



Universidad de
SanAndrés

Universidad de San Andrés
Escuela de Administración y Negocios
Maestría en Marketing y Comunicación

Plan de Marketing
Re-Lanzamiento de VIAGRA en Argentina

Autor: Juan Matías Cavalieri

Mentor: Andrés Piacentino

Legajo: 27941843

Buenos Aires, 2017



Universidad de
San Andrés

Maestría en Marketing y Comunicación

**Plan de Marketing
Re-Lanzamiento de VIAGRA en Argentina**

Alumno: Juan Matías Cavalieri

Mentor: Andrés Piacentino

Buenos Aires, 2017

INDICE

1. INDICE

2. RESUMEN EJECUTIVO

3. INTRODUCCIÓN

- **Introducción a Pfizer**
- **Introducción a VIAGRA**
- **Re-lanzamiento de VIAGRA en Argentina**

4. ANÁLISIS DE SITUACIÓN

- **Oportunidad**
- **Análisis PEST**
- **Análisis de mercado**
 - **Dimensionamiento del mercado farmacéutico**
 - **Dimensionamiento del mercado de la Disfunción Eréctil**
 - **Composición del mercado de la Disfunción Eréctil**
 - **Análisis del prescriptor**
 - **Análisis del comprador / consumidor / paciente**
 - **Análisis de las 5 fuerzas de Porter**
- **Análisis FODA**

5. DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

- **Objetivos y estrategias seleccionadas**
- **Target y segmentación del mercado objetivo**
- **Diferenciación**
- **Propuesta de Valor / Posicionamiento de marca / Unique Selling Proposition**
- **Factores Clave de Éxito de esta Estrategia**

6. OBJETIVO Y METAS

7. PLAN DE ACCIÓN

8. CRONOGRAMA

9. IMPLEMENTACIÓN

10. PRESUPUESTO Y PROYECCIÓN DE RESULTADOS

11. ANEXOS

12. BIBLIOGRAFÍA Y CITAS

RESUMEN EJECUTIVO

En este trabajo el lector podrá adentrarse en la historia del caso de negocio y el plan de *marketing* del re-lanzamiento en Argentina de una de las marcas más importantes de la historia de la humanidad: VIAGRA.

El mercado de la disfunción eréctil en Argentina es de unos \$621 millones y es liderado por laboratorios locales a pesar de que la marca original es de Pfizer.

Este trabajo explica el caso de negocio necesario para que sea aprobado en Argentina el re-lanzamiento de VIAGRA. Para ello, se realiza un análisis profundo de la situación de mercado, de la marca y los consumidores. Se utilizan herramientas de análisis como PEST, FODA, entre otras, para facilitar la comprensión.

Se describe el plan de *marketing*, la estrategia de posicionamiento de la marca y las acciones a realizar. VIAGRA es una de las marcas más conocidas en el mundo pero en el mercado local tiene un posicionamiento poco conveniente por lo que el trabajo de reposicionamiento es clave. Se trabaja también la comunicación y el esquema de promoción necesario, innovando en una nueva forma de llegar al cliente y construir relacionamiento de marca.

Además, el plan de negocio contempla extensiones de línea tanto para el re-lanzamiento como para etapas posteriores. No solo se trata de nuevas presentaciones sino también de nuevas formas farmacéuticas y un posible producto complementario bajo el paraguas de esta gran marca.

Este *Brand Plan* cuenta con un detalle de tiempos para la implementación que van desde las etapas de aprobación, elaboración, distribución, hasta la comunicación y promoción.

Se incluye un estado de resultados proyectado que da sustento al plan. El objetivo planteado es alcanzar el 20% de participación del mercado de disfunción eréctil en 5 años, partiendo de una participación inferior al 1%. Este plan proyecta a su vez un flujo de fondos descontado superior a los 3 millones de dólares (*United State Dolars, USD*).

En el primer párrafo de esta sección se utiliza la palabra “historia” y fue adrede. Este trabajo no deja de incluir anécdotas, que se cuentan en primera persona, sobre el caso de negocio desarrollado para poder relanzar esta marca y que son muy útiles para comprender la situación.

El relanzamiento de VIAGRA no es solo un caso de negocio o un plan de marketing más, sino la demostración de que cuando uno tiene una idea y confía en ella, debe trabajar duro, no rendirse ante la adversidad y buscar contagiar a otros para que ayuden a conseguir su realización.

INTRODUCCIÓN

Introducción a Pfizer

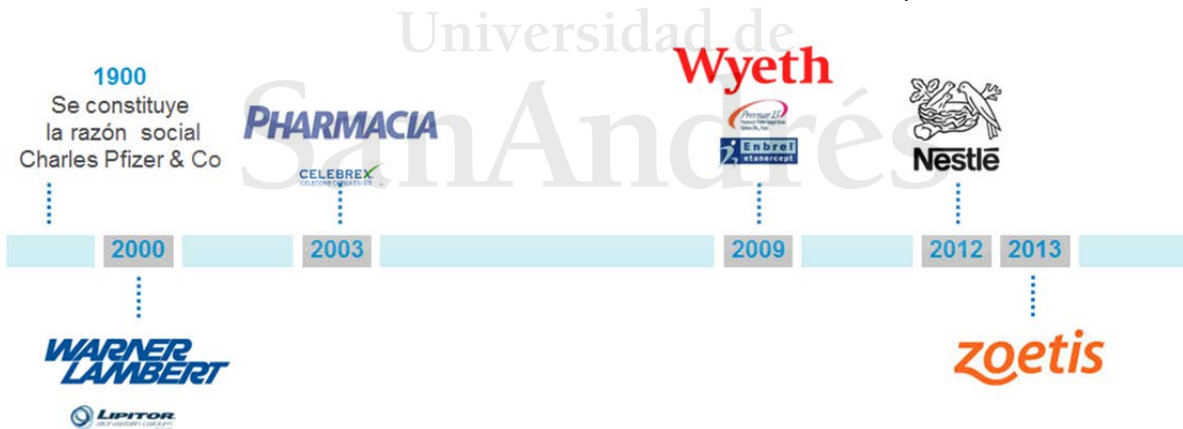
Pfizer es uno de los laboratorios de innovación más grandes del mundo y tiene como propósito innovar para dar a los pacientes tratamientos que mejoren sustancialmente sus vidas. Su misión es “Ser la compañía biofarmacéutica innovadora por excelencia.”

En 1849 los primos Charles Pfizer y Charles Erhart, inmigrantes alemanes, instalan una pequeña fábrica química en Brooklyn, Nueva York, el CHAS Pfizer & Co. Inc. En 1900 se constituye la razón social Carles Pfizer & Co. El nuevo siglo trajo prosperidad a Pfizer. La innovación en la producción en masa de ácido cítrico a partir del azúcar a través de la fermentación del molde alimentó el crecimiento durante años.

Desde sus comienzos afrontó múltiples desafíos. Por ejemplo, durante la 2da Guerra Mundial, fue el único laboratorio capaz de fabricar penicilina a gran escala.

La segunda mitad del siglo XX se caracterizó por una intensa investigación y grandes éxitos para Pfizer.

A lo largo de su historia, adquirió otros laboratorios que aportaron grandes marcas como Lipitor, Celebrex y Enbrel y desarrollo negocios que finalmente vendió como el negocio de leches infantiles a Nestlé o escindió como la división de salud animal para formar Zoetis.



Institucional Pfizer Argentina

Pfizer está marcada por la innovación y desarrollo. En los últimos tres años invirtió más de USD 26.000 millones de dólares en I+D.

Hoy en el mundo más de 40 millones de personas por día son tratadas con algún medicamento de Pfizer.

Algunos # de Pfizer



Institucional Pfizer Argentina

En 1956 se instaló en Argentina, donde tiene una planta de producción de comprimidos de 15.000 m², donde trabajan más de 200 empleados y se producen más de 1.6 millones de comprimidos anuales. Hoy tiene más de 650 empleados entre planta y oficina.

Pfizer divide su estructura en dos principales negocios: Pfizer Essential Health (PEH) y Pfizer Innovative Health (PIH).

El negocio de innovación está en manos de PIH, donde se encuentran aquellos productos que tienen patente a nivel mundial. A su vez este negocio se divide en diferentes áreas:

- Inflamación/Inmunología
- Cardiovascular
- Neurociencias/Dolor
- Enfermedades Raras
- Vacunas
- Oncología

PEH lleva adelante el negocio de cuidados primarios o de productos “esenciales”, con productos que perdieron patente a nivel mundial. El portafolio de productos abarca una amplia gama de áreas terapéuticas y podemos resumirlas en las siguientes:

- Cardiovascular
- Dolor
- Sistema Nervioso Central
- Salud Femenina y Masculina
- Antibióticos y antibactericidas

Dentro del portafolio de productos de Salud Masculina encontramos el producto objeto de este trabajo: VIAGRA.

Introducción a VIAGRA

VIAGRA es una de esas marcas que se apropian de una categoría, donde la marca reemplaza el nombre genérico del producto, en este caso, el principio activo o molécula, el Sildenafil.

La historia cuenta que el descubrimiento de VAGRA fue un accidente. El Citrato de Sildenafil, molécula del VIAGRA, fue desarrollado por Pfizer para el tratamiento de la hipertensión pulmonar pero durante sus estudios se descubrió que su efecto vasodilatador incrementaba el flujo sanguíneo en el interior del cuerpo cavernoso del pene, produciendo una firme erección.

VIAGRA es el primer fármaco oral desarrollado de forma específica para el tratamiento de la disfunción eréctil (DE). Los tratamientos anteriores para la DE eran sumamente costosos, incómodos y dolorosos.

Antes del lanzamiento de VIAGRA en el mundo, menos del 10% de los hombres con DE buscaban tratamiento médico para su condición. Una vez lanzado, en 6 meses los médicos hicieron el record histórico de 5,3 millones de recetas.

Ya fueron tratados más de 62 millones de pacientes, ya se registraron más de 1,3 millones de prescriptores, 591 millones de recetas y se vendieron más de 2.900 millones de comprimidos a nivel mundial. Para muchos, fue el último gran blockbuster de la industria farmacéutica.

Re-lanzamiento de VIAGRA en Argentina

Como nota anecdótica se adjuntan párrafos que ilustran la comunicación que se llevó a cabo entre el autor y sus colegas.

“Al mes de comenzar a trabajar en Pfizer como *Line Extension Manager & OOP Lead*, participé de una *call* con la Líder Regional del negocio de Salud Femenina y Masculina y sus pares de Latinoamérica. Escuchaba muy atento la presentación pero no participaba porque no tenía mucho que aportar hasta el momento que la líder regional preguntó: “Por qué las ventas de VIAGRA en Argentina son bajas Matías?” La verdad es que no tenía opinión al respecto y no tuvo mejor idea que romper el hielo haciendo un chiste: “Parece ser que los hombres argentinos no necesitamos tanto VIAGRA”. Las carcajadas de sus colegas latinoamericanos no se hicieron esperar, algunos comentarios sobre el ego argentino tampoco. Después se comprometió a analizar situación. Tal vez esta pregunta fue el disparador para que dedique tiempo a la marca y analice qué se podía hacer.”

La situación de VIAGRA era de una venta en pesos del orden del 1% del mercado y una venta en unidades inferior al 1% del mercado. En 2016 se vendieron menos de 200.000 comprimidos de VIAGRA en un mercado de más de 29 millones de dosis.

Son diversas las razones que pueden explicar la situación actual y serán descritas en el capítulo de “Análisis de Situación” pero puedo adelantar que VIAGRA estaba dentro de la cartera de productos fuera de promoción.

El autor recuerda que muchos dijeron que ya se había intentado relanzar VIAGRA con anterioridad y que no resultó. Llegaron a decir que “perdía el tiempo” con este caso y la verdad es que no encontró nada más excitante que le digan que no es posible algo que creía factible. Sin embargo, debe reconocer que cuando habló del caso con el *Country Manager* le dijo “no dejes de intentarlo”. Creo que esa frase fue suficiente para que tomara el desafío como personal.



Universidad de
San Andrés

ANÁLISIS DE SITUACIÓN

Oportunidad

La marca

En contraposición a los que sucede en la mayoría de los *Brand Plan*, aquí la marca es la principal oportunidad. Se trata de un caso casi único porque en este caso no se presenta la principal dificultad de casi cualquier *brand plan*: lograr hacer que los consumidores de un determinado bien o servicio asocien necesidad insatisfecha con su marca. Bueno, en este caso está resuelto. Es decir, la marca VIAGRA tiene mayor evocación y recordación que la indicación terapéutica para la que debe ser indicada, la difusión eréctil. Es incluso más conocida que el genérico de su especie, la droga o principio activo: Citrato de Sildenafil. Todo el mundo reconoce la marca aunque no pueda describir con propiedad para que sirve o cual es el nombre genérico de la categoría. (Ver encuesta en ANEXO I)

Desde 2007, Pfizer Argentina no promociona VIAGRA. Pfizer, como otros laboratorios, desarrollan y lanzan productos al mercado y por diversas razones deciden discontinuarlos o dejar de promocionarlos activamente, como en este caso.

Al tratarse de un producto de venta bajo receta, la única forma admitida en Argentina para la promoción o difusión de la marca es a través de la visita médica. Los productos de venta bajo receta solo pueden ser promocionados a médicos profesionales de la salud en marco de la visita médica, a través de Agentes de Propaganda Médica (APM) o actividades de formación médica continua. Esto está regulado por la Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT), organismo descentralizado de la Administración Pública Nacional.

Aquí, en el mercado local, se decidió no promocionar más VIAGRA a médicos. Es entonces que nos encontramos con una marca con gigantesco valor marcario sin prácticamente uso. Vale aclarar que VIAGRA nunca se dejó de vender pero no contaba con promoción médica por lo que sus ventas representaban menos del 1% del mercado.

Como responsable de la cartera de productos no promocionados, tener esta marca disponible, era una oportunidad en sí misma.

Análisis PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico)

Política

El cambio de gobierno, en diciembre de 2015, trajo cierto alivio a la industria farmacéutica que se encontraba oprimida en lo que respecta a los aumentos de precio de los medicamentos por los mecanismos de freno de suba de precios de la Secretaría de Comercio de la gestión anterior.

Este contexto es favorable ya que los competidores de VIAGRA fueron aumentando significativamente sus precios públicos desde entonces. Esto permitió que acortara el *gap* de precios preexistente que distanciaba significativamente a VIAGRA de sus competidores. VIAGRA costaba más del doble algunos años atrás y los aumentos de precio de competidores locales permiten a Pfizer acercarse sin tomar ninguna acción específica.

Económica

El contexto económico es de contracción en el consumo debido a que diversos sectores económicos de la población han sufrido pérdida del poder adquisitivo por la inflación y una retracción del salario real por el freno en paritarias.

Por otro lado, el gobierno puso la lupa sobre el PAMI ya que el déficit fiscal es uno de los principales problemas del país. En los últimos meses se tomaron medidas que restringen el acceso a medicamentos a pacientes con cobertura PAMI. El Sildenafil, tiene cobertura en PAMI del 50%. Antes de las medidas mencionadas, un paciente jubilado tenía hasta un 100% de cobertura en una cantidad sin límite de medicamentos cuando solicitaba a su médico, y este accedía, incorpore el medicamento por vía de excepción. Hoy esto está limitado a tres medicamentos.

Esto tiene cierto impacto en el consumo de medicamentos, especialmente en productos de venta libre y medicamentos éticos que no responden a enfermedades crónicas.

En el caso del Sildenafil, si bien la disfunción eréctil (DE) puede ser crónica, muchas veces su utilización es a demanda por búsqueda de *performance* por lo que el consumo se puede ver afectado ante las mencionadas medidas restrictivas.

Social

Según la OMS, la calidad de vida es: "la percepción que un individuo tiene de su lugar en la existencia, en el contexto de la cultura y del sistema de valores en los que vive y en relación con sus objetivos, sus expectativas, sus normas, sus inquietudes. Se trata de un concepto muy amplio que está influido de modo complejo por la salud física del sujeto, su estado psicológico, su nivel de independencia, sus relaciones sociales, así como su relación con los elementos esenciales de su entorno" ¹. En la segunda parte de la oración podemos detectar tres dimensiones que hacen a la calidad de vida de un hombre: La dimensión salud, la dimensión psicológica y la dimensión social.

No es novedad que la vida moderna trae consigo cierto deterioro en la calidad de vida de la gente, ya que afecta la salud, su estado psíquico y social. Tanto el sexo como la disfunción eréctil están íntimamente relacionados con esto.

En lo que refiere a la dimensión de la salud, la obesidad es uno de los factores de riesgo que elevan las chances de disfunción eréctil. Más del 79% de los obesos puede tener disfunción eréctil. El INDEC, desde 2005 realiza la Encuesta Nacional de Factores de Riesgo como estrategia Nacional de Prevención y Control de Enfermedades No Transmisibles. La

tercer encuesta (2013), entre otros indicadores, indica que la obesidad (IMC \geq 30) de la población creció un 42%. A su vez, los hombres con diabetes tienen tres veces más chances de sufrir disfunción eréctil. La encuesta mencionada indica que la población de diabéticos en Argentina creció un 17% entre 2005 y 2013.

Con relación a la dimensión del estado psíquico, el estrés y la depresión son factores que influyen en la disfunción eréctil. Más de uno de cuatro hombres con depresión puede tener disfunción eréctil.

La dimensión social nos muestra una sociedad que acentúa sus rasgos post-modernos donde las relaciones de pareja, como muchas otras, cada vez son más inestables y con ciclos de vida más cortos. La sociedad en general y los medios en particular han exacerbado la importancia del vigor del hombre, haciendo hincapié en la performance del hombre al momento de tener relaciones sexuales. Se usa muchas veces analogías que comparan al hombre con una máquina que debe cumplir actos sexuales a repetición sin bajar su rendimiento. Es entonces que la performance del hombre se asocia a la cantidad de erecciones que pueda alcanzar en un encuentro sexual. Es sabido que en los últimos tiempos son muchos los jóvenes, sin factores de riesgo de disfunción eréctil, que consumen Sildenafil antes de un primer encuentro sexual por miedo a no cumplir con la performance esperada. Es también frecuente escuchar a adultos que consumen Sildenafil en ocasiones de encuentros sexuales extra matrimoniales para mejorar su performance. A este tipo de consumo se lo llama uso recreativo porque no está asociado a la disfunción eréctil sino a la búsqueda de un rendimiento superior al normal.

Byung Chul Han describe muy bien este fenómeno sociológico donde la sociedad pasa del modelo de disciplinario de Foucault a un modelo de sociedad de rendimiento.

“El sujeto de rendimiento está libre de un dominio externo que lo obligue a trabajar o incluso lo explote. Es dueño y soberano de sí mismo. De esta manera, no está sometido a nadie, mejor dicho, solo a sí mismo. En este sentido, se diferencia del sujeto de obediencia. La supresión de un dominio externo no conduce hacia la libertad; más bien hace que libertad y coacción coincidan. Así, el sujeto de rendimiento se abandona a la libertad obligada o a la libre obligación de maximizar el rendimiento. El exceso de trabajo y rendimiento se agudiza y se convierte en autoexplotación.” (Byung C., 2012)²

El uso recreativo está asociado al uso de hombres que no padecen DE pero lo usan para aumentar su rendimiento o ante la inseguridad que les puede provocar un primer encuentro sexual. No es objeto de Pfizer el consumo de recreativo de este tipo de medicamentos pero es importante reconocer que existe.

Por política de Pfizer, nunca se va a fomentar el uso recreativo de este, ni ningún otro medicamento. Pfizer siempre promueve el uso responsable de medicamentos.

Tecnología

El descubrimiento del sildenafil revolucionó el tratamiento de la disfunción eréctil en el mundo. Los tratamientos preexistentes eran muy costosos, menos eficaces y dolorosos para el paciente. Es por esto que luego de su lanzamiento VIAGRA fue llamada la pastillita milagrosa. La aprobación de VIAGRA (sildenafil) por parte de la Federal Drug Administration (FDA) fue el 27 de marzo de 1998. Posteriormente, aprobó Levitra (vardenafil), el 19 de agosto de 2003, y Cialis (tadalafil), el 21 de noviembre de 2003. El vardenafil no aportó un cambio tecnológico significativo. En cambio el tadalafil si importó un cambio significativo por la mayor duración del efecto.

El Sildenafil es un medicamento que cambió la historia de la Farmacología y la Medicina, marcando un camino del cual no se volverá: el hecho de conocer el mecanismo íntimo de la erección y la acción específica del fármaco en el lugar específico, augura a los varones que no descuiden otros factores indispensables del erotismo -que no pasa sólo por las pastillas ni por sus partes genitales o por el falo erecto- una larga y satisfactoria vida sexual.³

La industria farmacéutica invierte millones de dólares en Investigación y Desarrollo de nuevas moléculas pero según se puede observar en el *pipeline* de los principales laboratorios de investigación, no hay estudios clínicos en ninguna fase sobre moléculas para tratar la difusión eréctil. El descubrimiento de una nueva molécula para el tratamiento de la difusión eréctil es siempre una amenaza pero no es probable ya que, en estos tiempos, el foco de los laboratorio está en enfermedades de nicho, oncología y biosimilares.

Análisis de mercado

Dimensionamiento del Mercado Farmacéutico

- *Valores*

En Argentina el mercado ambulatorio (no incluye la venta institucional) de medicamentos es de USD 6.600 millones (MAT 04-2017). Es un mercado muy atomizado, con más de 350 laboratorios, donde los primeros 20 competidores alcanzan el 66% de participación de mercado (*market share*, MS). Los primeros 7 laboratorios son de origen nacional, seguidos de 4 laboratorios multinacionales. Pfizer ocupa el lugar N° 11.

Laboratorio	2013-04	2014-04	2015-04	2016-04	2017-04	MS
# Total	6.614.049.677	6.446.260.522	6.179.039.087	6.478.085.452	6.594.343.724	%
1 ROEMMERS	601.583.631	588.713.577	558.022.400	590.233.663	582.545.005	9%
2 CASASCO	245.053.687	255.268.460	266.416.927	293.222.520	320.433.431	5%
3 BAGO	305.198.318	292.305.792	278.742.080	296.107.437	305.317.391	5%
4 ELEA	286.932.777	270.623.773	268.061.702	285.601.153	299.294.407	5%
5 GADOR	287.193.275	282.300.748	273.556.233	282.865.356	290.230.290	4%
6 BALIARDA	217.770.045	219.248.929	219.593.426	251.295.615	266.733.146	4%
7 MONTPELLIER	210.958.694	210.770.758	203.352.133	228.283.462	250.342.114	4%
8 RAFFO	234.160.496	235.385.427	234.104.784	252.298.966	240.203.562	4%
9 BAYER	246.861.717	237.015.758	215.997.766	224.688.800	217.921.520	3%
10 GLAXOSMITHKLINE PH	169.631.986	168.813.040	160.154.386	165.179.514	172.623.234	3%
11 PFIZER	210.034.563	184.275.150	164.517.393	165.947.213	166.548.202	3%
12 SANOFI AVENTIS	167.208.560	167.798.909	156.276.355	163.996.049	165.481.683	3%
13 INVESTI	160.044.930	156.084.126	148.347.034	159.906.171	163.481.711	2%
14 IVAX ARGENTINA	206.879.242	193.181.604	178.871.936	174.289.133	161.912.325	2%
15 ANDROMACO	123.225.498	122.155.912	127.852.999	142.229.864	147.770.567	2%
16 BERNABO	144.678.243	143.061.118	139.351.844	143.980.265	142.417.677	2%
17 NOVARTIS PHARMA	149.295.168	138.727.576	123.448.370	116.939.471	127.990.605	2%
18 ASTRAZENECA	97.681.610	102.459.083	109.146.461	114.052.207	118.607.102	2%
19 NOVO-NORDISK	98.766.069	100.221.735	105.997.985	118.750.108	116.595.210	2%
20 BOEHRINGER ING PH	93.754.708	93.862.899	87.130.316	90.843.306	111.310.017	2%

Fuente IMS 04-2017

- *Unidades*

El mismo mercado medido en unidades es de 730 millones de unidades (MAT 04-2017), donde los primeros 20 competidores alcanzan el 68% de participación de mercado (*market share*, MS). Pfizer ocupa el lugar N° 9.

Es un mercado muy estable con un leve crecimiento desde hace años. La tasa de crecimiento anual compuesta (*Compounded Annual Rate of Growth*, CAGR) de los últimos 5 años es del 1,3%.

Laboratorio	2013-04	2014-04	2015-04	2016-04	2017-04	MS
# Total	693.001.251	698.069.586	702.949.561	737.655.639	729.883.139	%
1 ROEMMERS	56.777.817	55.994.909	57.399.483	61.882.823	62.901.757	9%
2 BAYER	45.883.809	47.282.100	45.627.971	48.329.822	56.762.350	8%
3 GADOR	32.271.407	32.487.328	32.870.835	33.151.807	33.504.158	5%
4 ELEA	31.080.050	29.906.916	30.290.416	32.398.145	31.762.044	4%
5 MONTPELLIER	24.105.845	25.200.262	26.168.312	28.821.888	28.809.306	4%
6 BAGO	28.065.114	27.647.234	27.679.144	29.270.775	27.831.039	4%
7 GENOMMA	22.117.298	20.186.843	20.470.782	25.216.104	23.676.198	3%
8 CASASCO	17.959.825	19.256.926	21.033.706	23.073.981	23.304.535	3%
9 PFIZER	22.972.675	21.039.277	22.584.348	23.985.779	22.739.809	3%
10 BALIARDA	18.659.131	19.114.866	19.939.885	22.483.610	22.587.535	3%
11 NUTRICIA BAGO	14.931.718	16.866.608	19.066.343	22.648.426	20.049.596	3%
12 INVESTI	17.795.184	18.712.015	18.572.799	19.992.011	19.804.711	3%
13 ANDROMACO	17.530.454	18.142.184	18.531.945	19.578.972	18.910.480	3%
14 BERNABO	16.541.347	17.850.141	18.545.795	19.470.767	18.857.909	3%
15 RAFFO	17.031.957	17.099.248	18.000.849	19.189.922	18.022.248	2%
16 MEAD JOHNSON	17.079.961	18.279.172	17.755.432	16.286.636	15.586.227	2%
17 IVAX ARGENTINA	14.153.820	14.116.150	13.386.715	13.499.312	12.805.786	2%
18 CASSARA	11.927.200	12.022.990	12.056.519	12.442.740	12.750.446	2%
19 GLAXOSMITHKLINE CH	11.415.652	11.588.490	11.708.812	12.050.554	12.543.258	2%
20 GLAXOSMITHKLINE PH	11.313.544	11.671.241	11.556.371	12.240.297	12.230.535	2%

Fuente IMS 04-2017

Dimensionamiento de la categoría Disfunción Eréctil

- Valores

La categoría Disfunción Eréctil (DE) es de USD 42M (MAT 04-2017) y es muy competitiva. Son más de 40 las marcas que compiten pero las primeras dos representan el 60% de la categoría medida en valores. VIAGRA, con menos de USD 400.000 ocupa el lugar N° 15.

Producto	2013-04	2014-04	2015-04	2016-04	2017-04	MS
# Total	36.902.333	35.784.658	33.166.499	37.238.927	42.168.367	%
1 MAGNUS SIU	14.897.947	14.355.473	13.327.403	14.032.818	14.735.589	35%
2 VIMAX RMM	9.462.007	9.787.617	9.316.032	10.036.979	10.697.688	25%
3 CIALIS LLY	4.466.839	4.474.015	4.668.986	5.457.872	5.397.480	13%
4 INVICTUS RMM	N/A	N/A	N/A	1.044.515	2.269.146	5%
5 VORST BEB	1.477.216	1.278.705	1.168.088	1.175.878	1.261.321	3%
6 MAGNUS 36 SIU	N/A	N/A	N/A	524.452	952.349	2%
7 VORST-M BEB	1.010.801	867.034	759.975	753.945	821.407	2%
8 BIFORT FIN	1.102.884	934.789	724.636	790.052	714.020	2%
9 ALMAXIMO S9T	252.333	246.226	213.100	516.746	611.164	1%
10 VIRIPOTENS MIC	93.912	57.744	52.339	77.115	609.678	1%
11 LEVITRA BAY	904.893	875.007	836.014	807.402	572.555	1%
12 MOMENTUM PB.	N/A	N/A	N/A	71.363	517.320	1%
13 TADAL FIN	N/A	N/A	N/A	17.321	503.340	1%
14 BIFORT-M FIN	773.507	689.367	519.825	487.689	410.892	1%
15 VIAGRA PFZ	394.154	354.179	304.547	322.523	394.781	1%

Fuente IMS 04-2017

- *Unidades*

Cuando dimensionamos la categoría de DE en unidades encontramos 4 millones de unidades (MAT 04-2017), donde los primeros dos competidores alcanzan el 62% de participación de mercado (*market share, MS*). Las primeras dos marcas corresponden a la molécula sildenafil, así como la cuarta y la quinta. Cialis e Invictus, tercer y sexto puesto, correspondientemente, tienen como principio activo el Tadalafil. VIAGRA, con 107.000 unidades ocupa el lugar N° 7.

La categoría DE crece levemente por arriba del mercado general, con una CARG del 1,8% en los últimos 5 años.

Producto	2013-04	2014-04	2015-04	2016-04	2017-04	MS
# Total	3.750.509	3.822.252	3.738.198	3.997.313	4.026.440	%
1 MAGNUS SIU	1.405.961	1.406.518	1.372.168	1.515.151	1.534.789	38%
2 VIMAX RMM	1.008.640	1.076.129	1.087.013	1.105.316	966.254	24%
3 CIALIS LLY	142.703	136.735	152.698	188.135	207.230	5%
4 VORST BEB	196.118	191.379	207.935	200.473	177.162	4%
5 ALMAXIMO S9T	63.250	71.899	49.958	96.051	148.415	4%
6 INVICTUS RMM	N/A	N/A	N/A	45.642	112.426	3%
7 VIAGRA PFZ	58.604	63.800	70.012	82.709	107.523	3%
8 VORST-M BEB	110.422	109.910	118.518	110.194	101.309	3%
9 FALIC TPQ	118.389	135.045	127.420	125.935	90.959	2%
10 BIFORT FIN	107.365	100.824	87.034	87.871	79.000	2%
11 BIFORT-M FIN	90.181	100.155	101.349	100.809	62.445	2%
12 SEGUREX GAD	9.985	32.429	33.921	38.571	53.256	1%
13 TECNOMAX RF2	102.355	82.284	61.848	47.633	50.991	1%
14 LEVITRA BAY	47.084	50.539	58.896	58.865	49.137	1%
15 VIRIPOTENS MIC	14.385	10.136	11.068	12.757	45.775	1%

Fuente IMS 04-2017

Al realizar un análisis más profundo encontramos que el crecimiento de la categoría es aún mayor y la situación de VIAGRA es aún peor. Cuando lo que observamos son dosis, se superan las 28 millones de dosis, la CARG es del 4% y VIAGRA ocupa el 14° lugar.

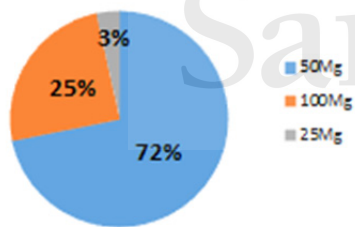
Producto	2013-04	2014-04	2015-04	2016-04	2017-04	MS
# Total	24.505.258	25.603.676	25.286.008	27.420.889	28.682.148	%
1 MAGNUS SIU	9.631.940	9.789.844	9.747.900	10.247.346	9.789.934	34%
2 VIMAX RMM	7.488.658	8.147.442	8.074.480	8.443.082	7.931.646	28%
3 CIALIS LLY	805.534	925.616	1.183.967	1.482.394	1.546.691	5%
4 ALMAXIMO S9T	287.725	344.070	302.446	951.822	1.476.941	5%
5 VORST BEB	1.493.181	1.522.424	1.619.166	1.606.334	1.438.818	5%
6 VORST-M BEB	959.518	961.600	1.017.258	1.001.599	918.480	3%
7 INVICTUS RMM	N/A	N/A	N/A	383.515	849.485	3%
8 VIRIPOTENS MIC	116.602	78.736	78.740	105.330	846.498	3%
9 BIFORT FIN	843.378	802.891	713.779	769.139	717.526	3%
10 FALIC TPQ	518.892	505.206	493.106	524.390	427.204	1%
11 BIFORT-M FIN	528.836	525.699	466.860	446.689	420.184	1%
12 MAGNUS 36 SIU	N/A	N/A	N/A	107.801	293.457	1%
13 FIRMEL CVI	618.604	614.534	470.424	355.856	269.784	1%
14 VIAGRA PFZ	105.502	115.059	125.866	147.824	268.395	1%
15 TADAL FIN	N/A	N/A	N/A	9.938	263.832	1%

Fuente IMS 04-2017

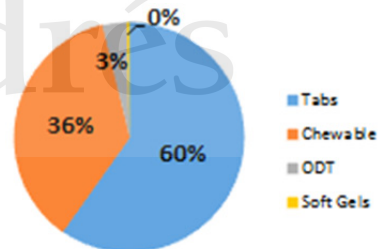
Composición de la categoría de Disfunción Eréctil

Continuar el análisis de la composición del mercado de DE, analizando la composición por diferentes variables como concentración, presentación, forma farmacéutica y molécula, nos permitirá entender algunos elementos que explican por qué la marca VIAGRA ocupa un lugar tan relegado en la categoría en Argentina.

Concentraciones



Forma Farmacéutica

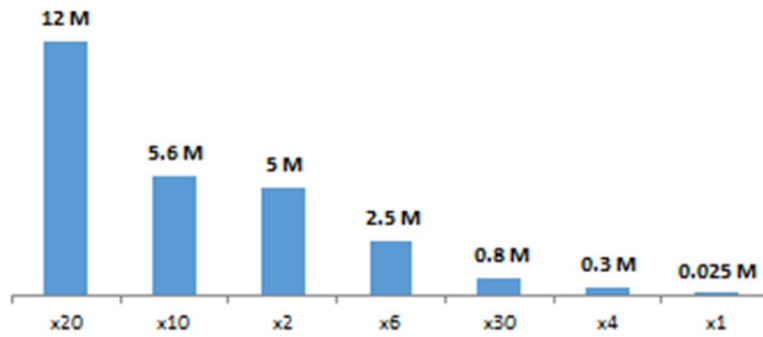


Fuente: IMS Enero 2017

Los gráficos nos muestran que la dosis o concentración más utilizada es la de 50mg. Esto responde a los estudios realizados sobre VIAGRA (sildenafil original) que indican que la dosis recomendada es de 50mg y en algunas expresiones hay pacientes que deben recibir 25 o 100mg.

La forma farmacéutica más utilizada es el comprimido o tableta. La forma farmacéutica masticable alcanza un 36%, con cierto crecimiento en los últimos años por el lanzamiento de varios competidores con esa forma.

Dosis

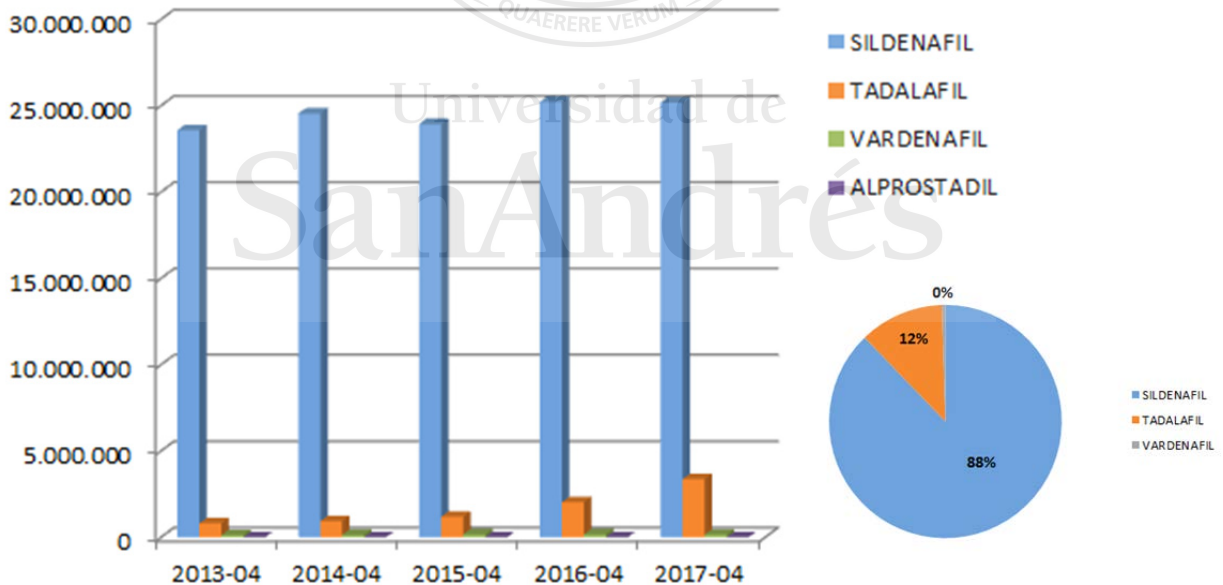


Fuente: IMS Enero 2017

Aún más interesante es observar la cantidad de dosis anuales vendidas por presentación. Las presentaciones por 10 y por 20 alcanzan los 17,6 millones, 62% del mercado.

VIAGRA en 2016 solo contaba con presentaciones de 1 y 2 comprimidos de 50mg por caja.

La molécula de elección es el Sildenafil con un MS del 88% y en segundo lugar el Tadalafil que crece año a año.



Fuente IMS 04-2017

Análisis del prescriptor

VIAGRA, como el resto de medicamentos para DE debe ser prescrito por un médico con doble receta archivada por lo que el médico juega un aspecto fundamental a la hora de analizar el mercado. En la industria se lo llama medicamentos “Rx”.

Sildenafil es la droga más recetada con un 70,95% de MS (TAM 04/07).

Moléculas	Periodos				
	TAM 04/13	TAM 04/14	TAM 04/15	TAM 04/16	TAM 04/17
	%MS	%MS	%MS	%MS	%MS
Total: Mercado TOTAL	100	100	100	100	100
	0,06	0,07	0,08	0,09	0,1
1 SILDENAFIL	88,44	86,34	81,93	78,66	70,95
2 TADALAFILA	8,36	10,91	15,36	19,55	27,72
3 VARDENAFIL	3,2	2,75	2,7	1,79	1,34
4 ALPROSTADIL		0			

Fuente: Close-Up 04-2017

La especialidad que más prescribe medicamentos para DE es la Clínica Médica ya que es la especialidad que cuenta con mayor número de médicos. Casi la mitad de las prescripciones provienen de esta especialidad. La sigue la urología ya que se trata de la especialidad que trata esta patología por excelencia. El 16% de las prescripciones provienen del urólogo. En tercer lugar el cardiólogo ya que muchos pacientes consultan estos especialistas por miedo a efectos cardiacos.

Especialidades	Periodos				
	TAM 04/13	TAM 04/14	TAM 04/15	TAM 04/16	TAM 04/17
	%MS	%MS	%MS	%MS	%MS
Total: Mercado TOTAL	100	100	100	100	100
1 CLIN.MEDICA	49,46	50,51	48,61	48,88	48,07
2 UROLOGIA	9,95	10,36	11,07	12,07	16,1
3 CARDIOLOGIA	11,39	11,47	12,58	11,21	10,02
4 GINECOLOGIA	4,33	4,05	6,2	5,69	5,46
5 NEUROLOGIA	3,82	4,35	4,34	4,85	3,96
6 CIRUGIA	3,21	3,82	3,39	3,16	2,72
7 PSIQUIATRIA	2,71	2,28	2,51	2,78	2,51
8 TRAUMATOLOG.	1,86	1,61	1,27	1,8	1,8
9 DERMATOLOGIA	2,55	2,57	2,71	2,33	1,78
10 NEUMO-TISIOL	1,17	1,07	0,78	0,87	1,27
Otros	9,55	7,91	6,56	6,36	6,32

Fuente: Close-Up 04-2017

El potencial prescriptivo por especialidad muestra que es el urólogo el especialista que prescribe más recetas de medicamentos para DE si se hace un promedio ponderado que tenga en cuenta la cantidad de médicos por especialidad.

La siguiente tabla muestra que el urólogo tiene una potencialidad prescriptiva que supera en 14 veces el promedio de todas las especialidades.

Especialidades		TAM 04/17
		Indice Potencialidad
		1
1	UROLOGIA	14,42
2	NEONATOLOGIA	0,85
3	RADIOLOGIA	0,89
4	NEUROLOGIA	2,71
5	GASTROENTER.	0,51
6	CARDIOLOGIA	1,2
7	NEUMO-TISIOL	1,52
8	INFECTOLOGIA	0,91
9	CIR.CARDIOV.	0,88
10	DERMATOLOGIA	0,86
Otros		

Fuente: Close-Up 04-2017

Por último, la apertura de prescripciones por región nos muestra que casi el 33% de las prescripciones se realizan por médicos de C.A.B.A. y G.B.A.

Geografia		Periodos				
		TAM 04/13	TAM 04/14	TAM 04/15	TAM 04/16	TAM 04/17
		%MS	%MS	%MS	%MS	%MS
Total: Mercado TOTAL		100	100	100	100	100
		0,06	0,07	0,08	0,09	0,1
1	CAPITAL Y G.B.A.	29,15	32,08	26,41	30,19	32,63
2	CORDOBA	9,07	10,5	9,58	9,34	7,58
3	TUCUMAN	7,55	6,94	7,8	5,81	7,09
4	CORRIENTES	5,61	4,03	4,49	4,73	4,56
5	MENDOZA	5,49	5,85	4,79	4,15	4,21
6	SANTA FE	3,37	2,77	2,53	3,58	3,87
7	RESISTENCIA	4,09	3,81	4,29	3,9	3,87
8	SANTIAGO DEL ESTERO	1,74	2,16	4	4,63	3,8
9	JUJUY	0,2	0,5	4,13	3,33	2,68
10	SALTA	2,35	2,95	3,17	3,43	2,61
Otros		31,36	28,41	28,82	26,91	27,11

Fuente: Close-Up 04-2017

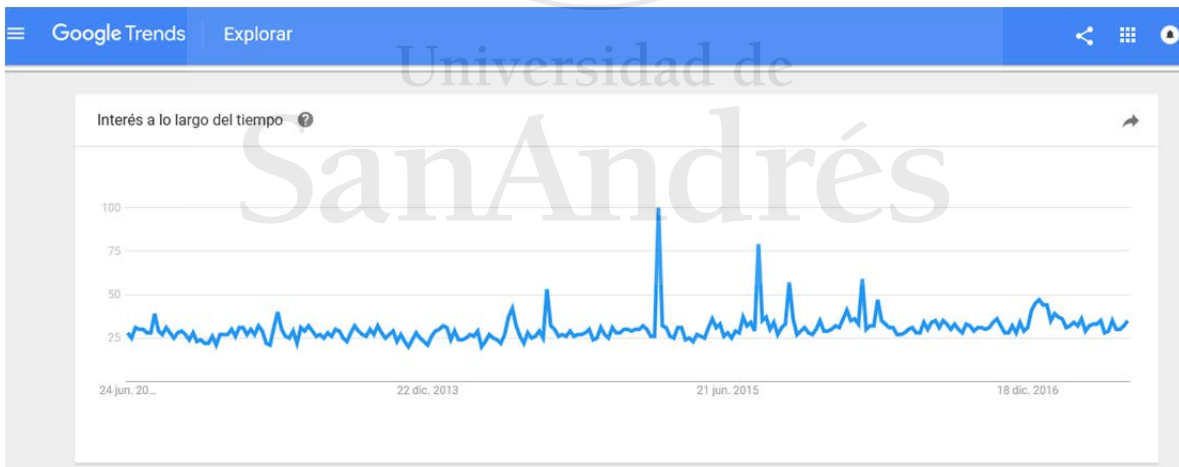
El sildenafil es una droga muy segura que este año va a cumplir 20 años desde su lanzamiento y ya se trataron más de 62 millones de pacientes a nivel mundial por lo que el médico está acostumbrado a indicarla a sus pacientes con DE.

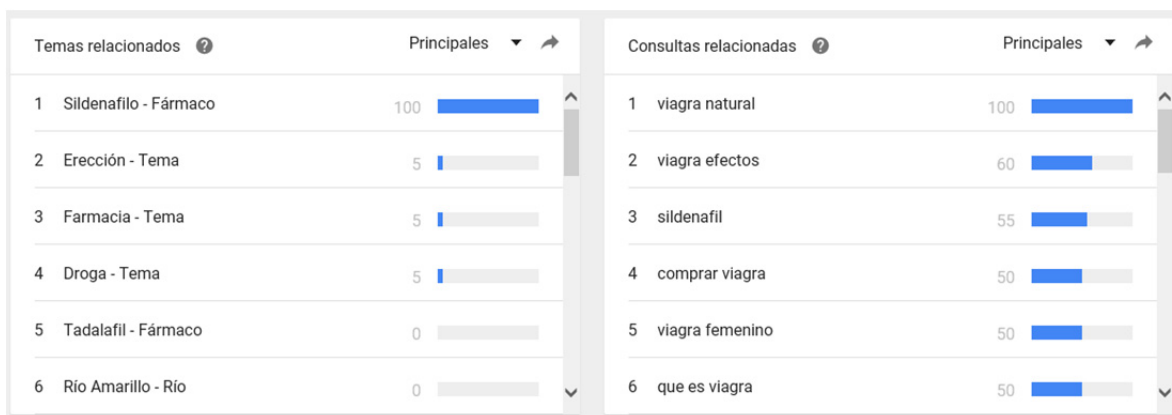
Ya a nivel de su práctica médica en la atención al paciente, el panorama se vuelve un poco más complejo ya que en la actualidad el paciente de hoy llega al consultorio con mucha más información.

Internet es un arma de doble filo para los pacientes ya que brinda incalculable cantidad de información pero sin ningún tipo de curaduría médica o científica. El paciente puede encontrar cualquier tipo de información y no en todos los casos es cierta. Al revisar los primeros 10 resultados se encuentran blogs y notas de diarios digitales que incorporan información no confiable u opinión de otros consumidores que puede guiar de forma incorrecta el comportamiento de otros.

The screenshot shows a Google search for "viagra". The search bar contains "viagra" and the search button is visible. Below the search bar, there are tabs for "Todo", "Imágenes", "Videos", "Noticias", "Maps", "Más", "Preferencias", and "Herramientas". The search results show "Cerca de 89.200.000 resultados (0,35 segundos)". The first result is "¿Cómo funciona VIAGRA® (citrato de sildenafil)?" with a link to <https://www.viagraen espanol.com/aprendizaje/como-funciona-viagra>. Other results include "Consejos para tomar VIAGRA® (citrato de sildenafil)", "Tratamiento de la disfunción eréctil|VIAGRA®(citrato de sildenafil)", "Sildenafil - Wikipedia, la enciclopedia libre", and "Viagra, peligros y ventajas de tomar la pastilla azul | Sexo y Salud ...". On the right side, there is a knowledge panel for "Sildenafil" with the following information: "Fármaco", "El Citrato de sildenafil, vendido bajo la marca Viagra, Revatio y otros, es un fármaco utilizado para tratar la disfunción eréctil y la hipertensión arterial pulmonar. Wikipedia", "Número CAS: 171599-83-0", "Masa molar: 474,5764 g/mol", "Fórmula: C₂₂H₃₀N₆O₄S", "Vida media: de 3 a 4 horas", "Peso mol.: base: 474.6 g/mol", "Metabolismo: hepático (principalmente CYP3A4, también CYP2C9)", "Cat. embarazo: B (EUA)", and "Las fuentes incluyen: US FDA, US NLM, DailyMed, Micromedex".

https://www.google.com.ar/?gws_rd=cr&ei=56ZJWAgvF8m2wQTg8oTQAw#q=viagra&spf=1497999080046





<https://trends.google.com.ar/trends>

Consultas como “Viagra Efectos” y “Qué es Viagra” están en el 2 y sexto lugar de las búsquedas realizadas en Google.

Hoy el médico debe lidiar con esto y le resulta mucho más complicado que antes. Así como con la posmodernidad se explica la muerte de los grandes relatos, también se explica la transformación del paradigma médico semidiós. Bajo la percepción del paciente de hoy, el médico no es la única palabra autorizada para indicar su tratamiento sino que entra en juego toda aquella información a la que el paciente tenga acceso, ya sea por internet u otro medio.

En "La posmodernidad explicada a los niños", Lyotard tiene un texto muy importante, axial, que se llama "Misiva sobre la historia universal". Ahí va a enumerarlos grandes relatos que se han impuesto, hasta ese momento, en la civilización occidental y va a decretar la muerte de los grandes relatos. Bueno, pero la cuestión es que de postulaciones como "la muerte de los grandes relatos", estéticamente se crea una estética posmoderna "Los relatos han muerto". (Feinmann, www.encuentro.gob.ar)⁴

Respecto a la variable precio, que es tenida en cuenta por muchos médicos a la hora de elegir la marca a recetar al paciente, la percepción de ellos es que VIAGRA tiene un *premium price* elevado por tratarse del original. En entrevistas en profundidad con urólogos especialistas en la materia, todos coincidieron que recetarían VIAGRA si no fuese porque es mucho más caro.

Análisis del comprador / paciente / consumidor

En este mercado, podemos decir que casi el 100% de los pacientes o consumidores son quienes compran el producto. Cómo se trata de un medicamento y para el tratamiento de una enfermedad que puede ser tabú, quien consume esta medicación no relega en otra persona la compra sino que lo hace personalmente en casi todas las ocasiones. Es por eso que podemos hablar casi indistintamente de comprador y paciente/consumidor.

Hablamos de paciente porque se trata de un medicamento pero también podemos hablar de consumidor en el caso de hombre que lo usa de forma recreativa como se explicó anteriormente.

Cómo se describe anteriormente, el paciente está más informado y participa del proceso de decisión sobre su tratamiento. Hoy los pacientes conocen en su mayoría la molécula que lanzó Pfizer bajo la marca VIAGRA y tratan su DE con marcas locales reconocidas como Magnus y Vimax. Muchas veces piden a los médicos que los atienden recetas de sildenafil para comprar la marca que ellos consumen con el descuento de PAMI (u otra O.S. u otro sistema de prepaga) correspondiente.

El paciente por primera vez es más cauteloso y suele comprar la marca indicada por el médico que indicó el tratamiento con sildenafil.

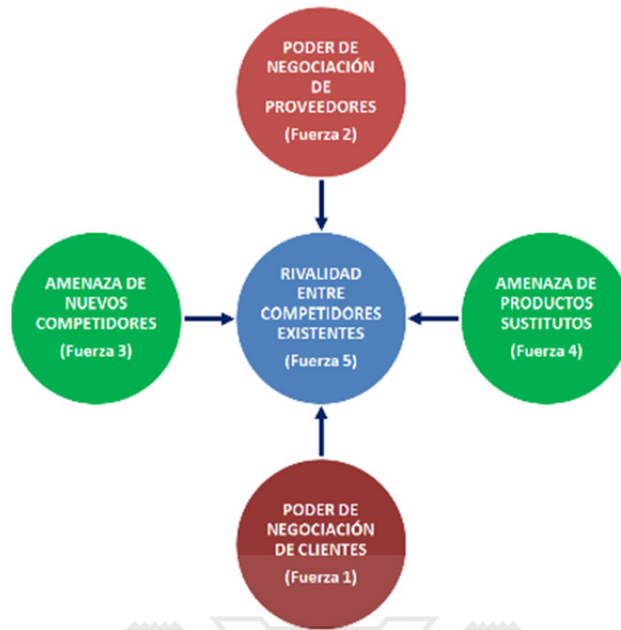
El individuo que podemos catalogar como consumidor, que va a consumir por primera vez para probar o consume ocasionalmente sildenafil de forma recreativa pide VIAGRA en la farmacia pero en la mayoría de los casos lleva otra marca. El cambio de marca está dado por la indicación del farmacéutico o dependiente de farmacia cuando solicita una recomendación o ante la consulta del precio.

La percepción del consumidor respecto al precio de VIAGRA es que es mucho más caro, más que el doble que la competencia.

Hoy muchos pacientes/consumidores optan por la forma masticable porque no necesitan agua para ingerirlo pero la proporción es menor a la de los comprimidos. Algunos prefieren el comprimido por el sabor que les deja el masticable en la boca que podría "delatarlos" frente a su pareja sexual.

Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Se utiliza el modelo de las cinco fuerzas de Porter, desarrollado por el profesor de Harvard Business School e investigador Michael Porter, como herramienta de análisis que servirá de base para desarrollar la estrategia de re-lanzamiento.



Fuente: elaboración propia basado en el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

- *Poder de negociación del cliente (Fuerza 1)*

En este caso, como indicamos anteriormente, el cliente se desdobra en tres actores: médico prescriptor, farmacéutico y comprador/paciente/consumidor.

El médico tiene un rol fundamental ya que es el único que tiene la facultad de prescribir este tipo de medicamento y es la receta condición necesaria para poder comprar el producto en la farmacia. Desde este punto de vista, su poder es amplio ya que la ley le da ese poder y además cuenta con el conocimiento experto para el tratamiento de la disfunción eréctil. Si a esto le sumamos que son varios los laboratorios que le hacen promoción de las distintas marcas, reafirmamos su poder de negociación en este mercado.

El farmacéutico o el dependiente de farmacia tienen poder de recomendación y pueden modificar la elección del comprador con su sugerencia. Además, son quienes deciden el surtido de marcas de la farmacia por lo que pueden condicionar la compra por un tema de disponibilidad en góndola.

El paciente o consumidor también tienen mucho poder al momento de la compra porque pueden decidir cambiar de marca tanto por calidad percibida como por precio.

En diversas entrevistas en profundidad con encargados y dependientes de farmacia, se relevó que muchos consumidores preguntan por precio al momento de requerir VIAGRA.

- *Poder de negociación de proveedores (Fuerza 2)*

Aquí el proveedor es una planta productora de Pfizer. Pfizer tiene plantas en todo el mundo pero no todas fabrican VIAGRA. Para el mercado de Latinoamérica las plantas disponibles son la de Toluca, México y la de Guarulhos, Brasil.

El poder es relativo porque elaboran al mejor costo posible y suman un *mark-up* establecido por políticas de Pfizer internacionalmente. La elección de la planta elaboradora para cada mercado corre por cuenta de un equipo global que evalúa la situación general de abastecimiento. Es decir, que no puede ser influenciada por la planta elaboradora, ni por el mercado comprador.

- *Amenaza de nuevos competidores (Fuerza 3)*

Siempre pueden aparecer nuevos compradores. La barrera de entrada no es alta para otros laboratorios. Elaborar comprimidos con sildenafil no es complicado para una planta farmacéutica que este acostumbrada a realizar desarrollos galénicos. Si lleva tiempo hacer el desarrollo y registro en ANMAT pero es algo que en dos años aproximadamente se puede resolver.

Los canales son los mismos para todos por lo que nadie podría diferenciarse en este aspecto.

Hoy hay más de 40 competidores por lo que la amenaza de un nuevo competidor no es un problema. El laboratorio más importante de Argentina en términos de volumen, Roemmers, ya tiene su marca: Vmax por lo que no se esperaría un nuevo competidor que pueda patear el tablero en el mercado de la DE.

- *Amenaza de productos sustitutos (Fuerza 4)*

Ya hablamos de las bajas chances de que sea lanzada una nueva molécula por lo que la amenaza tampoco es significativa desde esta perspectiva.

Hay terapias alternativas pero poco convenientes. En 2014 salió un artículo sobre un nuevo tratamiento con ondas de choque pero que es recomendado cuando el paciente no responde al uso de sildenafil.

"Este tratamiento es una alternativa para los pacientes que no responden al sildenafil o a las otras drogas, pero que no quieren pasar al siguiente tratamiento de la disfunción eréctil, que son las inyecciones intrapeneanas", comentó Bechara. "La tasa de eficacia ronda el 60%, lo que significa que el 60% de los pacientes tratados con ondas de choque va a poder responder adecuadamente a la terapia oral", completó Casabé, que agregó que los efectos del nuevo tratamiento se observan a los 45 a 60 días posteriores a su finalización. (Ríos S., La Nación, 17-04-14)⁵

En resumen, no se ven amenazas por el lado de productos sustitutos más allá del crecimiento del uso del tadalafi que tiene años en el mercado pero que ganó impulso con el lanzamiento de Invictus de Roemmers y Magnus36 de Sidus, ambos en 2015.

- *Rivalidad entre competidores existentes (Fuerza 5)*

La competencia es fuerte ya que se trata de un mercado atractivo en volumen y la cantidad de marcas en el mercado es amplia.

Los principales competidores, Sidus (Magnus) y Roemmers (Vmax) tienen otro foco ya que lanzaron sus marcas con tadalafil. Esto puede ser una ventaja porque descuidan sus marcas con sildenafil.

Otros competidores con bajo precio solo han logrado robar algunos puntos de MS a los líderes de mercado mencionados.

Análisis FODA

Se utiliza el análisis FODA desarrollado por Kenneth R. Andrews, y estudiado en “Marketing estratégico” para una mejor comprensión de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del caso.

El siguiente cuadro resume el análisis que se profundice a continuación:



Fuente: Elaboración propia basado en el modelo desarrollado por Albert S. Humphrey

Análisis Externo

- Oportunidades
 - Competencia con otro foco: Cómo se ha mencionado en el apartado Análisis de las 5 fuerzas de Porter, los principales competidores, Sidus (Magnus) y Roemmers (Vmax) han lanzaron sus marcas con tadalafil: Magnus36 e Invictus, respectiva. Esto implica que la mayor parte de su presupuesto se concentra en la promoción de la nueva molécula y reduzcan la inversión en las de sildenafil: Magnus y Vmax.
 - Mercado en crecimiento: El mercado continúa creciendo en dosis. Como se explicó, el mercado de la DE crece por con una CARG del 4% en los últimos 5 años. El crecimiento de los factores de riesgo que afectan las chances de tener DE en la población sostienen la tendencia.
 - Aumento precio competidores: En los últimos meses, los competidores han aumentado sus precios en una proporción más elevada que VIAGRA con lo cual se ha reducido el gap de precio.
- Amenazas
 - Crecimiento tadalafil: La prescripción y el uso de tadalafil crece a una tasa superior a la de sildenafil. El CARG de tadalafil y sildenafil de los últimos 5 años es de 43% y 2%, respectivamente. Hay que aclarar que esta tasa de crecimiento del tadalafil se explica por la pequeña base de venta hace 5 años que creció significativamente por el lanzamiento de Invictus y Magnus36.
La amenaza latente es que continúe el crecimiento de tadalafil canibalizando venta de sildenafil.
 - Recortes en PAMI: El sistema de salud en argentina está colapsado y ya se han tomado medidas sobre PAMI. La intervención del PAMI podrá decidir excluir al sildenafil de la cobertura o reducir su cobertura. Hoy la cobertura de PAMI es del 50% pero podría ser reducida. Cualquier restricción al acceso por un tema de precio podría afectar la demanda.

Análisis Interno

- Fortalezas
 - Valor de Marca: Ya se ha explicado que la marca tiene un valor incalculable. Es sumamente recordada y su poder de evocación es superior al del genérico y al de la patología que atiende. Es más, es una marca sobre la que se basa gran parte de la trama de una película de Hollywood: *“Love and Other Drugs”*.
Es una marca que transmite seguridad para los médicos que la prescriben y muchos de los pacientes. Está asociada también a la efectividad y confianza por la cantidad de estudios que se realizaron sobre ella.

Su color es inconfundible por lo que la frase “la pastilla azul” es muy común en el público en general.

- Mejora de costo por volumen: Al tener plantas propias y la posibilidad de aprovechar los beneficios propios de la economía de escalas, se podría reducir significativamente el costo del producto para luego volcar ese recupero de rentabilidad en inversión en promoción y/o reducción de precio. La posibilidad de auto abastarse, manteniendo calidad, es una gran ventaja que no pone límites ante un eventual incremento en las ventas.
- Debilidades
 - Percepción de precio Premium: El público en general y los médicos en particular aún perciben que el precio de VIAGRA es muy superior a la competencia. En entrevistas con médicos especialistas, urólogos y sexólogos, se ha consultado por la variable precio y manifestaron entender que si el precio fuese inferior, prescribirían VIAGRA. Lo curioso es que a pesar de que el precio no es tan superior, la percepción es que cuesta más del doble que los líderes de mercado. Esto provoca que muchos médicos no prescriban VIAGRA por cuidar el bolsillo del paciente o que muchos médicos directamente pidan otra marca.
 - Baja disponibilidad en farmacias: Ya se señaló que la venta de VIAGRA es inferior al 1% de mercado por lo que la baja rotación del producto provoca que muchas farmacias no cuenten con stock en farmacia y pueda ser sustituido por otra marca. Hoy la disponibilidad en farmacias es muy baja.
 - Faltan presentaciones x 10 y x 20 comp. y Masticable: Muchos médicos, por su práctica en el tratamiento de la DE, prescriben cajas que contienen 10 o 20 comprimidos. VIAGRA no cuenta con esa presentación. Esto hace que se pierda mucha venta. Por otro lado, la falta de la presentación masticable impide ofrecer la forma farmacéutica elegida por el 36% del mercado.

DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

Objetivos y estrategias seleccionadas

El principal objetivo de este *Brand Plan* es reposicionar la marca VIAGRA en Argentina para alcanzar el 20% de participación del mercado de disfunción eréctil en 5 años.

Los sub-objetivos que soportarán la consecución del principal objetivo son:

- Volver a estar en la mente del médico prescriptor y el paciente o consumidor como una opción de tratamiento disponible y alcanzable. Hay que lograr un precio competitivo y que este sea conocido por el médico y el paciente o consumidor.
- Lograr un nivel aceptable de disponibilidad en las farmacias. Esto sería alcanzar un índice de disponibilidad del 90% en farmacias. Esto sería un valor de disponibilidad similar al de otras principales marcas de Pfizer en los mercados de Dolor y Cardiovascular.
- Lanzar nuevas presentaciones que requiere la demanda. Como vimos anteriormente, una debilidad de la marca es no contar con presentaciones por 10 y 20 y no tener versión masticable, por lo que será un objetivo clave lograr lanzar estas presentaciones.

En función del análisis previo y los objetivos mencionados, se expone el plan de marketing estratégico.

La Matriz de Ansoff (1957), presentada en clase de “Management Estratégico y Proceso de Cambio” del Prof. Diego Regueiro, nos ayuda encontrar la estrategia de crecimiento adecuada para este caso.

La mencionada matriz, a partir del cruce de las variables mercado y producto, define cuatro estrategias básicas para el crecimiento:

- Penetración de mercado: En los casos que la estrategia pasa por crecer ganando participación de mercado en el mercado y el producto existente.
- Desarrollo de producto: Cuando se busca crecer en el mercado existente pero con un producto mejorado.
- Desarrollo de mercado: En el caso que se pueda explorar otros mercados con el mismo producto.
- Diversificación: En este caso la estrategia pasa por buscar nuevos mercados con nuevos productos.



Fuente: Profesor Diego Regueiro, Presentación clase 1, basado en la Matriz de Ansoff.

Las estrategias que se seleccionan en este plan de marketing son dos: Penetración de mercado y Desarrollo de producto.

- Penetración de mercado: En el Análisis de Situación se describió una categoría de 28 millones de dosis por unos USD 42M y una participación inferior al 1% para VIAGRA. Es claro que con una marca como esta, hoy sin promoción activa y con debilidades indicadas en el análisis FODA, hay oportunidad de trabajar en ganar *market share* corrigiendo estos puntos.

Apoyando parte de la estrategia sobre las fortalezas de la marca se trabajará en reposicionarla y revertir o solucionar diferentes puntos de las debilidades de la marca.

- Desarrollo de producto: Una de las debilidades tiene estrecha relación con la falta de productos que requiere la demanda: La falta de presentaciones x 10 y x 20 comprimidos y la forma Masticable. En el Análisis de Situación se observó que el volumen más grande de comprimidos se vende en presentaciones grandes por lo que para conseguir volumen que ayude a reducir costos es necesario estas presentaciones. Es también necesario lanzar masticables ya que hay consumidores que los prefieren.

Por lo tanto, se trabajará en extensiones de línea para satisfacer la demanda.

- Diversificación: Dentro del ámbito del acto sexual hay dos productos que muchas veces forman parte: condones y geles íntimos. Ambos pertenecen a dos áreas distintas dentro de la industria, el primero está bajo la esfera de Tecnología Médica y el segundo es un cosmético.

El mercado de condones es un poco más complejo porque son pocos los productores y es un mercado que requiere gran volumen para competir. El mercado de los geles íntimos es mucho más accesible.

Se desarrollará la idea del lanzamiento de un gel íntimo en el Plan de Acción en el punto referido a *Producto*.

Target y segmentación del mercado objetivo

Para penetrar en el mercado, ganar *market share*, hay que tener claro el *target* al que apuntaremos.

La primer distinción que debemos hacer es la de diferenciar en lo que refiere a *Targeting* al médico prescriptor de la farmacias y del paciente o consumidor. El primero va a ser el sujeto a quien vamos a comunicar el producto. El segundo es sobre quién vamos a trabajar disponibilidad. Por último, el paciente o consumidor es nuestro *target* pero al cual no podemos hablar o comunicar de forma directa por tratarse VIAGRA de un medicamento de venta bajo receta.

- Médicos prescriptores: Casi todas las especialidades médicas pueden prescribir medicamentos para el tratamiento de la DE pero cubrir todos ellos sería poco costo-efectivo. Es por eso que la actividad de *targeting* es clave para conseguir buen nivel de cobertura a un costo razonable.

Cómo vimos en el análisis de mercado, el principal prescriptor es el Médico Clínico y esto se debe a la cantidad de médicos con esta especialidad en el país. Según datos de Close Up a Mayo 2017, en el país hay 61.069 Médicos Clínicos pero el Urólogo es el especialista con mayor índice de potencialidad (receta en promedio 14 veces más medicamentos para la DE que cualquier otra especialidad). Además, es líder de opinión ya que es especialista en la materia.

Es por esto que se decide hacer foco en Urólogos. Cómo la población de Urólogos prescriptores es del mercado de DE es de 979 médicos pero la dispersión geográfica del país es grande hay que hacer foco en los médicos de CABA y GBA que representan el 45% de los médicos prescriptores (437 médicos). A su vez, se puede hacer foco en los mayores prescriptores que están representados por los médicos del 1er al 3er percentil en términos de prescripción. Esto Close Up los denomina categorías 1, 2 y 3 (240 médicos).

Cómo Pfizer ya visita Médicos Clínicos y Cardiólogos, se puede promocionar VIAGRA en estas especialidades en médicos prescriptores categorías 1 y 2 del mercado de DE sin tener que incurrir en costos adicionales de Fuerza de Venta.

Por otro lado, en busca de innovar en lo que refiere a la promoción en la categoría, el ginecólogo puede ser un target interesante para desarrollar la categoría. En el capítulo de Plan de Acción, en los puntos de Promoción y Comunicación vamos a profundizar la idea.

- Farmacia: En el país hay 14.000 farmacias y pueden ser categorizadas por su volumen de venta. Trade Marketing Pfizer las divide en Oro, Plata y Bronce. Las farmacias Oro son aproximadamente 500. Son grandes farmacias de los principales centros urbanos del país y cadenas de farmacia.

Las farmacias Plata son farmacias de facturación promedio y representan una gran proporción de las farmacias del país.

Las farmacias Bronce son la mayor cantidad de farmacias pero su facturación representa el último quintil de la distribución del volumen de ventas. Son pequeñas farmacias de barrio repartidas a lo largo y ancho del país.

Los segmentos a alcanzar son las farmacias Oro y Plata que hacen aproximadamente el 80% de la facturación de la industria farmacéutica. Alcanzar farmacias Bronce no es costo efectivo debido al número y la gran dispersión geográfica.

- Paciente / Consumidor: El paciente no puede ser foco de promoción directa ya que se trata de un medicamento que requiere prescripción médica pero sí podemos hablar de *targeting* al momento de pensar en el hombre que va a recibir prescripción de algún medicamento para la DE o quien compra algún comprimido para uso recreativo.

Para definir el target de la categoría podemos utilizar tres variables:

- Sexo: Hombres. Podríamos considerar algunas mujeres que lo compren para su marido pero es la excepción.
- Edad: Mayores de 16 años sin tope superior.
- Nivel socioeconómico: ABC 1, C2, C3. Sería excepcional que sectores con ingresos familiares debajo de \$11.500 accedan a este tipo de medicación.



Fuente: Consultora W (2015)

Se podría pensar en una estrategia de *branding* segmentado lanzando marcas con diferente posicionamiento pero el mercado no es lo suficientemente grande para hacerlo y la posibilidad de hacer *delivery* segmentado son casi nulas.

Se trata de una categoría donde el cliente tiene preferencias bastante homogéneas, lo que dificulta la segmentación más allá del precio. Se puede ofrecer distintas formas farmacéuticas y cantidad de unidades por *pack* pero no más que eso.

Los resultados de la encuesta realizada tampoco permiten realizar una mayor segmentación. De la charla en profundidad con usuarios surgieron tres atributos relevantes: Seguridad, Eficacia y Precio.

La encuesta pedía renquearlos de 1° a 3° y las diferencias obtenidas en el promedio de respuestas no es significativa:

	Seguridad	Eficacia	Precio
Promedio	1,9	1,8	2,3
Posición	2°	1°	3°

(Anexo I)

El atributo precio parece ser el única variable de segmentación ejecutable y lamentablemente es la variable que se tiene en cuenta recién en 3er lugar.

Existen muchas formas de segmentar pero como indica Philip Kotler, "Los segmentos deben demostrar las características siguientes:

- Susceptibilidad de ser medidos: Grado para medir tamaño y poder de compra.
- Significancia: Deben ser lo suficientemente grandes o rentables.
- Accesibilidad: Deber ser posible llegar a los segmentos y servirlos con eficacia.

- Susceptibilidad a la diferenciación: Segmentos son susceptibles de distinguirse en términos conceptuales y responden de manera distinta ante diferentes elementos y programas de mezcla de mercadotecnia.
- Susceptibilidad a la acción: Grado en el cual deben formularse programas eficaces para atraer y servir a los segmentos.”(Kotler P., 2001) ⁶

Por lo expuesto, La estrategia a seguir es la de marca *multitarget* con branding trasversal y único delivery. Es decir, se trabajará con una sola marca para toda la categoría y el canal es único para todos los clientes.

Diferenciación

- Elementos de Diferenciación: “Según Treacy y Wiersema, tres estrategias de diferenciación exitosa y liderazgo: Excelencia operacional, cercanía con el cliente y liderazgo de producto.” (Kotler P., 2001) ⁵

Excelencia operacional: Respecto al aspecto operacional, se tiene que trabajar para alcanzar a la competencia. Mejorar costos, mejorar la cobertura para tener disponibilidad del producto en el punto de venta y dar al médico prescriptor muestra médica para que inicie tratamiento es fundamental ya que son debilidades que se han detectado. No podemos plantear un diferencial aquí pero si alcanzar el servicio ofrecido al cliente equiparando lo que hoy hacen los líderes de la categoría.

Cercanía con el cliente: Es aquí donde VIAGRA puede hacer un diferencial. Sabemos que la competencia lleva muestras al médico pero no va más allá en su promoción. Pfizer se caracteriza por colaborar con mucho profesionalismo en lo que refiere a capacitación médica continua. Siendo el laboratorio que desarrolló la molécula, cuenta con gran cantidad de estudios a nivel mundial y mayor expertise que la competencia. Este debe ser el principal foco de diferenciación que se desarrollará más adelante en el Plan de Acción.

Liderazgo de producto: El producto en este caso no conlleva un gran aspecto diferencial desde el punto de vista técnico cuando se compara con otras marcas de Sildenafil. Las copias de VIAGRA tienen el mismo principio activo y se supone que actúan de igual manera en el organismo. Ahora desde el plano perceptual si encontramos un leve diferenciación que se puede explotar. Más adelante, se profundiza la idea en Posicionamiento de Marca.

Ya se ha visto que tanto la Eficacia como la Seguridad son atributos valorados por el cliente pero sabemos que no son exclusivos de VIAGRA. Si se puede trabajar para que VIAGRA sea percibido como superior en ambos atributos, consiguiendo de esta forma el liderazgo en producto.

Ahora bien, cuando la comparación es con Tadalafil, si existe un diferencial sobre el que se puede trabajar. Ya vimos que la dosis más usada de Sildenafil es de 50mg y la indicación

habitual es la de toma a demanda, una hora antes de la actividad sexual y la frecuencia posológica máxima recomendada es de una vez por día. El caso del Tadalafil existen dos opciones: 5mg con toma diaria o 20mg con toma a demanda.

Sildenafil vs Tadalafil 5mg

El costo del tratamiento de Invictus 5mg es de \$1393 mensuales (1 caja x 30 comprimidos). El precio de cada comprimido de VIAGRA varía según el tamaño de la caja pero podemos utilizar un precio objetivo de aproximadamente \$34 por comprimido. De esta forma parece injustificable tomar comprimidos todos los días ya que no es costo-efectivo. Además, desde la perspectiva del tratamiento de la DE, tener de forma continua un inhibidor de PDE5 a nivel plasmático no es ni necesario ni deseable ya que la mayoría de los pacientes tienen relaciones sexuales con poca frecuencia. Un estudio a nivel mundial sobre hábitos sexuales realizado por el Dr. John P. Mulhall, patrocinado por Pfizer, demostró que los hombres más jóvenes (44-59 años) tienen relaciones sexuales sólo unas pocas veces al mes (media: 6,2 veces al mes) y los hombres mayores (57-72 años) sólo tienen relaciones sexuales una vez por semana (media 3,1 veces al mes).

Sildenafil vs Tadalafil 20mg

En primer lugar, cuando comparamos el precio de Invictus 20mg con VIAGRA, la relación es 4,5 a 1 en favor de VIAGRA. Por otro lado, si bien Tadalafil tiene una duración de 36 horas, la erección no logra el mismo nivel de rigidez al final de este periodo. Hay estudios que demuestran que solo con Sildenafil se logra alcanzar un nivel de rigidez grado 4 durante todo el período de acción declarada. Aquí nuevamente VIAGRA tiene una ventaja que hace que sea un tratamiento con mayor costo-efectividad.

Propuesta de Valor

La propuesta de valor está formada por el conjunto de beneficios que una empresa entrega, y no solo por el posicionamiento de la oferta (...) Fundamentalmente, la propuesta de valor es una descripción de la experiencia que obtendrá el cliente a partir de la oferta de mercado de la compañía y a partir de la relación con su proveedor. (Kotler P., 2006) ⁷

Es la experiencia total que la marca promete entregar y es igual a los beneficios percibidos por el cliente menos los costos erogados por él.

La propuesta de valor de VIAGRA es la de brindar la medicación más práctica, efectiva y estudiada para el tratamiento de la disfunción eréctil a un precio económico en comparación con otros tratamientos.

Posicionamiento de marca

El posicionamiento consiste en diseñar la oferta de la empresa de modo que ocupe un lugar claro y apreciado en la mente de los consumidores meta. (Kotler P., 2001) ⁵

Para trabajar sobre el posicionamiento de la marca y responder otras preguntas de investigación de mercado, se realizó una encuesta de la que se obtuvieron 224 respuestas de donde se pueden extraer interesantes *insights*. (ver Anexo I).

En dicha encuesta, los datos nos muestran que VIAGRA es percibido en todas las dimensiones consultadas (Seguridad, Eficacia y Satisfacción) por encima de la media y en el atributo Seguridad es líder.

Marca		Seguridad		Eficacia		Satisfacción
MAGNUS	↓	2,7	→	4,0	↓	3,7
VIAGRA	↑	3,8	↑	4,2	↑	4,1
VMAX	→	3,5	↑	4,5	↑	4,5
VORST	↓	3,0	↓	3,0	↓	3,0
TODAS		3,6		4,2		4,0

(Anexo I)

La percepción de seguridad puede estar dada por varios elementos:

- Es el original
- Es fabricado por un laboratorio internacional con estándares de calidad.
- Es el más vendido en el mundo.

Se debe reforzar el posicionamiento del atributo Seguridad y evitar el posicionamiento negativo que hoy tiene la marca con relación al precio, tal como se mencionó al describir las debilidades de la marca.

El reposicionamiento del precio es clave ya que la percepción del precio de VIAGRA que hoy tiene tanto el médico prescriptor como el paciente/consumidor quita a VIAGRA de la evaluación de opciones de prescripción o compra.

“Positioning starts with a product. A piece of merchandise, a service, a company, an institution, or even a person. Perhaps yourself.

But positioning is not what you do to a product. Positioning is what you do to the mind of the prospect. That is, you position the product in the mind of the prospect”. (Ries A, 2001) ⁸

Es por esto que hay reforzar la posición actual que el cliente tiene de la marca. Hay que trabajar en que la gente perciba de VIAGRA el beneficio de la más alta calidad que trae consigo Eficacia y Seguridad a un precio adecuado y alcanzable.

Unique Selling Proposition

Rosser Reeves nos brinda una práctica definición de la Propuesta Única de Venta (USP, Unique Selling Proposition):

Actually, U.S.P. is a precise term, and it deserves a precise definition. So we will begin by saying that, like Gaul, it is divided into three parts:

1. Each advertisement must make a proposition to the consumer. Not just words, not just product puffery, not just show-window advertising. Each advertisement must say to each reader: "Buy this product, and you will get this specific benefit."

2. The proposition must be one that the competition either cannot, or does not, offer. It must be unique—either a uniqueness of the brand or a claim not otherwise made in that particular field of advertising.

3. The proposition must be so strong that it can move the mass millions, i.e., pull over new customers to your product. (Rosser R., 1961)⁹

La propuesta única de venta de VIAGRA es clara:

VIAGRA es el único tratamiento para la disfunción eréctil probado en más de 14.000 pacientes en más de 120 estudios clínicos (67 doble ciego contra placebo) que ha demostrado más de un 70%* de pacientes satisfechos¹⁰, con una costo-efectividad superior a la de otras drogas.

*Menores a 65 años.

Factores Clave de Éxito de esta Estrategia

Los factores clave de la estrategia están basados en volver a posicionar a VIAGRA como una opción de prescripción/compra asequible y cómo el mejor tratamiento para la disfunción eréctil.

En primer lugar, se debe incrementar la cobertura en farmacias para asegurar un elevado porcentaje de disponibilidad. El producto debe estar disponible para cuando lleguen las recetas.

Por otro lado se debe volver a promocionar al médico prescriptor. Es necesario hacer conocer al especialista y altos prescriptores de la categoría que VIAGRA se relanza y vuelve a ser su opción de tratamiento.

A su vez, hay que comunicar la resolución de dos factores claves que limitaban su prescripción: VIAGRA ahora tiene precio competitivo y las presentaciones que faltaban para que el médico pueda prescribir sin limitaciones.

Por último, recordar al médico que existe un solo VIAGRA original y es más costo-efectivo que otras drogas.

OBJETIVO Y METAS

Comerciales

El principal objetivo de este Plan de Marketing es alcanzar el 20% de participación del mercado de disfunción eréctil en valores dentro de los próximos 5 años. Para esto se consideran varias metas.

La primer meta es re-lanzar la marca para lograr que el cliente vuelva a considerar VIAGRA al momento de su elección para el tratamiento de la DE, ya que hoy la marca posee excepcional poder de evocación y recordación (Ver encuesta en ANEXO I) pero no es considerada al momento de la venta, ya sea por el prescriptor, la farmacia o el paciente/consumidor.

En segundo lugar, se fija como meta lograr ser exitosos en el lanzamiento de nuevas presentaciones. Se evaluará el éxito de los lanzamientos en función de cómo aceleren la evolución de la participación de mercado de la marca global. Y a su vez se medirá que estos lanzamientos no deterioren la percepción de marca que hoy tiene VIAGRA en el cliente argentino.

Para el caso de VIAGRA masticable se esperan ventas de 37 millones de pesos para el primer año de lanzamiento. Alcanzar 150.000 unidades el primer año sería un éxito, lo que representaría un 20% del segmento *target* de la forma masticable.

Finalmente, se establece como meta incrementar el tamaño de la categoría a través de la difusión del tratamiento de la patología. Liderar la expansión de la categoría permitirá crecer más rápido en *market share*, para lo cual VIAGRA debe ser posicionada como líder en concientización y educación.

PLAN DE ACCIÓN

Se utiliza el modelo de las 4 "P" (Producto, Precio, Plaza y Promoción) definido por E. Jerome McCarthy en 1960 para indicar el Plan de Acción que pondrá en acción la estrategia y así conseguir el objetivo de marketing.

1- Producto

- Características: El sildenafil es un inhibidor potente y selectivo de la PDE 5 (específica del GMPc), responsable de la degradación del GMPc en el cuerpo cavernoso. No ejerce un efecto relajante directo sobre el cuerpo cavernoso humano aislado, sino que aumenta de forma importante el efecto del ON sobre este tejido (actúa a nivel periférico sobre la erección). Cuando se activa la vía del ON/GMPc, como ocurre con la estimulación sexual, la inhibición de la PDE 5 por VIAGRA produce un aumento de los niveles de GMPc en el cuerpo cavernoso. La dosis recomendada para la mayoría de los pacientes es de 50 mg, administrados a demanda, aproximadamente 1 hora antes de la actividad sexual. VIAGRA puede ser administrado entre ½ y 4 horas antes de la actividad sexual. La dosis de VIAGRA puede ser aumentada a 100 mg o reducida a 25 mg (según eficacia y tolerancia). La frecuencia de administración recomendada es de una vez al día.

En el punto de Diferenciación se explicó la diferencia en la forma de administración de VIAGRA respecto a otras marcas con Tadalafil.

- Imagen de marca: VIAGRA. La marca es líder en la cabeza de la gente por lo que su imagen debe ser impactante y transmitir sus atributos de seguridad y eficacia. Un *pack* metalizado transmite *premiumness* y es de difícil copia, lo que da seguridad. En grafología la forma angulosa significa firmeza y tenacidad con energía y decisión. Estas características están en el comprimido de VIAGRA y son trasladados al *pack* alrededor de la marca.

La nueva caja de VIAGRA transmite esto. Se muestran en comparación la caja anterior con la nueva caja:

Nueva Caja Metalizada



Versión anterior



- Extensión De línea: En este punto hay varios puntos por trabajar. El primero ya fue mencionado anteriormente: Lanzar dos nuevas presentaciones: Cajas por 10 comprimidos y 20 comprimidos. Se observa que el volumen de la demanda requiere estas presentaciones. La solicitud del registro sanitario ante ANMAT demora seis meses aproximadamente y el costo de desarrollo es nulo ya que requiere solo de un proceso de desarrollo de *packaging* secundario. El comprimido y blíster es exactamente el mismo que se utiliza para las presentaciones x 1 para otros países de la región. El área de *Packaging* de la planta elaboradora se ocupa de eso, sin costo adicional para el mercado requirente.

Estos son los modelos de la caja para las presentaciones x 10 y x 20:



La segunda extensión de línea es la presentación masticable. Esta forma farmacéutica “innovadora” está creciendo en demanda por lo que se debe lanzar lo antes posible. Para ello se requiere un dossier que provee el equipo de Desarrollo Regional y luego someter a aprobación por la autoridad sanitaria. Este proceso requiere de unos 12 meses para obtener el dossier y otros 12 meses para ser aprobado. Una vez aprobado se requieren de 4 meses para el abastecimiento por parte de la planta productora y envío a Argentina.

Existe una tercera extensión de línea que puede llevar a VIAGRA a una especie de diversificación. La idea es lanzar un gel íntimo lubricante. De esta forma se ingresaría a una nueva categoría pero donde no se buscaría volumen sino solo tener una marca OTC bajo la marca VIAGRA. Las marcas OTC si pueden tener publicidad y visibilidad en el punto de venta, cosa que no se puede hacer con una marca Rx.

ANMAT no permitiría publicidad en la vía pública o televisión pero si es posible tener visibilidad en la farmacia. Esto daría algo de libertad en términos de comunicación y posibilidad de hablar al paciente/consumidor de forma directa. No se podría hablar de DE pero si sobre atributos del gel íntimo que podría compartir el comprimido azul.

2- Plaza

- Canal: El canal utilizado es el tradicional. Cómo en todo el resto de los casos se espera conseguir la distribución a farmacias a través de las droguerías y estas son surtidas por medio de la distribuidora (Dispronet).

El equipo de Trade Marketing con sus 13 APFs (Agentes de Propaganda en Farmacias) y 4 KARs (*Key Account Reps*) que cubren las farmacias Oro y principales Cadenas de Farmacias, respectivamente.

Los 4 KAMs (*Key Account Managers*) garantizan el abastecimiento en las principales Droguerías del país.

- Descuentos: Las entrevistas en profundidad con farmacéuticos y drogueros sirvieron para entender lo que espera el canal como condición comercial para dar espacio a la marca dentro de la categoría.

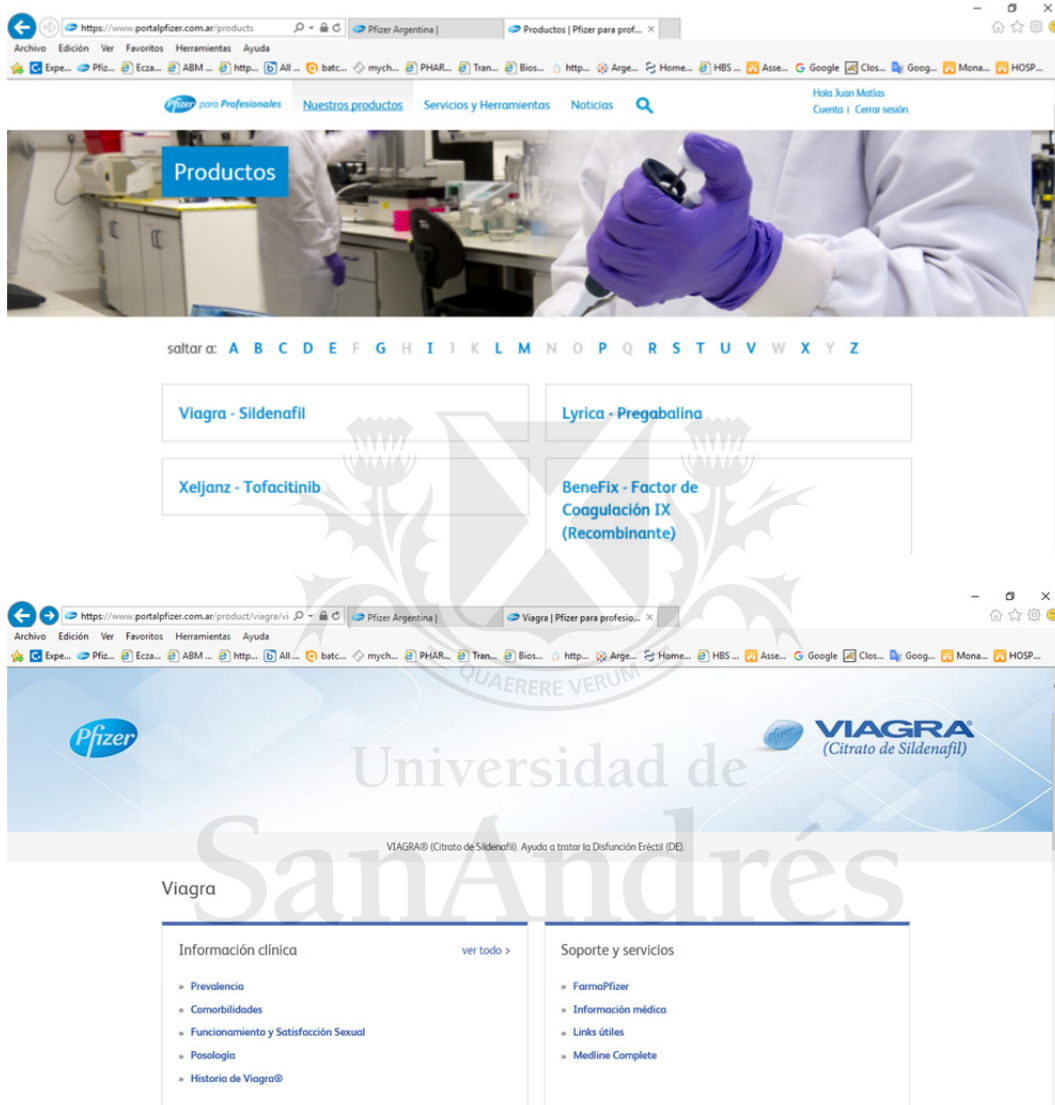
VIAGRA hará llegar por medio de su fuerza de venta un descuento que varía, según cliente y volumen, de un 5% a un 25%.

- Pharm@ Pfizer: Portal web dirigido a farmacias no visitadas que pueden acceder a descuentos especiales por medio de la compra de combos en promoción.

Se utiliza este portal para el lanzamiento de las nuevas presentaciones con descuentos del 15% para lograr mayor cobertura y disponibilidad en las farmacias de todo el país. Además al abrir el portal se abre un banner que promociona el combo VIAGRA en promoción que ayuda tanto en la recordación del relanzamiento como en la venta de unidades.

Objetivo: lograr un porcentaje de disponibilidad del 90% a nivel farmacias de todo el país.

- Micrositio de VIAGRA: Dentro del Portal Pfizer (<https://www.portalpfizer.com.ar/>), se desarrollará un micrositio de VIAGRA para que pueda ser consultado por profesionales de la salud. El mismo cuenta con información médica y el rotulo y prospecto de VIAGRA.



<https://www.portalpfizer.com.ar/product/viagra/viagra-esta-indicado-para-el-tratamiento-de-la-disfuncion-erectil>

Aquí se comunica que VIAGRA volvió y las nuevas extensiones de línea.

- e-mailing: El equipo de Omnichannel Marketing cuenta con una base de datos con las direcciones de e-mail de 18.000 médicos de especialidades *target*. Se utilizará este canal para complementar la promoción de la fuerza de ventas en la comunicación del relanzamiento y las nuevas presentaciones. A lo largo del tiempo complementaran la comunicación de los mensajes promocionales que se analizan en detalle en el punto de *Promoción*.

3- Precio

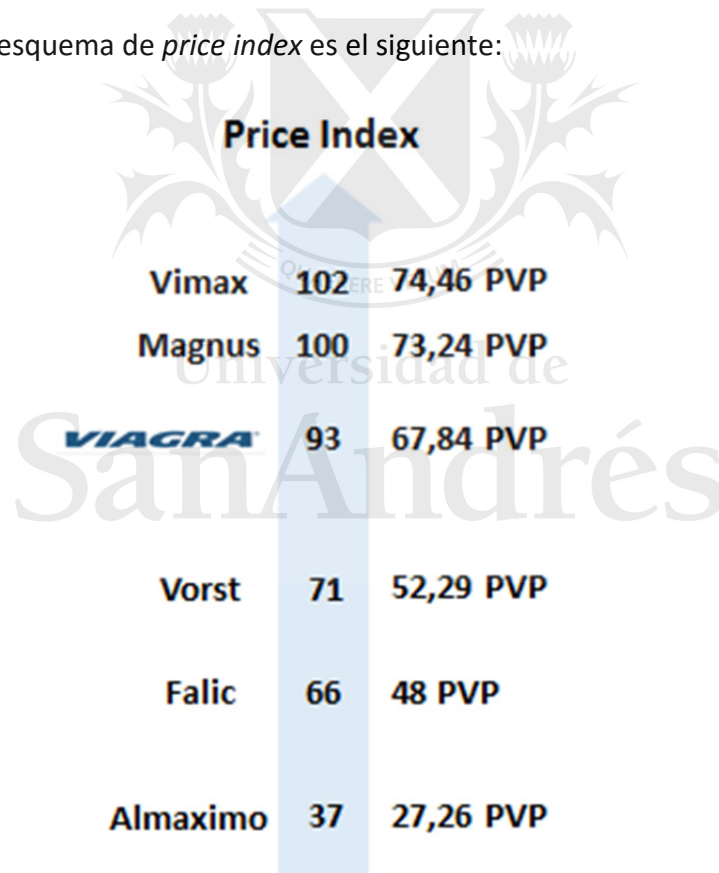
- *Price Positioning*

Uno de los pilares de la estrategia de hoy, teniendo en cuenta el contexto económico, es el de brindar certidumbre respecto del precio.

En términos de precio, lo importante, en esta etapa de relanzamiento, es dejar de ser más caros que los líderes (Magnus y Vmax). De esta forma, simplificamos una variable que interfiere en el proceso decisorio de prescriptor y del proceso de compra del paciente/comprador. El precio, antes premium, ya está al alcance del comprador. Seguramente hay un grupo de compradores que busca un mejor precio y para eso tiene otras marcas pero la masa crítica de esta categoría está en otro lado.

Estar entre 5 y 10% por debajo de Magnus es la decisión de precio.

En junio 2017 el esquema de *price index* es el siguiente:



Fuente: Kairos web 15-06-17

Se logró la aprobación Regional del caso y la reducción de precio por parte del equipo de Pricing Regional. Tarea no menor pero que se logró fruto de la presentación de un sólido *Business Case*.

- Reducción de costos: Una de las claves para que este proyecto fuera posible, fue conseguir la reducción de costos.

Aquí ya se trabajó desde hace un año con la planta de Toluca para conseguir un costo más bajo que el que se manejaba. Explicando el caso de negocio y el volumen incremental que se alcanzaría, la planta de Toluca consiguió reducir significativamente el costo. Esto permite reducir precio drásticamente sin perder mucho margen bruto.

4- Promoción

- Mensaje: Los mensajes deben ser pensados con el objetivo de comunicar la estrategia de posicionamiento de la marca. Cómo el tiempo de promoción frente al médico es corto y los mensajes a comunicar son varios, se propone la comunicación por compañías de 6 a 12 meses. A continuación se plantean los ejes de comunicación para los primeros dos años.

1er campaña de comunicación: En la primera campaña hay que comunicar al médico prescriptor tres puntos fundamentales de la estrategia: VIAGRA es el original, ahora contamos con las presentaciones de 10 y 20 comprimidos y ahora es más barato que la competencia.

La comunicación de estos tres puntos debe ser súper clara y corta por el tiempo que el médico da al APM en su entrevista. Se trabajó en un tarjetón súper sencillo para que el APM haga la promoción médica y deje al médico:

The graphic features the Pfizer logo, the VIAGRA (Citrato de Sildenafil) product name, and a PAMI 50% discount tag. Below this, a headline reads: "EL SILDENAFIL ORIGINAL AHORA ES MÁS BARATO QUE EL DE LA COMPETENCIA⁽¹⁾". Three circular callouts compare prices: \$64,00 for x2, \$317,00 for x10, and \$635,00 for x20. A red diamond highlights "NUEVAS PRESENTACIONES x10 y 20".

Presentación	Comparado con MAGNUS [®] (Sildenafil) 50 mg Comp. Recub. x 2
VIAGRA 50 mg x2	\$ 64,00
VIAGRA 50 mg x10	\$ 317,00
VIAGRA 50 mg x20	\$ 635,00

NUEVAS PRESENTACIONES x10 y 20

*Fuente: Médica Fábrega 2017

Además de esos tres puntos, hay una comunicación implícita que se va a dar por el hecho de la visita del APM: volvió VIAGRA. VIAGRA nunca salió de mercado, se siguió vendiendo pero para muchos médicos estaba retirado por el hecho de que nadie lo visitaba, no recibía muestra médicas y casi no se encontraba en las farmacias.

El APM debe comentar que volvimos a promocionar VIAGRA a los médicos porque creemos fundamental el asesoramiento médico en el tratamiento de esta enfermedad. Esto es muy importante porque queremos dar a entender al médico que VIAGRA quiere devolver al médico la importancia que tiene en el tratamiento de la DE. Es decir, mostrar a Pfizer como un laboratorio preocupado porque sea el médico especializado el que prescriba y no un amigo o el dependiente de la farmacia que visita un hombre que no la consulta médica aconsejada.

El remate de la promoción al momento de dejar las muestras médicas será:

“Doctor, le dejo estas muestra para que cuando prescriba VIAGRA, que sea VIAGRA”.

Este mensaje refuerza el sentido de original y de liderazgo porque como vimos la marca VIAGRA supera al genérico de clase.

2da campaña de comunicación:

Por otro lado, en una segunda compañía de comunicación se deberá hacer frente a las amenazas de la droga en competencia (Tadalafil) que crece en adeptos en los últimos años.

En Diferenciación se habló de las ventajas Sildenafil respecto a Tadalafil. Además, contamos el estudio realizado por el Dr. John P. Mulhall que concluye de la siguiente forma:

CONCLUSIONS: Sexual intercourse is usually planned within several hours in advance by ED medication users. The median frequency of sexual intercourse is 6 times/month. ED medication users report a high rate of treatment satisfaction and consider rigid erections and safety the most important attributes of their ED medication.¹¹

Ver resultados por país en el Anexo II.

De aquí podemos tomar varios *insights* que pueden ayudar en la comunicación al médico:

- *La mayoría de los hombres con Disfunción Eréctil (83%) planea de forma anticipada cuando va a tener un encuentro sexual.⁹*
- *Es común que esa planificación se haga con varias horas de anticipación.⁹*

- *En promedio, los usuarios de drogas para la disfunción eréctil, no tienen sexo todos los días, sino que tienen sexo 6 veces al mes.*⁹
- *Los usuarios de VIAGRA y Tadalafil tienen sexo con la misma frecuencia.*⁹

Todos estos mensajes, sumados a la ventaja del menor costo de tratamiento, tienen que servir para rebatir las posibles ventajas de la forma de uso del Tadalafil.

3er campaña de comunicación: Hasta aquí las primeras campañas apuntan a cubrir aspectos técnicos de precio y diferenciación en la administración pero en esta 3er campaña buscaremos un relacionamiento emocional nunca antes explorado.

Los *Round Tables* con *speakers* son algo habitual en la promoción de la industria farmacéutica. En estas reuniones, un médico experto habla de, por ejemplo, las mejores prácticas para el tratamiento de una determinada patología. Aquí no se produce un acercamiento emotivo con la marca sino solo mejora relacionamiento del laboratorio anfitrión con los médicos participantes del encuentro.

Para el año que viene, 2018, se plantea hacer algo distinto con motivo de los 20 años del lanzamiento de VIAGRA a nivel mundial. La idea es iniciar la sesión con un joven de 15 a 20 años que cuente detalles de su vida y la relación con su padre. Una vez captada la atención, ese joven agradecerá en particular al médico urólogo que trató a su padre por disfunción eréctil con Sildenafil. Y agradecerá en general a los médicos presentes por su trabajo en el tratamiento de la DE que permite que muchos chicos/as, como él, tengan la posibilidad de la vida.

Para la misma campaña, se grabaría un video con tres o cuatro jóvenes que hagan un relato similar y terminen agradeciendo al médico el tratamiento con Sildenafil a sus padres. Ese video sería utilizado por la fuerza de venta en la promoción de VIAGRA en la visita a cada médico. El video cerraría mostrando que hoy hay una gran cantidad de jóvenes que tuvieron posibilidad de llegar a la vida gracias a VIAGRA.

A su vez el video podría estar disponible en el micrositio de VIAGRA comentado en *Canales*.

Esta conexión más humana y emocional, que celebra la vida y el trabajo médico, posicionaría a VIAGRA en otro lugar, diferencial respecto a la competencia que sólo se enfoca en el placer sexual.

4ta campaña de comunicación: Un *insight* que surge de la charla con diferentes especialistas es que son pocos los médicos que charlan con su paciente respecto a su actividad sexual. Es decir, casi ningún médico pregunta o sabe si su paciente, además de tener problemas cardiovasculares, sobrepeso, etc., tiene problemas de disfunción eréctil. Por otro lado, no es arriesgado asumir que la mayoría de los pacientes con este tipo de

problemas tenga cierto grado de timidez como para manifestar abiertamente al médico que tiene problemas para sostener una erección adecuada cuando tiene sexo.

Esta situación puede ser capturada como una oportunidad si VIAGRA la conversa con el médico en el momento de la promoción médica. De esta forma podríamos ayudar al médico a ser consciente que la detección temprana de la disfunción eréctil puede reportar un gran beneficio para muchos pacientes.

Se realizarán *Round Tables* con *speakers* referentes del tratamiento de la disfunción eréctil y ateneos en las principales instituciones médicas del país.

Mensaje a ginecólogos: La encuesta (ver Anexo I) revela otro *insight* que debe ser aprovechado. No son pocas las mujeres que piensan que su pareja debe ir a un especialista (8%) y de quienes se animaron a contestar son muchas (70%) las mujeres que piensan que en alguna medida su pareja “*requiere de esta pastilla para tener una erección adecuada*”.

Esto se puede capitalizar si en la campaña se incluye médicos ginecólogos para que ellos conversen respecto al grado de satisfacción sexual e indaguen sobre posibles causas en caso de insatisfacción. El Dr. Juan Carlos Kusnetzoff, médico sexólogo, nos da una pauta de la prevalencia de la disfunción sexual en la pareja y la medida en la que esta está relacionada con la disfunción eréctil:

(...) no significa que en la relación no consumada necesariamente falten otros ingredientes como el amor, la pasión, o incluso, una sexualidad activa. (...) Se estima que una de cada cien parejas padece esta disfunción (...) Nuestra experiencia en la consulta con este tipo de parejas, se circunscribe a situaciones en las que uno de los dos —o ambos— padece algún tipo de disfunción sexual. El vaginismo es la causa principal por la que la pareja no llegaba a consumir y ocupó el 80% de los casos, mientras que la disfunción eréctil fue el segundo motivo, con el 10.5% de los casos. Asimismo, la eyaculación precoz se llevó el 5%.¹²

El *insight* se robustece con los comentarios de varios ginecólogos entrevistados que manifiestan que con algunas pacientes con las que se genera confianza con el tiempo, hablan del tema y en algunos casos acceden a prescribir Sildenafil para las parejas de sus pacientes.

Round Tables y programas de educación de pacientes pueden ser *sponsorizados* por VIAGRA.

Estos elementos de comunicación son totalmente innovadores dentro de la categoría y ayudarían a VIAGRA a posicionarse como líder en lo que respecta a *Cercanía con el cliente* siendo el laboratorio que lidera la capacitación médica continua y marca el rumbo para crecer en la categoría.

Para llamar la atención y ser disruptivos en lo que es la línea comunicacional de la categoría, se utilizaría como imagen para el material promocional un caballero azul con su “armadura”.

- **Fuerza de ventas:** Hoy Pfizer PEH cuenta con 80 APMs que visitan las especialidades de Clínica Médica y Cardiología. Como el espacio promocional es corto y estos equipos ya llevan más de 10 marcas en su portafolio, se promocionará de forma exclusiva a los principales prescriptores ya visitados dentro de estas especialidades. A su vez se requiere la contratación de un APM para que visite los principales urólogos de CABA.

Cómo se explicó anteriormente, se considera para una segunda etapa la contratación de otro APM para que visite los principales ginecólogos.

- **Muestras médicas (MM):** La MM es fundamental porque sirve tanto para iniciar tratamientos como recordatorio de marca para médicos y pacientes. El costo de la MM es de \$16 por lo que se debe cuidar mucho el recurso dejando MM solo a los altos prescriptores.
- **Rep Trigger e-mail:** Pfizer está desarrollando un sistema por el cual los APMs van a poder enviar campañas de comunicación de forma personalizada a los médicos de su fichero. Este elemento innovador permitirá al APM llevar diferentes mensajes promocionales según la especialidad del médico y su práctica médica. Este es otra forma de ayudar al APM a realizar un trabajo diferencial respecto a la competencia.
- **Gimmiks:** Se trabajan diferentes tipos de recordatorios de marca para los diferentes targets.

Antiestress: Se utilizará un antiestress como recordatorio de marca para que el médico lo tenga en su consultorio. Se consiguió un antiestress con forma exacta del característico comprimido VIAGRA con el color celeste que también lo identifica. El tamaño del antiestress es como el de un jabón grande por lo que se destaca sobre un escritorio. Esto ayudará al médico a recordar la marca a la hora de recetar Sildenafil y llamará la atención de algún curioso paciente.



Mochilas: Se utilizarán mochilas con la marca VIAGRA como incentivo a los mejores dependientes de farmacia que nunca quiebren stock de producto.



Bolsos: Se utilizarán bolsos para los compradores de Droguerías y Cadenas de Farmacia.



CRONOGRAMA

Este proyecto cuenta con varias etapas y algunas ya fueron cumplidas.

1. Aprobación del Business Case: Este trabajo se realizó durante 2015 donde en primer lugar se elaboró un sólido Business Case que tenía como pilares la reducción de Precios, el cambio de *site* de elaboración y lanzamiento de nuevas presentaciones. En primer instancia se logró la aprobación local por parte del *Country Manager* para luego ser presentado en la Región. La región tomó muy bien el caso y después de ajustes menores requeridos por Finanzas fue aprobado.
2. Pre-lanzamiento: En esta etapa, la más larga de todas, se trabajó en las aprobaciones regulatorias, la elaboración de producto, contrataciones, entrenamiento y elaboración de materiales de promoción.
3. Lanzamiento: abarca la ejecución de la 1er campaña de promoción y el respectivo análisis de resultados.
4. Post-Lanzamiento: abarca la ejecución de las campañas de promoción subsiguientes, la celebración de los 20 años de VIAGRA, el lanzamiento de la presentación masticable y el análisis de resultados.

A continuación se utiliza un Gantt para representar el cronograma de actividades:

Etapa	2015				2016				2017				2018				2019			
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
1. Aprobación del Business Case																				
Armado del Business Case	■																			
Aprobación Local del Business Case		■																		
Aprobación Regional del Business Case			■																	
2. Pre-lanzamiento																				
Aprobación de ANMAT de cambio de planta de elaboración				■																
Registro Local de nuevas presentaciones en ANMAT				■																
Fabricación					■															
Colocación en el canal						■														
Contratación APM con foco en Urología							■													
Entrenamiento Fuerza de Venta								■												
Encuesta									■											
Elaboración materiales promocionales										■										
Compra de Gimmiks											■									
3. Lanzamiento																				
Promoción Campaña 1										■										
Análisis de resultados obtenidos											■									
4. Post-Lanzamiento																				
Promoción Campaña 2														■						
Análisis de resultados obtenidos															■					
Promoción Campaña 3																■				
Round Tables con Urólogos																	■			
Análisis de resultados obtenidos																		■		
Aprobación de ANMAT de la versión masticable																			■	
Fabricación																				■
Colocación en el canal																				■
Lanzamiento Masticable																				■
Promoción Campaña 4																				■
Round Tables con Ginecólogos																				■

PRESUPUESTO Y PROYECCIÓN DE RESULTADOS

Proyección de ventas

Se establece cómo meta alcanzar el 40% de la venta en unidades del segmento A de marcas. Donde el segmento A esta representado por los líderes de mercado Manus, VIMAX y VIAGRA.

Presentación	Presentación	Unidades	Comprimidos
MAGNUS TABL RECUBIE 50 MG x 2	x 2 Comprimidos	327.343	654.686
MAGNUS TABL MAST 50 MG x 2	x 2 Masticable	249.675	499.350
VIMAX T.M.EST 2X10 50 MG x 20	x 20 Masticable	166.029	3.320.580
VIMAX TABL MAST 50 MG x 2	x 2 Masticable	144.511	289.022
MAGNUS TABL RECUBIE 50 MG x 20	x 20 Comprimidos	122.548	2.450.960
VIMAX TABL RECUBIE 50 MG x 2	x 2 Comprimidos	114.798	229.596
VIAGRA TABL 50 MG x 2	x 2 Comprimidos	107.523	215.046
MAGNUS TABL RECUBIE 50 MG x 10	x 10 Comprimidos	85.609	856.090
VIMAX TABL RECUBIE 50 MG x 10	x 10 Comprimidos	75.878	758.780
VIMAX TABL 2X10 50 MG x 20	x 20 Comprimidos	75.758	1.515.160
MAGNUS TABL MAST 50 MG x 20	x 20 Masticable	75.214	1.504.280
VIMAX TABL MAST 50 MG x 10	x 10 Masticable	67.511	675.110
MAGNUS TABL MAST 50 MG x 10	x 10 Masticable	61.667	616.670
		1.674.064	13.585.330

Fuente propia con base en información de IMS (04-2017)

Se pronostica alcanzar las siguientes participaciones de mercado en este segmento por año, abierto por SKU:

Presentaciones	MS% TAGET	Cumplimiento	Cumplimiento	Cumplimiento	Cumplimiento	Cumplimiento
	CAT A	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
50mg X 2 Comprimidos recubiertos	40%	50%	75%	100%	100%	100%
50mg X 10 Comprimidos recubiertos	40%	50%	75%	100%	100%	100%
50mg X 20 Comprimidos recubiertos	40%	50%	75%	100%	100%	100%
50mg X 2 Masticables	40%	-	-	50%	75%	100%
50mg X 10 Masticables	40%	-	-	50%	75%	100%
50mg X 20 Masticables	40%	-	-	50%	75%	100%

Se fija un *Market Share target* del 40% para los seis SKUs y se indica año a año el porcentaje en el que se alcanza ese objetivo.

En función de estos porcentajes se construye la proyección de ventas en unidades:

Presentaciones	Comprimidos	Cajas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
50mg X 2 Comprimidos recubiertos	1.099.328	549.664	109.933	167.867	223.823	223.823	223.823
50mg X 10 Comprimidos recubiertos	1.614.870	161.487	32.297	49.318	65.758	65.758	65.758
50mg X 20 Comprimidos recubiertos	3.966.120	198.306	39.661	60.563	80.750	80.750	80.750
50mg X 2 Masticables	788.372	394.186	-	-	80.256	120.384	160.513
50mg X 10 Masticables	1.291.780	129.178	-	-	26.301	39.451	52.601
50mg X 20 Masticables	4.824.860	241.243	-	-	49.117	73.676	98.234
Totales	13.585.330	1.674.064	181.891	277.748	526.005	603.842	681.679

Sobre estas unidades y tomando en cuenta el PVP y el correspondiente PSL (Precio salida da laboratorio) se proyectan ventas en Pesos Argentinos.

Presentaciones	PVP	PSL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
50mg X 2 Comprimidos recubiertos	73,24	41,74	4.589.044	7.007.471	9.343.294	9.343.294	9.343.294
50mg X 10 Comprimidos recubiertos	362,54	206,63	6.673.716	10.190.764	13.587.686	13.587.686	13.587.686
50mg X 20 Comprimidos recubiertos	710,57	405,00	16.062.831	24.527.943	32.703.923	32.703.923	32.703.923
50mg X 2 Masticables	95,21	54,27	-	-	4.355.292	6.532.938	8.710.584
50mg X 10 Masticables	471,30	268,62	-	-	7.064.962	10.597.443	14.129.924
50mg X 20 Masticables	923,75	526,50	-	-	25.860.212	38.790.318	51.720.424
Totales			27.325.591	41.726.178	92.915.370	111.555.603	130.195.836

Tamaño mercado	621.000.000	632.178.000	643.557.204	655.141.234	666.933.776
Participación de mercado	4%	7%	14%	17%	20%

Otros Gastos de Marketing

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Participación en Congresos Nacionales de Urología + Speaker para simposio	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Round Tables con Speaker		225.000	225.000	225.000	225.000
Material promocional	1.368.000	1.368.000	1.368.000	1.368.000	1.368.000
Producción Video promocional 20 años		200.000			
Total Otros Gastos de Marketing	1.668.000	2.093.000	1.893.000	1.893.000	1.893.000

Estado de Resultados

A fines prácticos no se aplica ajuste por inflación, ni se calculan aumentos de precio, ni variaciones del tipo de cambio.

Por cuestiones de confidencialidad, los porcentajes utilizados para el cálculo de Venta Neta, Costo de Mercadería Vendida y Costo de Distribución son estándares de la industria dentro del sector de cuidados primarios.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Bruta	27.325.591	41.726.178	92.915.370	111.555.603	130.195.836
Ventas Neta (75% s Venta Bruta)	20.494.193	31.294.633	69.686.527	83.666.702	97.646.877
Costo Mercadería Vendida (40% s Venta)	-8.197.677	-12.517.853	-27.874.611	-33.466.681	-39.058.751
Margen Bruto	12.296.516	18.776.780	41.811.916	50.200.021	58.588.126
	-45%	-45%	-45%	-45%	-45%
Gastos de Promoción	- 1.320.000	- 1.320.000	- 1.320.000	- 1.320.000	- 1.320.000
Fuerza de Venta	- 1.320.000	- 1.320.000	- 1.320.000	- 1.320.000	- 1.320.000
Muestra Médica	- 6.912.000	- 6.912.000	- 13.824.000	- 17.280.000	- 21.600.000
Otros Gastos de Marketing	- 1.668.000	- 2.093.000	- 1.893.000	- 1.893.000	- 1.893.000
Costo de Distribución (2%)	- 409.884	- 625.893	- 1.393.731	- 1.673.334	- 1.952.938
Gastos de Marketing y Distribución	- 10.309.884	- 10.950.893	- 18.430.731	- 22.166.334	- 26.765.938
	38%	26%	20%	20%	21%
Ingresos Netos	1.986.632	7.825.887	23.381.186	28.033.687	31.822.189
% Ingresos Netos s/ Venta	7%	19%	25%	25%	24%

Ingresos Netos descontados

Se suman los ingresos netos de los primeros 5 años y se descuentan para calcular el Valor Actual Neto (VAN).

Ingresos Netos acumulados \$	93.049.581
Tasa de descuento	12%
Ingresos Netos acum. Descontados \$	60.527.474
Ingresos Netos acum. descontados USD	3.362.637

ROMI

Si consideramos como inversión inicial el primer año de gastos de Marketing, el ROMI que se obtiene al quinto años es el siguiente:

Beneficio Neto	60.527.474
Inversión inicial	9.552.000
ROMI	534%

Universidad de
San Andrés

IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL

La estrategia y la implementación están estrechamente relacionadas con el éxito en los negocios cuando ambas son tomadas en cuenta.

Ken Favaro, en su artículo “Strategy or Execution: Which Is More Important?” (Favaro K., 2012) ¹³ comenta que es un error muy común entre líderes de compañías pensar que la ejecución es más importante que la estrategia. Y el error es común cuando el significado que se da a la estrategia es superficial y vacío de contenido, como “nuestra estrategia es ser los mejores”. Comparto la idea que la estrategia es mucho más que un enunciado motivador y que sin estrategia, la excelencia en la ejecución no alcanza. También es cierto que la estrategia colabora con dar bases para una buena ejecución. Estrategia y ejecución van de la mano y deben cuidar una de otra para alcanzar resultados sobresalientes.

En la etapa de pre-lanzamiento, la ejecución de la colocación del punto de venta y la formación de la fuerza de ventas son fundamentales.

Respecto al sistema de control y seguimiento, se establecen métricas claras. De forma mensual se hace monitoreo de venta en unidades con informes de venta provistos por IMS y *market share* en prescripciones de la marca VIAGRA por medio de la auditoría Close Up.

De forma trimestral se realizarán análisis más profundos de venta por SKU en unidades y comprimidos. Revisando también cobertura y días de inventario en el canal. También se profundiza el análisis en la performance de los distintos APMs que llevarán VIAGRA en promoción. Por un lado el trabajo del APM que realizan promoción en Urólogos y por otro los APMs que promocionan VIAGRA a médicos cardiólogos y clínicos médicos ya visitados con el portafolio cardiovascular.

En este plan de seguimiento se revisará que tanto ventas como *market share* en prescripciones siga la evolución planteada en el Presupuesto de Ventas.

El Brand Manager será el responsable por dar seguimiento a las métricas alcanzadas y de corregir la estrategia en caso de ser necesario.

En la siguiente tabla se contemplan algunos factores que pueden hacer peligrar la performance del proyecto y se establecen planes contingentes para remediarlos:

Riesgos	Planes de contingencia
Baja performance del APM con foco en Urología	Cambiar el APM
Baja respuesta en Cardiólogos y Clínicos Médicos	Revisar si se requiere mayor inversión en MM o incluirlos en programas de capacitación como los Round Tables para especialistas.
Baja de precios de los principales competidores	Decidir acompañar la baja para mantener precio competitivo.
Baja disponibilidad en farmacias	Revisar trabajo del equipo de TMRs y evaluar condiciones comerciales.

En la etapa de Post-lanzamiento el Brand Manager seguirá junto al Line Extensión Manager las actividades relacionadas con el lanzamiento de la versión masticable de VIAGRA.



Universidad de
San Andrés

ANEXOS

ANEXO I

Encuesta

Objetivo: Luego de realizar entrevistas en profundidad con tres pacientes consumidores de Sildenafil, se confeccionó una encuesta tendiente a resolver el siguiente problema de Marketing: VIAGRA tiene un *market share* insignificante dentro de la categoría.

Como se vio en clase de Investigación de Mercado con el Profesor Julio Fresno, en función del problema de Marketing se define el Problema de Investigación de Mercado.

Los problemas de Investigación de Mercado definidos fueron los siguientes:

- No se conoce cuáles son los atributos preferidos en la categoría.
- No se cuenta con datos duros respecto al *Brand Equity*, más allá de que se puede estimar que es una marca muy conocida.
- No se cuenta con datos duros respecto a su posicionamiento de marca.
- No se sabe cuán prevalente es la consulta al especialista prescriptor por parte del paciente/consumidor.

Formulación de la encuesta:

La encuesta se estructuró en tres páginas. La primera común a ambos sexos, la segunda por sexo y la tercera en función de la respuesta (SI o NO) a la pregunta sobre si alguna vez consumió (su pareja en el caso femenino) un comprimido para mejorar su erección.

Las preguntas que brindan opciones están configuradas para mostrar las distintas opciones de forma aleatoria para no sesgar respuestas.

Se realizó en SurveyMonkey y estuvo abierta por el término de 2 semanas. Se obtuvieron 224 respuestas de 232 ingresantes. Se descartaron 44 respuestas ya que solo contestaron edad y sexo, quedando 180 respuestas finalizadas.

La encuesta descartaba menores de 18 años y los campos abiertos para escritura fueron limitados en el número de caracteres para evitar comentarios inadecuados. Esto último sumado a otras consideraciones se realizó para evitar el reporte de efectos adversos. A su vez, se cuidó mucho no hacer preguntas que puedan ser disparadores de efectos adversos y se monitorearon diariamente las respuestas ya que en caso de reportarse efectos adversos debía dar conocimiento al área correspondiente dentro de Pfizer. Ya cerrada la encuesta no se reportaron efectos adversos.

Encuesta creada en SurveyMonkey:

Página 1

Encuesta

*Esta encuesta es totalmente **confidencial** y **anónima**. El uso de los resultados de la encuesta será solo con fines académicos.*

El tiempo necesario para completar esta encuesta es inferior a los 5 minutos.

* 1 ¿Cuál es su sexo? 

- Hombre
- Mujer



Página 2 – Hombres

* 2 ¿Edad? 


- Menor a 18
- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 56-65
- 65 o más

Universidad de
San Andrés

* 3 Alguna vez tomó una pastilla para mejorar su erección? 


- SI
- NO

Página 3 – Hombres que **SI** tomaron alguna vez un comprimido para mejorar su erección:

* 4 De 1 a 5 hasta que punto Uds. requiere de esta pastilla para tener una erección adecuada?
(Siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo) 

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5 Por favor escriba la primer marca de pastillas para la erección que le venga a la cabeza: 

* 6 Califique de 1 a 5 los siguientes atributos de la marca mencionada:
(Siendo 1 poco valorado y 5 muy valorado) 

	1	2	3	4	5	N/C
Seguridad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eficacia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Satisfacción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 7 Marque con un tilde las marcas que conoce: 

- INVICTUS
- VIAGRA
- MAGNUS
- VMAX
- VORST
- CIALIS
- FALIC
- ALMAXIMO
- Ninguna de las opciones anteriores




Universidad de

San Andrés

* 8 Qué prioriza más al momento de comprar una pastilla para la erección?

Ordene según su ranking 

<input type="checkbox"/>	Eficacia
<input type="checkbox"/>	Precio
<input type="checkbox"/>	Seguridad

9 En caso de conocerla, indique la patología que describe la incapacidad persistente para conseguir y mantener una erección suficiente para llevar a cabo una relación sexual satisfactoria: 

10 En caso de conocerla, indique la droga que sirve para tratar la patología de la pregunta anterior: 

11 Ha visitado un especialista para tratar problemas de disfunción eréctil? 

- SI
- NO

Página 3 – Hombres que **NO** tomaron alguna vez un comprimido para mejorar su erección:

4 Por favor escriba la primer marca de pastillas para la erección que le venga a la cabeza: 

* 5 Califique de 1 a 5 los siguientes atributos de la marca mencionada:


(Siendo 1 poco valorado y 5 muy valorado) 

	1	2	3	4	5	N/C
Seguridad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eficacia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Satisfacción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 6 Marque con un tilde las marcas que conoce: 

- CIALIS
- ALMAXIMO
- INVICTUS
- FALIC
- VMAX
- VIAGRA
- VORST
- MAGNUS
- Ninguna de las opciones anteriores



7 En caso de conocerla, indique la patología que describe la incapacidad persistente para conseguir y mantener una erección suficiente para llevar a cabo una relación sexual satisfactoria: 

8 En caso de conocerla, indique la droga que sirve para tratar la patología de la pregunta anterior: 

* 9 Ha visitado un especialista para tratar problemas de disfunción eréctil? 

- SI
- NO

Página 2 – Mujeres

* 2 ¿Edad? 

- Menor a 18
- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 56-65
- 65 o más

* 3 Alguna vez su pareja tomó una pastilla para mejorar su erección? 

- SI
- NO
- NS/NC

Página 3 – Parejas que **SI** tomaron alguna vez un comprimido para mejorar su erección:

* 4 De 1 a 5 hasta que punto Uds. cree su pareja requiere de esta pastilla para tener una erección adecuada?
(Siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo) 


1	2	3	4	5
				

* 5 Alguna vez compro Uds. la pastilla para su pareja? 

- SI
- NO

* 6 Por favor escriba la primer marca de pastillas para la erección que le venga a la cabeza: 

* 7 Califique de 1 a 5 los siguientes atributos de la marca mencionada:

(Siendo 1 poco valorado y 5 muy valorado) 

	1	2	3	4	5	N/C
Seguridad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eficacia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Satisfacción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 8 Marque con un tilde las marcas que conoce:

- CIALIS
- MAGNUS
- FALIC
- INVICTUS
- VORST
- VMAX
- VIAGRA
- ALMAXIMO
- Ninguna de las opciones anteriores

* 9 Qué prioriza más al momento de comprar una pastilla para la erección?

Ordene según su ranking

⋮	↕	Eficacia
⋮	↕	Precio
⋮	↕	Seguridad

10 En caso de conocerla, indique la patología que describe la incapacidad persistente para conseguir y mantener una erección suficiente para llevar a cabo una relación sexual satisfactoria:

11 En caso de conocerla, indique la droga que sirve para tratar la patología de la pregunta anterior:

* 12 Su pareja ha visitado un especialista para tratar problemas de disfunción eréctil?

- SI
- NO
- NS/NC

Página 3 – Parejas que **SI** tomaron alguna vez un comprimido para mejorar su erección:

4 Por favor escriba la primer marca de pastillas para la erección que le venga a la cabeza:


* 5 Califique de 1 a 5 los siguientes atributos de la marca mencionada:

(Siendo 1 poco valorado y 5 muy valorado)

	1	2	3	4	5	N/C
Seguridad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eficacia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Satisfacción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 6 Marque con un tilde las marcas que conoce: 

- INVICTUS
- VMAX
- FALIC
- ALMAXIMO
- VIAGRA
- VORST
- CIALIS
- MAGNUS
- Ninguna de las opciones anteriores

7 En caso de conocerla, indique la patología que describe la incapacidad persistente para conseguir y mantener una erección suficiente para llevar a cabo una relación sexual satisfactoria: 

8 En caso de conocerla, indique la droga que sirve para tratar la patología de la pregunta anterior: 

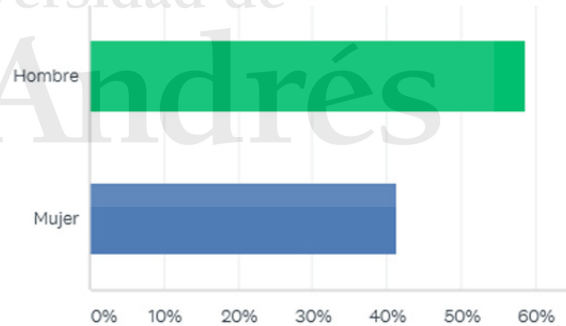
* 9 Alguna vez penso que su pareja puede necesitar de un tratamiento para la disfunción eréctil? 

- SI
- NO

Fuente: Elaboración propia.

Resultados de la encuesta:

Completas?	Cantidad
INCOMPLETA	44
NO CONTESTA	8
SI	180
Total general	232



Pregunta: Alguna vez tomó una pastilla para mejorar su erección? / Alguna vez su pareja tomó una pastilla para mejorar su erección?

Sexo	NO	SI
Hombre	72%	28%
Mujer	79%	21%
Total	75%	25%

Pregunta: De 1 a 5 hasta qué punto Uds. requiere de esta pastilla para tener una erección adecuada? / De 1 a 5 hasta que punto Uds. cree su pareja requiere de esta pastilla para tener una erección adecuada? (Siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo)

Como sabemos que es un tema muy difícil de admitir tomamos como un NO (no requiere) las respuestas con valor 1 y todo el resto como un SI (si requiere).

Genero	NO	SI	total	NO	SI
Hombre	16	8	24	67%	33%
Mujer	6	14	20	30%	70%
Total	22	22	44	50%	50%

Por el tipo de pregunta muy poco gente contesto esta pregunta (24%) pero es claro que las mujeres tienen una percepción distinta a los hombres.

Pregunta: Por favor escriba la primer marca de pastillas para la erección que le venga a la cabeza.

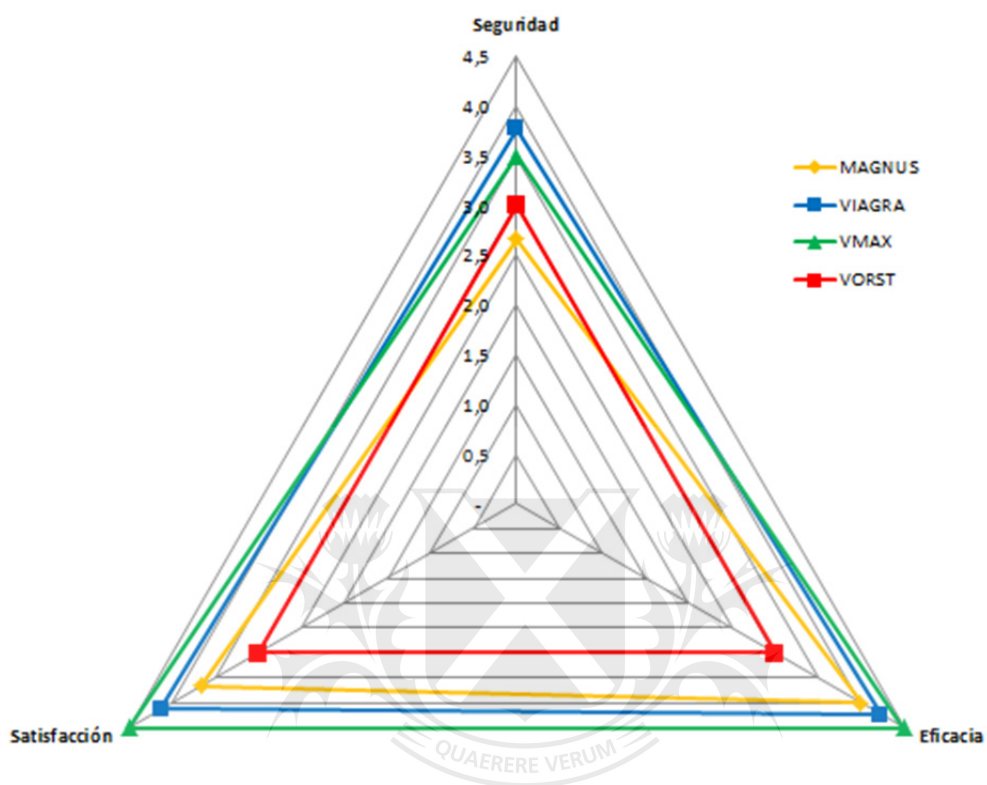
Marca	# Evocaciones	% Evocaciones
CIALIS	2	1%
INVICTUS	2	1%
MAGNUS	6	3%
SINDEFIL	2	1%
VIAGRA	140	78%
VMAX	4	2%
VORST	2	1%
NS/NC	22	12%
Total	180	

Es claro que la evocación de VIAGRA es muy alta y el resto de las marcas muy bajo. En la mayor parte de los casos, quienes recordaron otras marcas fueron encuestados que tomaron alguna vez.

Pregunta: Califique de 1 a 5 los siguientes atributos de la marca mencionada: Seguridad, Eficacia y Satisfacción.

Marca	Seguridad	Eficacia	Satisfacción
MAGNUS	↓ 2,7	→ 4,0	↓ 3,7
VIAGRA	↑ 3,8	↑ 4,2	↑ 4,1
VMAX	→ 3,5	↑ 4,5	↑ 4,5
VORST	↓ 3,0	↓ 3,0	↓ 3,0
TODAS	3,6	4,2	4,0

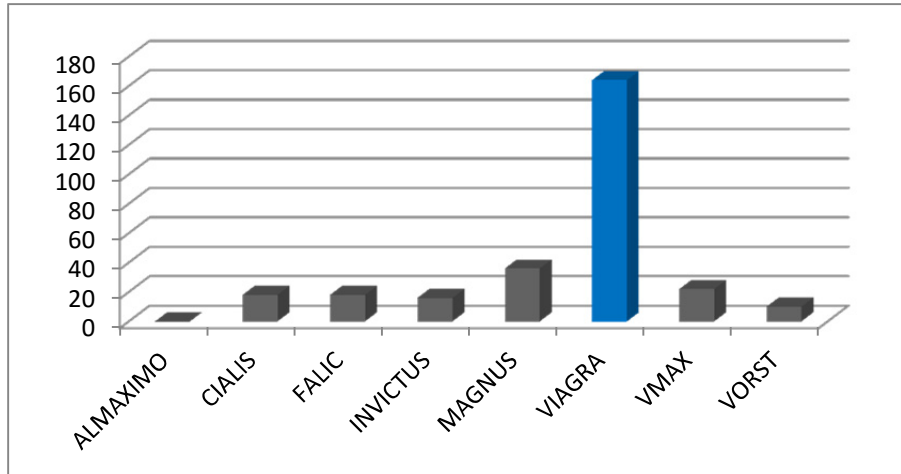
Siendo solo 68 las respuestas respecto a atributos no se discrimina por sexo o si utilizó o no alguna vez.



Pregunta: Marque con un tilde las marcas que conoce:

	Hombre	%	Mujer	%	Total	%
ALMAXIMO	0	0%	0	0%	0	0%
CIALIS	16	16%	2	3%	18	10%
FALIC	14	14%	4	5%	18	10%
INVICTUS	16	16%	0	0%	16	9%
MAGNUS	30	29%	6	8%	36	20%
VIAGRA	94	92%	70	90%	164	91%
VMAX	16	16%	6	8%	22	12%
VORST	10	10%	0	0%	10	6%

El poder de recordación de marca es también muy alto: 91%.



Cantidad de marcas recordadas por género:

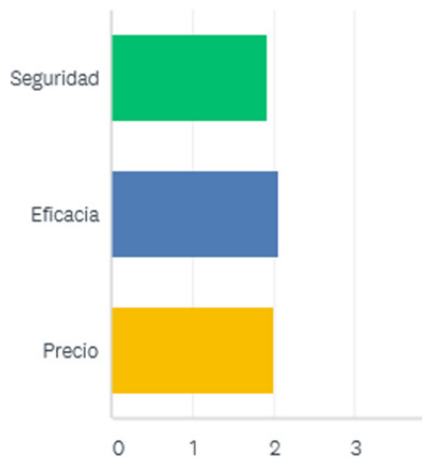
	Hombre	Mujer	Total
Total x genero	102	78	180
Cant de marcas recordadas	196	88	284
Cant promedio de marcas recordadas	1,9	1,1	1,6

Pregunta: Qué prioriza más al momento de comprar una pastilla para la erección?

	Seguridad	Eficacia	Precio
Promedio	1,9	1,8	2,3
Posición	2°	1°	3°

Vale la pena graficar la apertura por género donde claramente la mujer prioriza mucho más la seguridad.

Hombres



Mujeres



Pregunta: En caso de conocerla, indique la patología que describe la incapacidad persistente para conseguir y mantener una erección suficiente para llevar a cabo una relación sexual satisfactoria.

	Conoce el nombre de la patología?	%
Disfunción eréctil	14	8%
Impotencia sexual	30	17%
NS/NC	158	88%
Total general	180	

Pregunta: En caso de conocerla, indique la droga que sirve para tratar la patología de la pregunta anterior.

	Conoce el nombre de la droga?	%
SILDENAFIL	16	9%
VIAGRA	12	7%
NS/NC	152	84%
Total general	180	

El 75% de los encuestados que conocen la droga son personas que alguna vez tomaron una pastilla para mejorar su erección.

Dentro de la gente que respondió, es alta el porcentaje de gente que confunde la marca (VIAGRA) con el nombre del genérico (la droga).

Pregunta: Ha visitado un especialista para tratar problemas de disfunción eréctil?

	Fue a un especialista?	%
NO	6	3%
SI	10	6%
NS/NC	164	91%
Total	180	

Se observa que del total que respondieron que alguna vez tomaron, el 19% de los que alguna vez tomó una pastilla para mejorar su erección visitó un especialista.

Pregunta: Alguna vez pensó que su pareja puede necesitar de un tratamiento para la disfunción eréctil?

	Cantidad	%
NO	60	81%
SI	6	8%
NS/NC	8	11%
Total	74	

ANEXO II

PI-LBA05 - UNDERSTANDING THE SEXUAL HABITS OF MEN TAKING MEDICATION FOR ERECTILE DYSFUNCTION (ED): SURVEY RESULTS FROM 7 COUNTRIES

John P. Mulhall*, Tarek A. Hassan, New York, NY; James Rienow, Walton Oaks, Surrey, United Kingdom.

INTRODUCTION AND OBJECTIVES: We conducted a survey to better understand the sexual habits, behaviors, and treatment satisfaction of men who reported taking ED medication in the previous 3 months.

METHODS: Men in 7 countries (Brazil, China, Italy, Japan, Russia, Taiwan, Turkey) were screened online (7 October - 2 November 2015) by an independent market research company for age (40 - 70 years, except 35 – 65 years in Russia and 30 - 70 years in Brazil), having taken medication for ED in past 3 months, all ED medications taken, and comorbidities. For participants who met the age and ED medication use criteria, an online survey was self-administered, which included questions on frequency of advanced planning of time of sexual intercourse and how far in advance planning occurred, number of times of sexual intercourse per month, number of days taking ED medication per month, time between taking ED medication and sexual intercourse, important attributes of ED medication, and satisfaction with ED medication. The mean survey completion time was 10 minutes.

RESULTS: Of the 1458 men participating in the survey (median age: 48 years; hypertension: 36%; hypercholesterolemia: 30%; prostate problems: 26%; depression: 22%; diabetes: 19%), 83% of these ED medication users always or sometimes planned a specific time for intercourse in advance; 71% of men who planned a specific time planned intercourse up to several hours in advance. The time to intercourse after dosing was within 1 hour for 70% and within 4 hours for 96% of the men. The median frequency of sexual intercourse was 6 times/month, with ED medication taken a median of 5 times/month. Overall, satisfaction with ED medications was generally high. The 2 most important attributes of ED medications for these men were providing a rigid erection (93% of men) and a low level of side effects (90% of men). Survey results for each country are listed in the Table.

CONCLUSIONS: Sexual intercourse is usually planned within several hours in advance by ED medication users. The median frequency of sexual intercourse is 6 times/month. ED medication users report a high rate of treatment satisfaction and consider rigid erections and safety the most important attributes of their ED medication.

Question	Brazil (n=252)	China (n=254)	Italy (n=251)	Japan (n=250)	Russia (n=251)	Taiwan (n=100)	Turkey (n=100)
Planned sex (always/sometimes), % of men	77%	95%	76%	73%	90%	82%	92%
Planned sex up to several hours in advance, % of men who planned sex	79%	70%	85%	39%	81%	72%	73%
Frequency of sex, median times/month	6.5	5.0	7.0	3.0	8.0	4.0	8.0
Frequency of ED medication use, median days/month	5.0	4.0	6.0	2.5	6.0	4.0	5.0
Time from dose to sex ≤1 hour, % of men	61%	76%	74%	55%	80%	74%	69%
Satisfaction with ED medication (very/fairly satisfied), % of men	84%	94%	84%	79%	84%	75%	88%

BIBLIOGRAFÍA, OTRAS FUENTES DE INFORMACIÓN y CITAS

Bibliografía

- Al Ries & Jack Trout. 2001. *Positioning: The Battle for Your Mind*. United States of America. McGraw-Hill
- Bauman, Z. (2003). *Modernidad líquida*. Fondo de la Cultura Económica.
- Bibliografía de las materias cursadas durante maestría que me permitieron completar el análisis con herramientas y marcos teórico-analíticos.
- D´Astous A., Sanabria Tirado R. y Pierre Sigué S. (2003). *Investigación de Mercados*. Norma.
- Kotler, Philip. 2001. *Dirección de Mercadotecnia, Análisis, Planeación, Implementación y Control*, 8a. Ed. ESAN.
- Kotler, Philip. 2006. *Dirección de Marketing*, Duodécima. México. Ed. Pearson.
- Rosser Reves. 1961. *Reality in advertising*. United States of America. Alfred Knopf

Otras fuentes de información

- Resolución Ministerio Salud N° 627/2007 (con la modificación de la Res. MS N° 1061/2007)
- Tercera Encuesta Nacional de Factores de Riesgo para Enfermedades No Transmisibles. Primera Edición. Buenos Aires. Ministerio de Salud de la Nación, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2015
- Sitios web de los principales laboratorios de investigación, especialmente la sección de *Pipeline* de productos.

Citas

¹ Group: The World Health Organization Quality of Life Assesment: Position paper from the World Health Organization. Soc Sci Med 1995; 41:1403-1409

² Byung, Chul Han. 2012. *La sociedad del cansancio - Más allá de la sociedad Disciplinaria*. Barcelona: Herder Editorial.

-
- ³ Dr. Sapetti Adrián - https://www.sexovida.com/viagra/dieciocho_viagra.htm
- ⁴ Feinmann, José Pablo - <http://encuentro.gob.ar/programas/serie/8011/163?start=579>
- ⁵ Ríos, Sebastian – Web Diario La Nación <http://www.lanacion.com.ar/1682838-sexo-post-viagra-nuevas-y-mejores-terapias-para-la-disfuncion-erectil>.
- ⁶ Kotler, Philip.2001. Dirección de Mercadotecnia, Análisis, Planeación, Implementación y Control, 8a. Ed. ESAN.
- ⁷ Kotler, Philip.2006. Dirección de Marketing, Duodécima. México. Ed. Pearson.
- ⁸ Al Ries & Jack Trout. 2001. Positioning: The Battle for Your Mind. United States of America. McGraw-Hill
- ⁹ Rosser Reves. 1961. Reality in advertising. United States of America. Alfred Knopf.
- ¹⁰ Montorsi F, Althof SE. Partner responses to sildenafil citrate (Viagra) treatment of erectile dysfunction. Urology. 2004;63(4):762-767.
- ¹¹ John P. Mulhall, Tarek A. Hassan - PI-LBA05 UNDERSTANDING THE SEXUAL HABITS OF MEN TAKING MEDICATION FOR ERECTILE DYSFUNCTION (ED): SURVEY RESULTS FROM 7 COUNTRIES - The Journal of Urology - Volume 195, Issue 4, (April 2016).
- ¹² Dr. Juan Carlos Kusnetzoff - <http://www.e-sexologia.com/disfunciones/matrimonio-no-consumado.htm>
- ¹³ Ken, Favaro. 2012. United States of America. Strategy or Execution: Which Is More Important? Booz & Company.