mercadeo; como acercamiento a la caracterización de la relación organización-entorno. (Mendoza Pulido, 2012) Todo con el ánimo de superar el ya mencionado obstáculo, facilitando así la optimización de las decisiones gerenciales enfocándolas en las necesidades reales de sus clientes.

La presente investigación es la aplicación de un sistema computacional de medición de percepción de marca basado en agentes para una franquicia de una empresa consolidada y bien posicionada en el sector farmacéutico, con el fin de presentar un apoyo a la toma de decisiones gerenciales dentro de dicha unidad de negocio. Dicho sistema es una propuesta de solución del problema de medición de percepción de marca para organizaciones en todos los sectores económicos, lo que implica que el presente proyecto puede resultar igualmente en una retroalimentación de los beneficios y utilidad general de la herramienta en el sector real.

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Medir la percepción de marca para una organización en dos frentes: identificar y caracterizar la población objetivo de la organización por un lado y por otro encontrar los ejes temáticos alrededor de los cuales la marca busca llegar a los segmentos poblacionales encontrados. Este levantamiento informacional es el insumo único de una herramienta de simulación desarrollada por el laboratorio de Modelación y Simulación (MSLab) de la Universidad del Rosario, que genera una medida de percepción de marca, medida que fue diseñada para desagregar los esfuerzos en marketing.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Segmentar la población objetivo de la marca con el fin de obtener ejes temáticos que son insumos de la herramienta para medir la percepción.
- Descomponer los segmentos de marca encontrados en sub segmentos que servirán para medir el impacto de la marca sobre la población identificada.
- Realizar un informe para la marca TOBI® Podhaler® de la franquicia de Cuidado Crítico con los resultados de la simulación y recomendaciones a nivel de marketing.
- Describir desde el punto de vista de la consultoría en marketing las características, bondades y debilidades del sistema de simulación.

## **2. Marco Teórico**

### **2.1. Mercadeo**

*Mercadeo es todo lo que se haga para promover una actividad, desde el momento que se concibe la idea, hasta el momento que los clientes comienzan a adquirir el producto o servicio en una base regular(Levinson & Mc Laughlin, 2005).*

Los retos que tienen que superar lo ejecutivos de todo el mundo, derivados de los radicales cambios del mercado y de una competencia cada vez más feroz, son complejos y aumentan rápidamente (Cravens & Piercy, 2006). Debido a la tan renombrada globalización, las fronteras cada vez pierden más su título y los competidores dejan de ser locales, las empresas deben producir para un consumidor internacional que sobre todo es difícil de segmentar. Por lo tanto, la adaptación a las tendencias mundiales es fundamental a la hora de tomar de decisiones en materia de mercadeo.

La segmentación es una estrategia que emplean las empresas para concretar y optimizar sus recursos dentro de un mercado, (Zárraga , Molina, & Corona, 2013) es necesaria para aumentar el rendimiento y acierto en el diseño de estrategias de mercadeo en una organización. El consumidor moderno exige personalizar cada producto a su gusto, por esta razón la tarea del mercadeo se torna cada vez más ardua: ¿cómo satisfacer las necesidades cambiantes y globales del cliente con un trato personalizado? Este es el reto de los ejecutivos encargados de la distribución de esfuerzos en mercadeo, haciendo énfasis en finanzas e innovación de una empresa.

El mercadeo sirve como puente entre los fabricantes de un producto o servicio y sus consumidores. Por medio de estrategias dirigidas a los gustos de cierta población se intenta aumentar las ventas de la empresa, rentabilidad a largo plazo e incrementar necesidades de consumo por parte de los clientes.



### **Ilustración 1: La cadena del marketing**

(Arnold, 1993, pág. 9)

#### **2.2. Marca**

Una marca es un componente intangible pero crítico de lo que representa una compañía. Un consumidor, por lo general, no tiene una relación con un producto o servicio, pero puede tenerlo con una marca. En parte, una marca es un conjunto de promesas. Implica confianza, consistencia y un conjunto de expectativas (Davis & bojalil, 2002).

Las marcas se han convertido en parte de la cultura, son parte de la idiosincrasia y lenguaje. Las marcas afectan los grupos poblacionales a los cuales van dirigidas, pueden cambiar hábitos de consumo, estilo de vida o alimentación. Son un modelo a seguir por parte de consumidores en las cuales encuentran productos o servicios afines a sus necesidades como personas. Por esta razón, en la actualidad este elemento intangible, se ha convertido en punto crítico de atención para los encargados del mercadeo en las empresas: situar una marca en la mente de un consumidor es una tarea bastante ardua. Implica involucrar a personas de acuerdo a gustos, preferencias y deseos, con la intención de crear un enlace que tenga la capacidad de ser traducido en compra. Cuando una marca está presente como preferida en un consumidor, la

calidad del producto tiende a perder protagonismo, el cliente busca la satisfacción de necesidades y deseos. (Arnold, 1993)

Las marcas son asociaciones en la mente del consumidor y las emociones son los elementos claves de estas asociaciones, los sentidos son el puente entre las marcas y las emociones. En la medida en que más atributos funcionales se asocien a una marca, se despertarán en el consumidor más emociones relacionados con el efecto que producirá el consumo del producto. Entre más sentidos estén asociados a una marca de manera significativa, distintiva y positiva, es mayor la probabilidad de escogencia de esta marca en el punto de venta como consecuencia de la experiencia sensorial que genera la marca. (Navarro, 2013)

### **2.3. Percepción de marca**

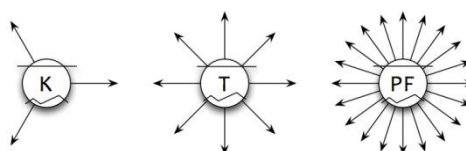
Desde la perspectiva del sujeto, se puede afirmar que la percepción de marca parte de un proceso individual, en el cual la persona se hace plenamente consciente de los distintos conceptos que subyacen productos o servicios ofertados en el mercado, al igual que de las organizaciones que los proveen. (Aaker, 1991)

Entonces, la percepción de marca se interpreta como la opinión que tienen los consumidores de una marca que se desempeña en un entorno competitivo, es muy importante conocer qué están pensando los clientes, puesto que, la percepción es útil cuando se pretenden comparar si los esfuerzos que emplean las organizaciones para el desarrollo y posicionamiento de una determinada identidad de marca difieren en algo con el concepto que se tiene de ella en el mercado.



### 3. METODOLOGÍA

La investigación tiene como objetivo dar a conocer a una organización cierta información acerca de su entorno y de sí misma. Para iniciar el proceso debe hacerse un acercamiento inicial a los posibles grupos de personas que pueden estar de alguna forma relacionados con la marca, no solo los clientes pues éstos son solo el eslabón final en el proceso de compra de un bien o servicio, sino también los diferentes actores que juegan papeles relevantes en la concepción, diseño, elaboración, distribución y despliegue de un producto. De la misma forma, otras organizaciones asociadas con la que se va a estudiar también deben ser clasificadas: entidades reguladoras, beneficiarios de actividades de responsabilidad social, otros negocios que se benefician indirectamente del éxito o fracaso de la organización a estudiar, distribuidores, etc. Para cada uno de estos grupos debe hacerse una clasificación en grupos con denominadores comunes y una reseña del rol que juega frente a ellos la organización a estudiar. Un diagrama del siguiente tipo (con canales de percepción y umbrales de acción) debe ser el resultado de este análisis preliminar:

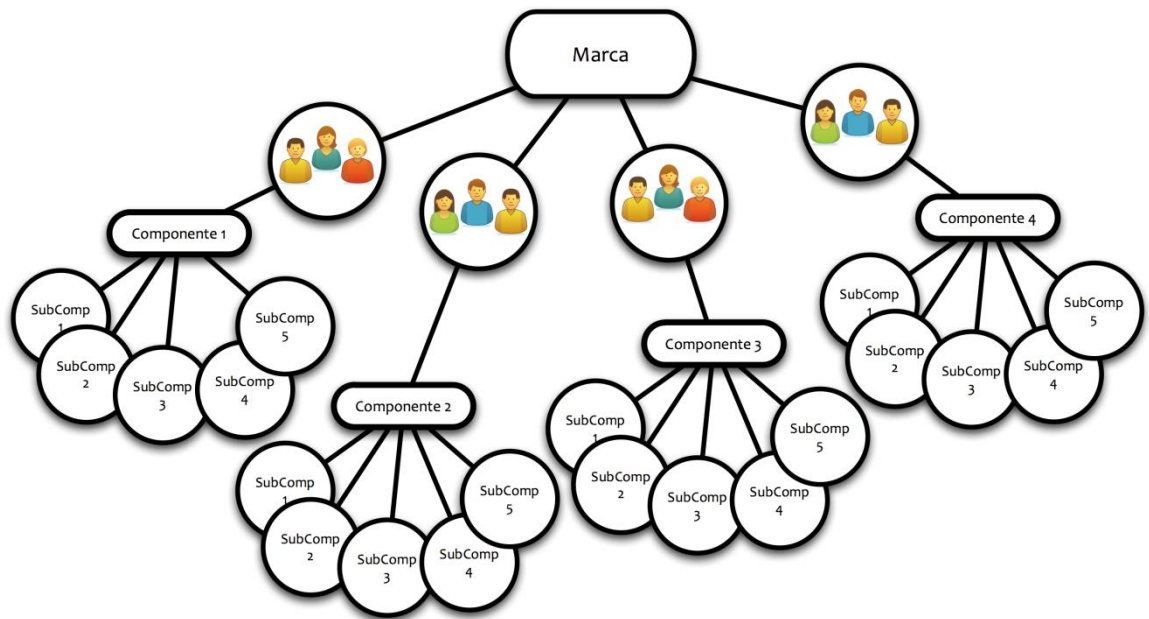


**Ilustración 2: Prototipos de percepción**

Fuente: Laboratorio de Modelamiento y Simulación. Universidad del Rosario.

Una vez se tienen resultados satisfactorios acerca del papel de la marca sobre determinados grupos de la sociedad, se puede elaborar un listado preliminar de con los valores de la organización que ésta desea dar a conocer o los hechos o supuestos que hacen parte de los imaginarios relacionados de los grupos de personas identificados. Cuando el listado está listo, se pueden agrupar los elementos comunes de manera que las agrupaciones coincidan con los grupos poblacionales de alguna manera. De esta forma se están conformando los “núcleos de percepción” de la marca. El siguiente diagrama muestra los pasos

a seguir en la construcción de un árbol n-ario para la desagregación de la marca en valores, hechos y supuestos: (1) identificación de la población objetivo, (2) identificación de los valores, hechos o supuestos relacionados con la marca, (3) agrupación de los resultados del punto anterior en núcleos de percepción.



### Ilustración 3: Modelo de diagrama de árbol

Fuente: Laboratorio de Modelamiento y Simulación. Universidad del Rosario.

Una vez se tiene este diagrama completo, se realiza una entrevista con una persona relevante al interior de la organización, preferiblemente el director de marketing o el gerente general si ésta es una pequeña empresa. En la entrevista deben plantearse cuestionamientos que pongan en tela de juicio las suposiciones hechas al construir el diagrama de árbol n-ario, aunque no toda la información proporcionada por la empresa será entendida como totalmente cierta. Es importante que los diagramas realizados con anterioridad sean criticados por la dirección de la empresa.

A partir de la información y el análisis de la entrevista se modifica el árbol de valores, grupos poblacionales y núcleos de percepción, así como el diagrama de grupos poblacionales. Los resultados de los diagramas son los insumos de

la herramienta de simulación. En este momento se ejecuta la simulación (en el laboratorio). Posteriormente debe realizarse una validación de los datos simulados que se deben tener para este momento: para esta validación se elabora una encuesta que es aplicada inmediatamente y cuyos resultados deben compararse con aquellos entregados por el laboratorio.

Un informe final con los resultados de la simulación, la comparación con los resultados de la encuesta y las conclusiones de los estudiantes se elabora para entregarlo en la organización que se estudió. (Mendoza Pulido, 2012)

#### 4. JUSTIFICACIÓN DE LA COMPAÑÍA SELECCIONADA

La industria farmacéutica es un sector estratégico en la mayoría de los países y se caracteriza por una estructura oligopólica intensiva en conocimiento y tecnología, por lo que es una de las industrias más influenciadas por la regulación (Vasquez, 2010). Este grado de regulación afecta de manera directa las iniciativas de mercadeo y restringe significativamente el campo de acción. En este escenario de altos niveles de regulación y restricción se hace fundamental optimizar al máximo las decisiones gerenciales, y distribuir los recursos disponibles de la manera más efectiva posible para alcanzar un impacto considerable en los grupos de interés de la marca, afectando de manera positiva los resultados generales de la organización.

Por tal razón, la aplicación de un sistema de simulación, cuyo fin es ofrecer una herramienta de apoyo para toma de decisiones gerenciales óptimas; como el que se llevará a cabo en la presente investigación, resulta altamente atractivo para cualquier organización de la industria farmacéutica colombiana.

La compañía seleccionada para llevar a cabo la simulación es Novartis de Colombia S.A. empresa líder de la industria farmacéutica en Colombia {CN} y filial en Colombia de Novartis International AG; compañía reconocida en el sector salud a nivel mundial. Novartis de Colombia, basa su estructura organizacional a partir de la división de sus esfuerzos en seis unidades de negocio principales: Farmacéutica, OTC (Medicamentos de venta libre, sin prescripción médica), Vacunas y diagnósticos, Sandoz (Medicamentos genéricos), Alcon (Salud visual), y Sanidad Animal (Novartis) Cada unidad de negocio funciona de manera independiente y cuenta con subdivisiones propias. Debido a las facilidades de contacto y acceso a la información, se escogió llevar a cabo la simulación con un área que pertenece a la unidad de negocio farmacéutica. Esta unidad se divide en las siguientes franquicias: Franquicia de Cuidado Primario, Franquicia de IHC (Integrated Hospital Care), Franquicia de Sistema Nervioso Central, Franquicia de Cuidado Crítico y Oncología. Para el

presente proyecto de investigación se escogió la Franquicia de Cuidado Crítico para llevar a cabo la simulación.

Así pues, Novartis de Colombia S.A. cuenta con una estructura organizacional que la convierte en un usuario adecuado del sistema de simulación que se aplicará en la presente investigación. La compañía está dividida en unidades de negocio especializadas en segmentos de mercado diferentes. Dada la gran variedad de productos ofrecidos por la compañía, y la complejidad que esto representaría para la preparación de una posible simulación; se decidió llevar a cabo el estudio para una unidad de negocio específica con el fin de ofrecer soluciones de marketing mucho más ajustadas a las necesidades del negocio para este sector en especial.

La franquicia de Cuidado Crítico en Novartis de Colombia S.A. se encarga de la gerencia de un producto. El producto es una Tobramicina indicada para el tratamiento de infecciones pulmonares por *Pseudomona Aeruginosa* en pacientes con Fibrosis Quística de seis años en adelante. Esta Tobramicina es comercializada por Novartis en dos presentaciones separadas: Tobramicina Solución para Nebulizar, y Tobramicina Polvo seco para inhalación. Cada presentación cuenta con una marca registrada independiente y un enfoque estratégico separado. Por un lado, TOBI® Solución es la solución para nebulizar y por otro lado, TOBI® Podhaler® es el polvo seco para inhalación. TOBI® Podhaler® es un medicamento que se importa de los centros de producción de la compañía en Estados Unidos. Según el informe de 2012 del Sistema de Información de Precios de Medicamentos SISMED, el precio promedio de TOBI® Podhaler® es de \$6,861,120 (SISMED, 2012) por presentación (Una caja conteniendo 56 cápsulas del medicamento). De acuerdo a la estrategia comercial que se este manejando en el momento, se pueden llegar a ofrecer descuentos a los clientes principales, a través de una negociación con los mismos. Sin embargo, esto se hace de manera específica según el mercado lo requiera y no para todos los clientes. Actualmente, en América TOBI® Podhaler® es comercializado en todo los países de Latinoamérica y en Canadá. La estrategia comercial tiene lineamientos

regionales que se enfocan en las características diferenciadoras del producto a partir de su calidad; sin embargo, las tácticas específicas y las estrategias de venta se adaptan en cada país dependiendo el escenario de regulación y las características propias de cada mercado.

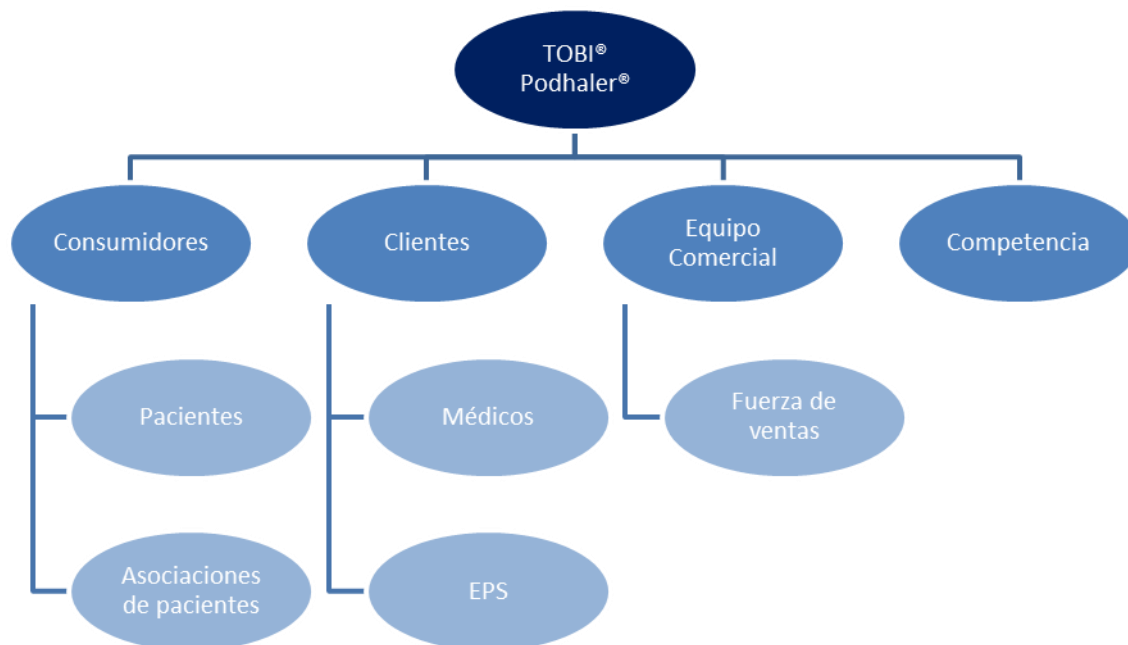
Con el fin de presentar resultados específicos acerca de la orientación de los esfuerzos de mercadeo de la franquicia, se decidió llevar a cabo la simulación únicamente para una de las dos marcas de la franquicia. La marca escogida fue TOBI® Podhaler®.

TOBI® Podhaler® es un polvo seco para inhalación, con la indicación previamente mencionada, que cuenta con una tecnología avanzada que puede representar una ventaja competitiva para la franquicia y para la organización debido a que es única en el mercado. Una formulación de Tobramicina en polvo única con un sistema de administración portátil, TOBI® Podhaler®. (Vandevanter, 2011)

En definitiva, TOBI® Podhaler® es el producto estrella de la franquicia a partir del cual se edifican las estrategias de crecimiento y expansión.

## 5. CONSTRUCCIÓN DE DIAGRAMAS PRELIMINARES

### 5.1. Diagrama de árbol preliminar.



**Ilustración 4: Diagrama de árbol preliminar**

### 5.2. Caracterización de grupos de interés preliminares.

#### 5.2.1. Pacientes.

Son los consumidores finales del producto, son pacientes que padecen de infección crónica por *Pseudomona Aeruginosa* con Fibrosis Quística. Este polvo para inhalación en capsulas está dirigido hacia la población mayor a seis años. Dado que esta enfermedad es hereditaria y tiene consecuencias en la expectativa de vida (Vasquez C. ), el especialista que hace el diagnóstico inicial es Neumólogo Pediatra. La Fibrosis Quística es la enfermedad hereditaria más frecuente en la raza caucásica con consecuencias en la expectativa de vida. En los Estados Unidos y otros países la incidencia oscila entre 1:1900 a 1:3700 recién nacidos vivos. En cuanto a los hispanos, existen pocos estudios que evalúan la frecuencia de la enfermedad encontrándose los datos de Uruguay donde la prevalencia es de 6.9 por cada 100.000 habitantes. (Vasquez C. )

Es importante resaltar que, con el ánimo de alcanzar la cobertura requerida y ofrecer ventajas de tratamiento tanto a pacientes como a médicos prescriptores, Novartis de Colombia S.A. diseñó un programa de apoyo para pacientes que usen TOBI® Podhaler®, en el que tiene acompañamiento constante de una enfermera contratada por Novartis y en el que se ofrece a los pacientes orientación sobre el manejo de la patología.

### **5.2.2. Asociaciones de pacientes.**

Estas instituciones agrupan a pacientes con Fibrosis Quística con el fin de darles orientación y apoyo en el manejo de la enfermedad y trámites. Tienen una alta influencia en la decisión de la prescripción del médico (Cleves, 2013)

En Colombia, existen cuatro fundaciones de apoyo para pacientes con Fibrosis Quística:

- Fundación Mariana
- Fundación Colombiana Pro Fibrosis Quística
- Fundación Yuranis
- Fundación Fe con Vida

Son organizaciones sin ánimo de lucro que trabajan en pro de la mejora de la calidad de vida de los pacientes con Fibrosis Quística. Cuentan con profesionales de la salud especializados (Terapeutas respiratorios y Médicos Neumólogos Pediatras) que ofrecen su apoyo a pacientes. Pueden resultar muy importantes en la facilitación del acceso a los medicamentos de los pacientes que apoyan. Se enfocan en asegurar que todos los pacientes reciban el tratamiento más adecuado y en dar soporte en todos los trámites legales y ante las EPS.

### **5.2.3. Profesionales de la salud (Health Care Professionals HCPs)**

Son quienes toman la decisión de compra del medicamento. Son el grupo de interés más importante para la franquicia de cuidado crítico de Novartis puesto que, a partir de su decisión, se entrega el medicamento al paciente. La decisión



del médico tratante es fundamental ya que la única manera en la que un paciente puede recibir un medicamento como TOBI® Podhaler® es a través de la formulación del médico tratante. Terapeutas respiratorios, neumólogos, y neumopediatras son los encargados de prescribir TOBI® Podhaler®.

#### **5.2.4. EPS**

Dentro del proceso comercial del producto, las EPS son quienes se encargan de la aprobación del uso del medicamento. Debido a las características de la patología y al alto costo del medicamento, las EPS se encargan de revisar la decisión del médico, a través de auditorías, solicitando todos los soportes necesarios para la justificación de la elección de un medicamento del costo de TOBI® Podhaler®. En este proceso de auditoría se revisan posibles medicamentos sustitutos y se analiza la costo-efectividad del medicamento, es decir, que tanto se justifica la inversión en un medicamento de este tipo, teniendo en cuenta los resultados clínicos que se pueden derivar del uso del mismo para el paciente. Este análisis de costo-efectividad incluye la revisión de terapias sustitutas que impliquen una posible reducción de costos, manteniendo resultados clínicos positivos para el paciente.

#### **5.2.5. Equipo comercial (Field Force)**

Este grupo de interés hace referencia a la fuerza de ventas asignada a la Franquicia de Cuidado Crítico. Son fundamentales en el proceso comercial del medicamento ya que son el contacto directo de la Franquicia con los médicos, quienes deciden finalmente si prescriben o no TOBI® Podhaler®. Su importancia radica en el hecho de que tienen la función de comunicar los mensajes promocionales de la marca. Son quienes finalmente deciden que aspectos del producto deben resaltar y promover, a partir de un direccionamiento previo de la gerencia. Así pues, el equipo comercial es el encargado de asegurarse que los aspectos diferenciadores del producto sean bien reconocidos por los médicos y que se entienda claramente cuales son las ventajas de TOBI® Podhaler®.

### **5.2.6. Competencia.**

La competencia de TOBI® Podhaler® son los medicamentos que tengan la misma indicación aprobada; es decir, para pacientes con Fibrosis Quística infectados con Pseudomona Aeruginosa. En Colombia, productos con estas características y que podrían catalogarse como competencia para TOBI® Podhaler® son dos: Bramitob® y Belbarmicina®. (Cleves, 2013). En primer lugar, Bramitob® es comercializado por Amarey Nova Medical S.A. y según el reporte de 2012 del sistema de información de precios de medicamentos SISMED se vende a un precio promedio de \$6,179,992 (SISMED, 2012). En segundo lugar, Belbarmicina® es comercializado por Biogen de Colombia S.A. Sin embargo, no tiene ventas reportadas por lo que su precio de venta no es conocido. Finalmente, de acuerdo un reporte de ventas de SISMED para el período enero-marzo del año 2013 (SISMED, Reporte de Ventas Ene-Mar 2013, 2013), TOBI® Podhaler® vendió 103 unidades, mientras Bramitob® vendió 29. Como se mencionó anteriormente, Belbarmicina® no está incluida en el reporte.

## 6. RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN

### 6.1. Formato de entrevista.

El proceso de recolección de información sobre la franquicia de Cuidado Crítico y todo lo referente a la marca TOBI® Podhaler® se llevó a cabo a través de una entrevista a profundidad aplicada a la gerente de dicha franquicia: Adriana Cleves, quien ha estado en dicha posición aproximadamente 2 meses. Dicha entrevista apunta a extraer información útil para modificar si es el caso y determinar la importancia de los grupos de interés relacionados con la marca y el enfoque de la franquicia hacia dichos grupos de interés.

#### **Formato de Entrevista a Gerente de Marca TOBI® Podhaler®**

Esta entrevista tiene como objetivo la identificación de los grupos de interés que tienen más influencia en la marca con el fin de generar un diagrama que será ingresado a un sistema de simulación basado en agentes; cuyo objetivo es la medición de la efectividad de los esfuerzos de marketing en cuanto a percepción de marca se refiere.

Introducción.

1. Describa de manera general las características de TOBI® Podhaler®.
2. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso completo de comercialización de un medicamento como TOBI® Podhaler®?
3. Describa de manera general las características del mercado en el que se comercializa TOBI® Podhaler®

Pacientes

1. ¿Cómo describe a los pacientes que usan TOBI® Podhaler®?
2. Describa la influencia que tienen los pacientes en el momento de la decisión de elección de tratamiento.
3. Describa la relación de la marca con los pacientes.
4. De 1 a 10, ¿Qué tan importantes son los pacientes para la marca en cuanto a percepción se refiere?

Asociaciones de pacientes.

1. ¿Qué son las asociaciones de pacientes?
2. ¿Cuántas asociaciones hay en Colombia para pacientes con Fibrosis Quística?
3. Describa la influencia que tienen las asociaciones de pacientes en la decisión de tratamiento.
4. De 1 a 10, ¿Qué tan importantes son las asociaciones de pacientes para la marca en cuanto a percepción se refiere?

#### Profesionales de la salud.

1. Describa el perfil de los médicos formuladores de TOBI® Podhaler®.
2. Describa la relación de la marca con los profesionales de la salud.
3. Describa la función de los profesionales de la salud en el proceso general de comercialización del medicamento.
4. De 1 a 10, ¿Qué tan importantes son los profesionales de la salud para la marca en cuanto a percepción se refiere?

#### EPS

1. Describa la función de las EPS en el proceso comercial del medicamento.
2. Describa la relación de la marca con las EPS.
3. ¿Qué influencia tienen las EPS en la decisión de formulación?
4. De 1 a 10, ¿Qué tan importantes son las EPS para la marca en cuanto a percepción se refiere?

#### Fuerza de ventas.

1. Describa la función de la fuerza de ventas en el proceso comercial del medicamento.
2. ¿Quién más apoya a la fuerza de ventas en la promoción de la marca?
3. De 1 a 10, ¿Qué tan importante es la fuerza de ventas para la marca en cuanto a percepción se refiere?

#### Competencia

1. ¿Quiénes son los principales competidores de TOBI® Podhaler®?
2. ¿Qué diferencias hay entre TOBI® Podhaler® y sus competidores?
3. Describa la relación de la marca con sus competidores.
4. De 1 a 10, ¿Qué tan importantes es la competencia para la marca en cuanto a percepción se refiere?

#### Conclusión.

1. Si tuviera cien millones de pesos para inversión en Marketing, cómo los distribuiría según sus grupos de interés.
2. ¿Hay algún grupo que considere importante y que no se haya mencionado?
3. ¿Qué modificaciones deben hacerse al diagrama preliminar presentado?

#### **6.2. Resultados de la entrevista.**

La entrevista propuesta se llevó a cabo con Adriana Cleves, Gerente de la Franquicia de Cuidado Crítico en Novartis de Colombia S.A. La entrevista tuvo una duración de 28 minutos. El detalle de la misma puede ser encontrado en los anexos de la presente investigación (Entrevista Gerente de Franquicia).

## 7. VERSIÓN FINAL DEL DIAGRAMA

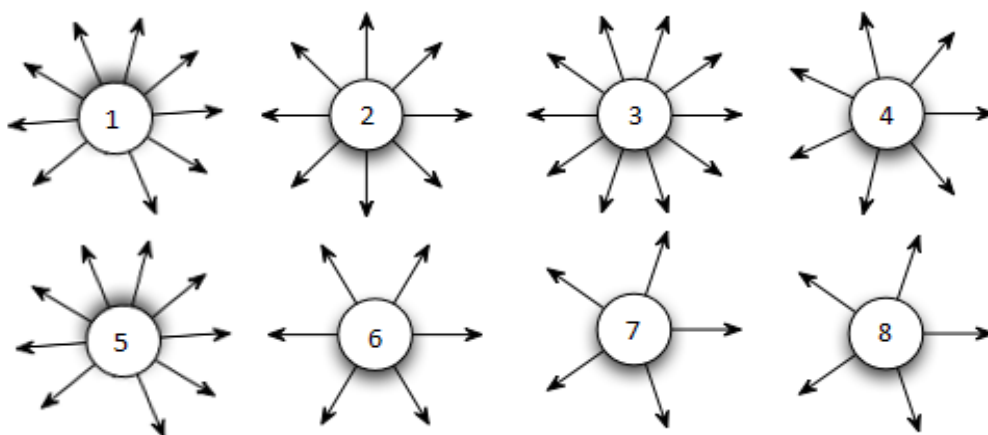
### 7.1. Modelo de percepción de grupos de interés

Los grupos de interés seleccionados en la entrevista realizada a Adriana Cleves, fueron enumerados y se les asignó a cada uno de ellos un determinado número de flechas que corresponden al grado de importancia que tienen hacia TOBI® Podhaler®. Los grupos de interés a los cuales se les otorgo mayor inversión obtuvieron un mayor número de flechas.

**Tabla 1: Distribución de inversión en grupos de interés**

Grupo de interés	Nombre	Numero de Flechas	% Inversión en Mercadeo	\$
1	Pacientes	9	25%	\$ 25.000.000
2	Asociaciones de pacientes	8	20%	\$ 20.000.000
3	Profesionales de la salud	10	35%	\$ 35.000.000
4	EPS	7	0%	\$ 0
5	Fuerza de ventas	9	20%	\$ 20.000.000
6	Competencia	6	0%	\$ 0
7	Operadores Logísticos	5	0%	\$ 0
8	IPS	5	0%	\$ 0
			<b>100%</b>	<b>\$ 100.000.000</b>

(Cleves, 2013)



**Ilustración 5: Percepción de grupos interés para TOBI® Podhaler®**

(Cleves, 2013)

Los profesionales de la salud son el grupo de interés con mayor importancia para la marca, son las personas que realizan la prescripción que se traducirá en venta, los pacientes y la fuerza de ventas tienen a su vez un rol muy importante, puesto que, son los consumidores y vendedores del medicamento, pero se les otorga un poco menos de importancia, finalmente, las EPS's e IPS's obtuvieron menos flechas, es decir, son los grupos de interés que menos influencia generan hacia TOBI® Podhaler®.

## 7.2. Diagrama de árbol final

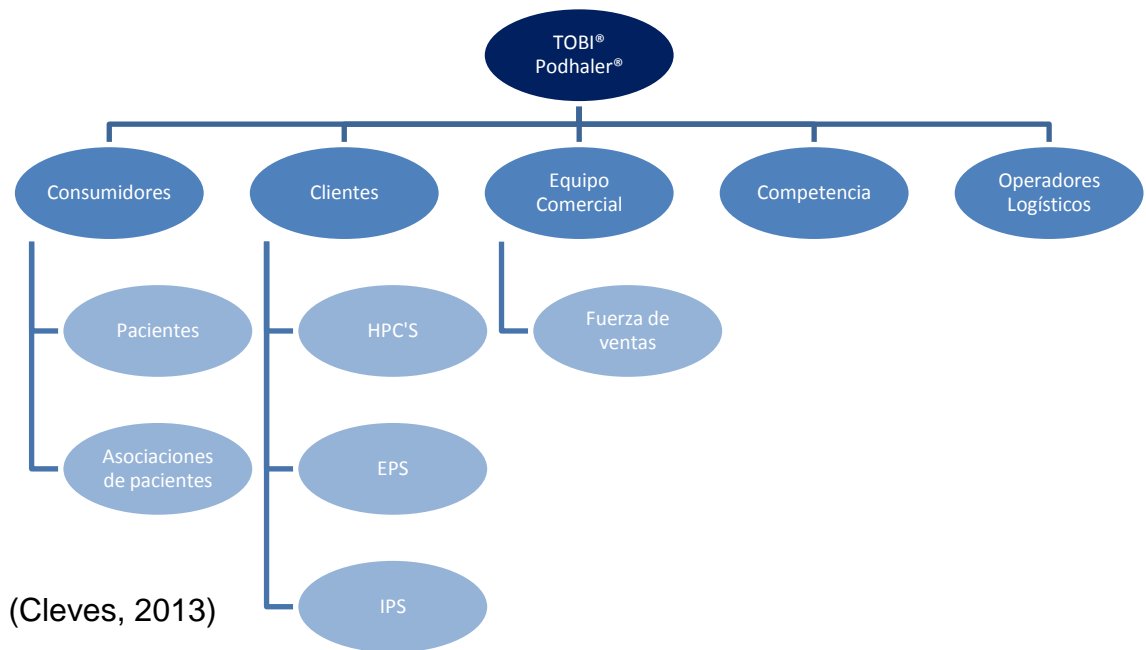


Ilustración6: Diagrama de árbol final

## **8. CONCLUSIONES DE LA ENTREVISTA.**

El mercado de TOBI® Podhaler® tiene una serie de características especiales. En primer lugar, dada la naturaleza de la patología para la que está indicado el producto, la cantidad de pacientes y de unidades vendidas, esta cantidad es muy reducida cuando se compara con las unidades vendidas para otras patologías, como por ejemplo hipertensión arterial, en la que el producto de Novartis indicado (Diovan®), en su presentación de 320MG, reportó ventas en el período enero-marzo de 2013 por 5988 unidades, mientras TOBI® Podhaler® reportó ventas por 103 unidades. (SISMED, Reporte de Ventas Ene-Mar 2013, 2013). Por otro lado, la Fibrosis Quística está catalogada como una enfermedad huérfana, es decir, en la que los índices de prevalencia e incidencia son muy bajos; lo que implica que los tratamientos que reciben los pacientes cuentan con indicaciones muy específicas, traduciéndose en un tamaño de mercado reducido.

### **8.1. Pacientes**

Los pacientes de TOBI® Podhaler® tienen un perfil concreto. Para empezar, y a diferencia de lo que sucede en la mayoría de patologías, tienen un gran poder de influencia sobre la decisión de prescripción del médico tratante: debido al reducido número de personas afectadas por Fibrosis Quística, resulta muy común que los pacientes tengan un nivel de conocimiento muy profundo acerca de las características de la patología y las opciones de tratamiento, por lo que en muchas ocasiones son ellos mismos quienes recomiendan al médico tratante sobre la terapia que desean tomar. En segundo lugar, el acompañamiento psicológico y de trabajo social desempeña un papel fundamental en el manejo de los pacientes y en los resultados de la terapia.

Sin embargo, debido a las normas de regulación del sector farmacéutico en Colombia, no se pueden llevar a cabo estrategias de publicidad y promoción con recordación de marca de medicamento dirigidas directamente a pacientes. Por lo tanto, la relación de la marca con este grupo de interés se hace a través de varios métodos o canales a saber: (1) el programa de pacientes a cargo de Novartis, que se mencionó previamente, y que ofrece una serie de beneficios



adicionales sin incluir mención de marca, (2) las asociaciones de pacientes; y (3) el intercambio de comentarios sobre la experiencia con el producto entre los mismos pacientes.

### **8.2. Asociaciones de pacientes**

Son grupos que tienen como fin brindar un apoyo integral a un paciente. En este caso, las asociaciones de pacientes con Fibrosis Quística se esfuerzan por otorgar a sus pacientes un acompañamiento en el manejo de la terapia integral de la patología. En Colombia, existen cuatro asociaciones de pacientes con Fibrosis Quística. Estas asociaciones se pueden clasificar según el enfoque que le dan a su acompañamiento, y la clase de apoyo que brindan a sus pacientes. Por un lado, algunas asociaciones se enfocan en asegurar el acceso de los pacientes a todos los medicamentos necesarios para su terapia, y al respeto de sus derechos. Por otro lado, otras asociaciones centran su labor en ofrecer un servicio médico integral y un acompañamiento tanto médico como psicológico.

La relación de la marca con las asociaciones de pacientes es directa, debido a la importancia de este grupo de interés y al posicionamiento de TOBI® Podhaler® como líder en el mercado.

Las asociaciones de pacientes son importantes en la medida en que tienen una estrecha relación con el cuerpo médico. Igualmente, ofrecen servicios de educación a pacientes cuya influencia sobre la prescripción ya fue mencionada.

### **8.3. Profesionales de la salud**

Son el grupo de interés más importante para la franquicia debido a que son ellos quienes inician el proceso comercial del medicamento a partir de la decisión de prescripción. La especialidad principal de los médicos que manejan Fibrosis Quística es Neumólogos Pediatras. Los profesionales de la salud son quienes reciben información de primera mano sobre las características del producto. En esta patología específica, los miembros de este grupo de interés tienen un poder decisión compartido con los pacientes, como se mencionó anteriormente. De igual manera, resultan muy importantes en la detección de

pacientes y recolección de información general del tamaño de mercado en el que debe accionar TOBI® Podhaler®.

#### **8.4. EPS**

La función de las EPS's en el proceso comercial de TOBI® Podhaler® se centra en la aprobación del medicamento. Los productos con las características y el costo de TOBI® Podhaler® deben pasar a través de un comité de aprobación especial. Sin embargo, aún si la EPS decide no aprobar el producto, y dada la influencia y conocimiento de los pacientes, se recurre a figuras legales que facilitan el acceso a la terapia como la tutela. Teniendo en cuenta la relación cercana de los pacientes con el producto y con todo el proceso logístico, la importancia de las EPS puede llegar a ser relativa.

#### **8.5. Operadores Logísticos**

Están encargados únicamente de la dispensación del medicamento. Su importancia para la marca radica en el control del inventario que tienen bajo su cargo. Este manejo de inventario les otorga el poder de decisión de compra de TOBI® Podhaler® en un tiempo determinado, es decir, si cuentan con un inventario suficiente de acuerdo a los niveles de rotación puede decidir detener la compra del medicamento por un tiempo mientras se evacúan las unidades que disponibles en stock. Las ventas de la marca dependen en buena medida de la eficiencia del manejo del inventario de los operadores logísticos, quienes, en teoría, deben asegurar la disponibilidad para los pacientes que lo requieran. Este servicio logístico es tercerizado, es decir, los operadores son empresas independientes que se concentran únicamente en la dispensación de medicamentos. TOBI® Podhaler® es un medicamento con pocas restricciones de almacenamiento y manejo especial por parte de los distribuidores. Se puede almacenar a temperatura ambiente. (AG, 2012). Los operadores logísticos se encargan de que el medicamento este disponible a nivel nacional a través de acuerdos con distribuidores de cada ciudad principal.

### **8.6. Fuerza de ventas**

La fuerza de ventas está encargada de promocionar y vender TOBI® Podhaler®. Su importancia radica en que son el contacto directo con los profesionales de la salud que son el grupo de interés más importante para la marca. La fuerza de ventas tiene conocimiento de las características del producto, por lo tanto, tienen la función de ubicar a TOBI® Podhaler® como la mejor opción de tratamiento en la opinión de los médicos y profesionales de la salud especializados. Esta fuerza de ventas está conformada por personas con experiencia en el sector salud y con habilidades comerciales clave para la promoción de un producto con las características especiales de TOBI® Podhaler®. Igualmente, Novartis tiene diseñado un sistema de incentivos para promover las prácticas promocionales adecuadas y estimular el buen rendimiento de la fuerza de ventas. La fuerza de ventas usa la estrategia promocional que es común en el sector, a través de una visita corta le resaltan a cada médico las ventajas del producto y hacen entrega de material promocional con la marca TOBI® Podhaler®. Igualmente, la fuerza de ventas se apoya en literatura especializada para demostrar las ventajas de TOBI® Podhaler®.

### **8.7. Competencia**

En el mercado de tobramicina, los competidores de TOBI® Podhaler® son dos productos: Bramitob® (Amrey Nova Medical S.A.) y Belbarmicina® (Biogen de Colombia S.A.) La diferencia radica en el modo de administración ya que mientras TOBI® Podhaler® viene en una presentación de polvo para inhalación, Bramitob y Belbarmicina son soluciones para nebulizar. Esto le otorga a TOBI® Podhaler® una ventaja competitiva ya que, el polvo para inhalación ofrece beneficios de portabilidad y facilidad de uso, superando en comodidad a las otras terapias. La ventaja de los competidores para sus respectivas marcas reside en que debido a que TOBI® Podhaler® es una terapia relativamente nueva, los médicos y pacientes deciden usar una solución para nebulizar antes de pasar al polvo para inhalación, dejando a un lado los beneficios ya mencionados.

## 9. BIBLIOGRAFIA

Aaker, D.A. *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York, NY: Free Press, 1991.

Conrad, Jay; Mc Laughlin, Michael. *Guerrilla Marketing*. Mc Graw Hill, 2005

Cravens, David; Piercy, Nigel. *Marketing Estratégico*. Mc Graw Hill, 2006

Davis, Scott; Bojalil, Margarita. *La marca: Máximo valor de su empresa*. Prentice Hall, 2002.

Escobar, Héctor; Amaya, Sojo. *Protocolos diagnósticos y terapéuticos del pediatra*. Asociación Española de Pediatría, 2000.

Mendoza I.A. “*An agent based simulation system to support an approach to brand perception measurement*”. Tesis de maestría. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, 2012.

Metzger, Michael. *Gerencia estratégica de mercadeo*. International Thomson editores, 2007.

Morales Pérez, P.; Fernández Soria, V.M. *Fibrosis Quística*. Ediciones Díaz de Santos S.A., 1998.

Real Academia Española. *Diccionario RAE*. Espasa Calpe Mexicana, S.A., 2013.

Rivera, Jaime; *Conducta del consumidor: Estrategias y políticas aplicadas al marketing*. ESIC Editorial, 2000.

Rivera, Jaime; *Conducta del consumidor: Estrategias y políticas aplicadas al marketing*. ESIC Editorial, 2009.

Solomon, Michael R. *Comportamiento del consumidor*. 3era edición. Prentice Hall, 1997.

## 10. ANEXOS

**Entrevistador:** En el día de hoy nos encontramos con AC, quien es la gerente de la franquicia de cuidado crítico de Novartis de Colombia S.A.

- Buenos días Adriana.

- Esta entrevista tiene como objetivo la identificación de los grupos de interés que tienen más influencia en la marca, con el fin de generar un diagrama que será ingresado a un sistema de simulación basado en agentes; cuyo objeto es la medición de la efectividad de los esfuerzos de marketing en cuanto a percepción de marca se refiere.

- ¿Podría usted describir qué es TOBI® Podhaler® y hacia qué patología va dirigido?

**Adriana Cleves:** TOBI® Podhaler® es una tobramicina en polvo seco para inhalación. Es importante aclarar que Tobi es un producto para una infección específica que se presenta en pacientes con Fibrosis Quística. Tobi está indicado para pacientes mayores de seis años.

**E:** ¿Cuáles son las características generales del mercado?

**AC:** El mercado de Tobi tiene una serie de características que lo hacen muy especial: el número de pacientes es muy reducido comparado con otras patologías. Es una enfermedad rara que afecta muy pocas personas en Colombia. La competencia es también reducida. Por las características de la patología el mercado no tiene potencial de expansión. Lo que esperamos es, que la base de pacientes se mantenga. El reto está en mantener la posición de liderazgo y encontrar iniciativas que nos permitan identificar pacientes de manera más eficaz.

**E:** Cuéntame de los pacientes, ¿Cómo describirías a los pacientes de TOBI® Podhaler®?

**AC:** Los pacientes son un pilar fundamental para la empresa porque ellos tienen poder de decisión, en la medida en que es una patología que si bien no es nueva, si tiene tratamiento reciente y los pacientes han tenido que luchar

mucho por ese tratamiento, entonces, se convierten en unos usuario o stakeholders importantes porque pueden llegar a influenciar en la decisión de escoger el medicamento que quieren que el médico les prescriba.

**E:** La relación de la marca, es decir, de TOBI con los pacientes...

¿Es directamente por el programa de pacientes?

**AC:** También por las asociaciones de pacientes.

**E:** ¿De uno a diez qué tan importante es un paciente para la marca?

- Sabiendo que ahora tienes que calificar todos, de esta forma, no pueden quedar todos en 10.

**AC:** Nueve.

**E:** Ahora continuamos con las asociaciones de pacientes.

¿Qué son las asociaciones y cuántas hay en Colombia?

**AC:** Las asociaciones de pacientes son grupos de apoyo integral a pacientes con patologías específicas. Son organizaciones que se enfocan en apoyar y agrupar pacientes con una patología común. En Colombia, hay 4 asociaciones de pacientes para personas con Fibrosis Quística.

**E:** ¿Qué tan importante son y en qué medida representan a los pacientes?

**AC:** las asociaciones, cada uno tiene un objetivo medio diferente. Al final si asocian a los pacientes... unas se preocupan más por hacer valer los derechos en términos de que a los pacientes les entreguen el tratamiento y otras en cambio, están encaminadas en hacer que el paciente tenga alrededor un equipo de cuidado ofreciéndole servicios de terapia y otras cosas más diferentes al medicamento. Es decir, unas se dedican a los derechos del paciente y otras más al cuidado.

**E:** ¿Cómo describirías la relación entre la marca y las asociaciones de pacientes?

**AC:** Teniendo en cuenta que la marca es líder en el mercado, es una relación muy directa. Las asociaciones saben que somos líderes y eso hace que seamos referentes para ellos también.

Creo que son fundamentales puesto que algunos son advocacy, eso quiere decir, que pueden hablar frente al gobierno de forma que nosotros no podemos hacerlo.

**E:** ¿Qué influencia tienen ellos en la decisión de prescripción?

**AC:** En la decisión de prescripción de pronto la relación que ellos manejan con los médicos y con los mismos pacientes; y es que los mismo pacientes después se vuelven exigentes al pedir su terapia.

**E:** Perfecto, ¿De uno a diez qué tan importante son las asociaciones de pacientes para la marca?

**AC:** Yo diría que es un ocho.

**E:** Vamos a hablar de los médicos, profesionales de la salud. ¿Cómo describirías la relación de la marca? ¿Es igual a la relación comercial de cualquier marca del sector?

**AC:** Yo creo, que como es un medicamento reciente en Colombia, este mercado tiene una característica: son muy poquitos competidores. Entonces ellos saben quiénes están. Además, entre ellos no están muy agrupados todavía, de hecho apenas están empezando a hacerlo. Entonces la relación con la marca es toda. Ellos saben perfectamente que es TOBI®, lo que es capaz de hacer el medicamento. No tienen dudas cuando pasan a un paciente de una presentación a otra. – Sí, tienen poder de decisión, lo que pasa es que lo pierden cuando el padre del niño pide o exige que le tengan el que él quiera, entonces al final necesitamos tener a los dos del lado nuestro.

**E:** ¿La función de ellos es simplemente formular, o ellos participan en la aprobación de la terapia?

**AC:** Ellos participan en el sentido que lo tienen que justificar, pero la pelea la da el paciente y la asociación. Ellos son fundamentales porque son los que prescriben, desde ahí arranca el proceso.

**E:** ¿Si el médico está convencido que una terapia es mejor que otra, él puede convencer al paciente?

**AC:** Si, porque ellos son los que detectan a los pacientes.

**E:** ¿De uno a diez qué calificación les otorgarías?

**AC:** ¡Diez!

**E:** ¿Agruparías las EPS's? que son los pagadores, con auditores y operadores logísticos. ¿lo dejaríamos en un grupo o se analizan por separado?

**AC:** En las EPS's están los auditores y los operadores logísticos, ellos distribuyen, deciden que compren y que no compren. Son importantes porque sin ellos no se hace la cuota. Es decir, de los operadores logísticos depende que inventario mantendrían.

- Si el operador logístico es bueno, entonces nosotros podemos estar tranquilos, porque si el medicamento sale aprobado por la EPS estamos seguros que se lo van a dispensar en el momento que lo deben hacer sin poner trabas.

**E:** ¿Entonces en el proceso comercial la EPS aprueba y paga?

**AC:** Nosotros le vendemos al distribuidor y él es quien nos paga a nosotros. Pero el distribuidor es un eslabón de la cadena y depende de la aprobación del medicamento y en este caso no tiene problema, puesto que, es una enfermedad huérfana. El CTC hace parte de un ente que se encarga de proteger los derechos del paciente pero también de regular que lo que están pidiendo los médicos tenga sentido.

**E:** ¿Quién es el encargado, dentro de Novartis, de acercarse a la EPS y al operador logístico?



**AC:** Los operadores logísticos los manejan la parte comercial, los KAMs.

- Las EPS's tienen cercanía con el grupo de acceso. A los médicos los ven los representantes.

**E:** Bueno, ¿De uno a diez qué tan importante son las EPS's para la marca?

**AC:** Las EPS's...siete.

**E:** ... ¿Y los operadores logísticos?

**AC:** Ponle cinco.

**E:** ¿Qué función tiene la fuerza de ventas?

**AC:** Promocionar y vender.

**E:** ¿Quién apoya a la fuerza de ventas?

**AC:** El equipo de acceso y el comercial.

**E:** Teniendo en cuenta todo esto. Del 1 al 10 ¿Qué tan importante es la fuerza de ventas para la franquicia de cuidado crítico?

**AC:** Nueve.

**E:** ¿Cuál es la competencia de TOBI® Podhaler®?

**AC:** Belbarmicina y Bramitob.

**E:** ¿Tienes claras las diferencias entre TOBI® Podhaler® y su competencia?

**AC:** Belbarmicina y Bramitob solamente son competencia directa del nebulizador. No quiere decir que no pueda quitarle pacientes a Podhaler®, pero cumplen la misma función y misma molécula. Digamos que desde el punto de vista del uso y número de pacientes que se pueda robar, lo podría hacer más facial al nebulizador, sin embargo, al existir una nueva opción, como lo es Podhaler®, se reducen las posibilidades.

**E:** ¿De uno a diez qué tan importante es la competencia para la marca?

**AC:** Seis.

**E:** Bien, ya para acabar. Esta es una pregunta muy importante para nuestra investigación.

- ¿Si tuvieras Cien Millones de pesos (\$100'000.000) para gastar en marketing, cómo los repartirías?

**AC:** Yo lo repartiría de la siguiente manera:

*“Un 35% en lo que tiene que ver con actividades médicas. En el cuerpo médico de forma que los convenzamos de todo el Podhaler®. Un 20% en todo lo que tiene que ver con fuerza de ventas. Repartiría otro 20% para lo que son asociaciones de pacientes, porque en este mercado son importantes. Y por último, dejaría un 25% para los pacientes”.*

**E:** El orden quedaría de la siguiente manera:

“los más importantes son los médicos, después los pacientes, la fuerza de ventas, las asociaciones, las EPS´s y por último, los operadores logísticos.

- ¿Hay algún grupo de interés que desearas incluir?

**AC:** No. los centros de referencias hacen parte de los prestadores, que son las IPS´s, es decir, las clínicas. Más allá que yo los vea de forma independiente, hacen parte de la labor del médico y del grupo interdisciplinario dentro de la clínica, son todos los que trabajan alrededor del paciente en la clínica.

**E:** ¿Qué influencia tendrían las IPS´s?

**AC:** La influencia radica en que las IPS´s están alrededor del paciente, revisando sus terapias. También, la otra influencia importante es que pueden definir que un paciente no está bien tratado con algún medicamento y pasarlo a otra terapia, también nos ayudan con la adherencia siguiendo al paciente.

**E:** ¿Cómo los calificarías de uno a diez?

**AC:** Cinco.

**E:** Adriana, muchas gracias por tu tiempo y disponibilidad.

**AC:** ¡De nada, con gusto!