



Universidad de
San Andrés

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

RELANZAMIENTO DE SERTAL VENTA LIBRE

Autor: Fransinetti Dewaele, Gaston Luis

Legajo: 19023920

Mentor: Luis R. Castiella

Buenos Aires, agosto 2017



Universidad de
SanAndrés

**FRASSINETTI DEWAELE,
GASTON LUIS**

**RELANZAMIENTO DE SERTAL VENTA
LIBRE**

**MAESTRIA EN MARKETING Y
COMUNICACIÓN**

**TUTOR: PROFESOR LUIS R.
CASTIELLA**

FECHA DE ENTREGA: agosto 2017

Agradecimientos

Quería agradecer a mi tutor, Profesor. Luis Castiella por guiarme en la concreción de la tesis.

A mi familia, Vanessa, Renata y Lucia por apoyarme en este largo proyecto.

A mi madre y a mis hermanas Rosina, Luciana y Leticia.

A Manuel Díaz Vassolo, por apoyarme y ayudarme a pensar, por su amistad.

A Los Directivos de Roemmers por el apoyo incondicional, Sr. Guillermo Fornari, Dr. Ángel Scapin, Sr. Fernando Fraga, Sr. Pablo Degrossi, Sr. Julio Cerratto.

Al Sr. Federico Paz por su significativo aporte de datos, fundamental para el trabajo.

Al Sr. Jorge Luis Duhalde por recibirme en su oficina y compartir sus conocimientos.

A la Sra. Andrea Anania por ayudarme a ordenar mis cuentas con la universidad.

Universidad de
San Andrés

INDICE:

1. Resumen ejecutivo	5
2. Introducción	7
2.1 Diagnóstico.	13
3. Análisis de situación	15
3.1 ¿Qué es un medicamento de venta libre?.....	15
3.2 Los medicamentos de venta libre y su rol en la publicidad.....	16
3.3 Principios esenciales de los medicamentos de venta libre.....	16
3.4 ¿Qué es un antiespasmódico?.....	17
3.5 ¿Cómo afecta el <i>Switch</i> a venta libre en la cadena de valor?	17
4. P.E.S.T	18
4.1 Situación política actual.	18
4.2 Situación Económica actual.....	18
4.3 Situación social.....	19
4.4 Situación Tecnológica.....	20
4.5 Roemmers y la tecnología.....	22
5. Análisis del mercado	24
5.1 Dimensión del mercado y posicionamiento de Sertal.....	24
5.2 El mercado de antiespasmódicos en unidades.....	25
5.3 Análisis de la estructura del sector y el posicionamiento de Sertal y sus competidores, a través de las 5 fuerzas de Porter.....	31
5.4 Análisis del consumidor.....	36
5.5 FODA de Sertal.....	38
6. Estrategia de Marketing	41
6.1 Objetivos.....	41
6.2 Estrategia de Posicionamiento.....	42
6.3 Nuevo posicionamiento de Sertal venta libre.....	42
6.4 Segmentación.....	43
6.5 <i>Core target</i>	43
7. Estrategia en los canales de distribución	45
7.1 Estrategia en el canal.	47
7.2 Estrategia del equipo de ventas APF s/ APM s.	49

7.3 Estrategias de <i>Shopper</i> y visual– <i>Merchandising</i> en el punto de venta....	51
7.4 Esquema de Valor en el canal.....	51
7.5 Estrategia de descuento en el canal.....	52
7.6 Ventas proyectadas por presentación farmacéutica.....	53
7.7 Estrategia de <i>pricing</i> en procesos inflacionarios.....	55
7.8 Esquema de precios.....	58
7.9 Buscapina y su estrategia de <i>pricing</i>	58
8. Estrategia de Comunicación.....	60
8.1 <i>Packaging</i>	61
8.2 Omnicanalidad.....	63
9. Análisis Económico-Financiero.....	65
9.1 Escenario sin proyecto.....	65
9.1.1 Unidades proyectadas. Escenario sin proyecto.....	66
9.2 Escenario con proyecto.....	69
9.2.1 Unidades proyectadas. Escenario con proyecto.....	69
9.3 Evaluación y comparativa de ambos escenarios.....	73
9.4 Análisis de sensibilidad.....	75
9.5 Sensibilidad a la variación en las unidades de venta.....	75
9.5.1 Escenario pesimista.....	75
9.5.2 Escenario planificado.....	76
9.5.3 Escenario optimista.....	77
9.6 Sensibilidad a la variación en los descuentos en el canal.....	78
9.6.1 Escenario pesimista.....	78
9.6.2 Escenario planificado.....	79
9.6.3 Escenario optimista.....	79
9.7 Conclusiones.....	81
10. Bibliografía.....	82
11. Anexos.....	84

1. Resumen Ejecutivo

El siguiente trabajo pretende planificar y desarrollar un plan de marketing teniendo como protagonista a un producto significativo de Laboratorio Roemmers, Sertal venta libre.

Sertal forma parte de la categoría de antiespasmódicos orales, medicamentos que aun siendo de venta bajo receta, el consumidor comenzó a comprarlos de forma espontánea en la farmacia. Esto hizo que nuestro competidor hiciera el *switch* de su producto Buscapina en el año 2003, permitiéndole hacer campañas publicitarias.

Posicionado en segundo lugar, Sertal cuenta con el 35 % de la categoría. El líder es Buscapina, que cuenta con el 55% del *market share*. Por lo tanto, estos dos productos son dueños del 90% del ese mercado.

En el año 2013, finalmente Sertal hace el *switch* de venta bajo receta a producto de venta libre, pero no se realiza ninguna impulsión publicitaria. Luego del mencionado *switch*, la empresa solo promocionó el producto, mediante su numerosa fuerza de ventas a través de los canales de distribución, una fortaleza marcada con la que cuenta el laboratorio.

La tesis aborda la problemática de Sertal que luego de que el laboratorio hiciera este cambio a venta libre, veía cómo el *portfolio* Sertal seguía perdiendo *market share* en la categoría de antiespasmódicos orales.

Mientras tanto, la competencia Buscapina llevaba la ventaja de participar durante los últimos 14 años en el mercado de venta libre, invirtiendo en campañas publicitarias. Esto generó que el producto goce de gran *awareness*, *top of mind* y, en consecuencia, gane *market share*.

Luego de haber realizado una investigación de mercado de tipo cualitativa por el estudio Nora Reyes, se pudieron determinar cuáles eran los *insights* relevantes de la categoría en general, de Sertal y del competidor Buscapina.

Los *insights* determinaron que Sertal se encuentra muy presente en el *target* de 45-65 años, mientras que en el *target* de 25-40 aún cuenta con *awareness*, pero pierde *top of mind*.

Si bien el plan estará diseñado para abordar a un *target* amplio de 25-65 años, c3-abc1, se presentará un especial desarrollo en lo que refiere al *core target*, es decir, los más jóvenes.

En cuanto al posicionamiento, la base será la investigación de mercado, a través de la cual se analizará nuestro mapa de empatía y se comunicará, siempre respetando la omnicanalidad al *core target*.

Se diseñará una estrategia en los canales de distribución, una de las fortalezas con las que cuenta Roemmers, se planificará de forma metodológica un trabajo de *trade marketing* analizando al *shopper* y proponiendo una matriz de C.R.M, donde las farmacias más importantes tendrán condiciones especiales de colaboración.

Por lo antes mencionado, el plan tiene como objetivo: el relanzamiento de Sertal Venta libre, desarrollando una estrategia de comunicación integrada (IMC 360), con presencia en los principales canales de televisión abierta, canales de cable, Radio, Diarios, Revistas, Vía Pública, Redes sociales.

Por último, se desarrolla el análisis económico-financiero, en el cual comparamos dos escenarios, el actual sin proyecto vs. el proyecto planificado. Se analizan los esquemas de costos y el flujo de fondos de cada uno de los dos escenarios con un horizonte de planeamiento de 5 años. Se evaluarán ambos escenarios por el método del Valor Actual Neto. Cabe destacar que se evaluará mediante un Análisis de Sensibilidad, considerando dos variables de peso, la variación de unidades vendidas y la variación de los descuentos en las farmacias.

En conclusión, teniendo en cuenta la pérdida de *market share*, el crecimiento sostenido de nuestro competidor, la tendencia que demuestra que los productos antiespasmódicos son de demanda espontánea, se considera prioritario planificar este plan IMC 360, para lograr un crecimiento del 25 % en unidades hacia el 2020.

2. Introducción:

Sertal es un medicamento de Laboratorio Roemmers, compuesto por la molécula, Propinox. El laboratorio Roemmers, fundado en la Argentina en 1921, ha alcanzado un sólido prestigio dentro de la industria farmacéutica y desde hace más de veintiocho años se ha constituido en el líder absoluto del mercado, tanto en valores como en unidades y en prescripciones.

Cuenta con tres plantas farmacéuticas principales para elaborar sus productos bajo estrictas normas de calidad.

En el 2000, tras varios años de planeamiento y construcción, se puso en marcha en la Argentina la planta Roemmers Pharma, se trata de una planta diseñada en Alemania, dedicada a la elaboración de medicamentos no antibióticos, utilizando tecnología de última generación solo comparable con la existente en países desarrollados y según los estándares y los requerimientos de buena manufactura actuales cGMP (*current Good Manufacturing Practices*) que rigen la actividad farmacéutica internacional.

La transparencia de sus políticas promocionales y de ventas, basadas en el respeto a los profesionales médicos, los farmacéuticos y los pacientes, y la alta capacitación de sus equipos de APM y APF (agentes de propaganda médica y agentes de propaganda farmacéutica), junto con el potencial productivo y logístico, le han permitido a Roemmers conquistar, a lo largo de los años, su indiscutible liderazgo en el sector.

La gerencia de Comercialización tiene a cargo diecinueve equipos de APM en todo el país, sumando un total de 240 representantes.

Muy importante es mencionar que la Compañía cuenta con una Distribuidora propia "Rofina", una empresa fundada en 1962 con el objetivo básico de atender la demanda de grandes laboratorios para la distribución de medicamentos, dentro de la República Argentina. La empresa distribuye anualmente a más 7.700 clientes, droguerías, instituciones, farmacias. Asimismo, brinda a cada uno de sus clientes,

la posibilidad de realizar un seguimiento continuo de los pedidos, informando cuál es la ubicación de los mismos y la fecha de entrega estimada. Cumple así con las exigencias de Buenas Prácticas de Almacenamiento, Distribución y Transporte (BPADyT). Corresponde también poner el acento en la tecnología, uno de los pilares más sólidos sobre los que Rofina ha basado su servicio a través de los años.

Hoy la Compañía trabaja con SAP R3 ECC 6.0, lo que hace posible que nuestros clientes puedan seguir *online* sus negocios. A través de una operación conjunta, se optimiza el uso de los recursos y disminuimos el costo de las operaciones individuales, logrando así la excelencia en la distribución farmacéutica. Hoy en día gestionamos una gran operatoria de transfer coordinadas con todas las droguerías de servicio del país, la cual nos permite el mejor servicio hacia la farmacia en la agilidad de la entrega y seguimiento del cada pedido.

Rofina cuenta con más de 25 APF.

En la actualidad, Roemmers tiene una participación del mercado farmacéutico argentino aproximada del 12 por ciento. La venta en unidades de Roemmers, con toda su línea fue en el año 2015 de 61,311, 278 de unidades, un promedio de 5.109.273 unidades mensuales de venta a nivel país.

El producto en cuestión: Sertal y sus extensiones de línea tienen una participación del 7% en unidades y valores; lo que representan unas 5.400.000 anuales y alrededor de 360.000 unidades mensuales dentro de un amplio *portfolio* que suma 61 productos.

Sertal es un producto que creció y se desarrolló como producto de venta ética, bajo receta, lo que significa que tiene que ser prescripto por los médicos. En el año 2013 la empresa decidió hacer el *switch* a venta libre por cuestiones que se analizarán en profundidad.

El producto Sertal y sus extensiones de línea suman en total 13 presentaciones comerciales.

En el año 2013 fue lanzado al mercado de venta libre el Sertal VL (Propinox), de esta forma la empresa hace una de sus primeras incursiones en el mercado OTC o de venta libre.

Su principal competidor es Buscapina de laboratorio Boheringer Inglegheim; con sus 17 presentaciones vigentes, hoy lidera el mercado de los antiespasmódicos orales.

Boheringer Inglegheim ha logrado su liderazgo gracias a su estrategia de comunicación, en los medios masivos, lanzada en el año 2003, además de su excelente labor en el punto de venta que le ha permitido posicionarse como líder de la categoría.

Luego de haber hecho el *switch* a venta libre en el año 2013, Roemmers se propuso hacer una campaña comunicacional de prueba en la ciudad de Mendoza.

Empezando con una investigación de mercado elaborada por el Estudio Nora Reyes¹ para saber con más fundamento el posicionamiento en la mente del consumidor y del *shopper* de Sertal y su principal competidor Buscapina.

Mendoza fue el lugar de elección por su sistema de medios de comunicación, el cual está casi monopolizado por un grupo empresario, y por lo tanto el impacto de la campaña de publicidad que fue creada por una agencia de medios mendocina. Se hizo en radio, diarios, carteles, vía pública, televisión abierta y televisión por cable. La campaña no contaría con repeticiones en otras provincias, siendo esto una gran ventaja para evaluar el desempeño e impacto de la misma.

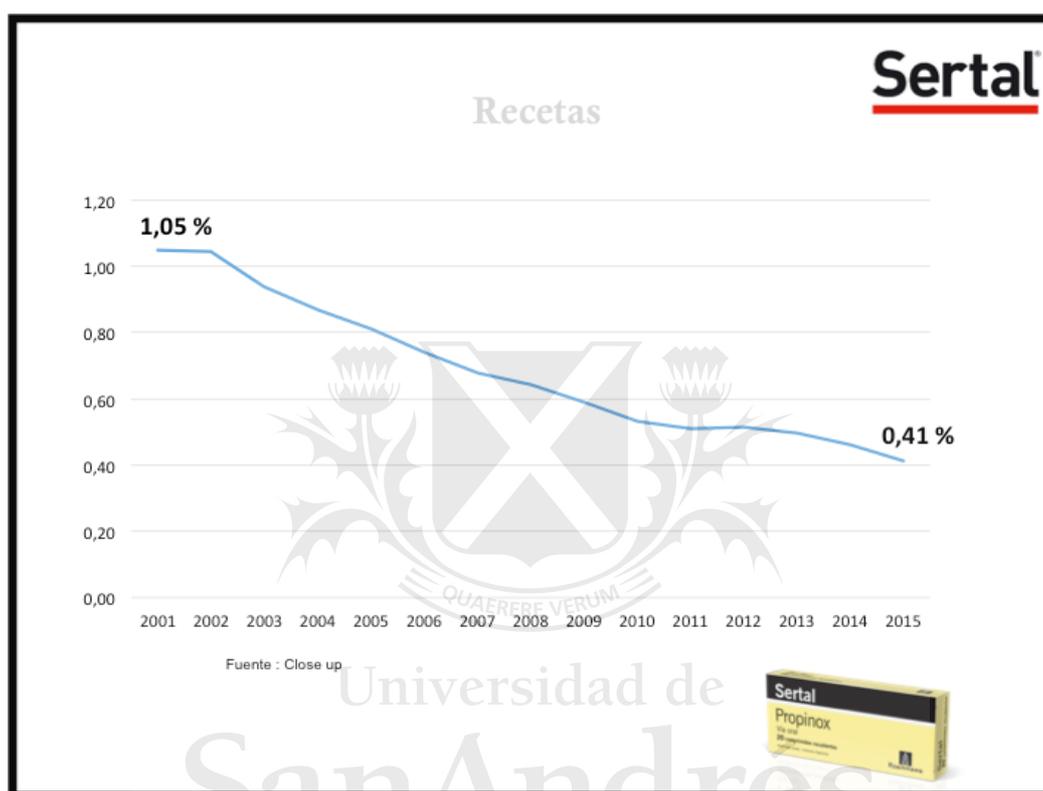
Otro punto importante de la elección de Mendoza para el lanzamiento fue la particularidad que los canales de distribución. Tanto droguerías y farmacias están organizadas en un sistema bastante cerrado por lo que no habría problemas con la evaluación y el impacto en las ventas postcampaña.

Cabe destacar como un dato relevante que, en la categoría de productos antiespasmódicos, ha caído progresivamente la prescripción médica, por lo que haber tomado la decisión de establecer una campaña de comunicación era lo más indicado.

¹ Reyes, Nora. 2012. "SERTAL: Estudio Exploratorio de Imagen, Posicionamiento y Oportunidades". Estudio privado. Argentina. Ref. Anexo N° 9.

En el Gráfico N° 1, se puede observar esta tendencia, analizando la caída de recetas médicas, haciendo más que evidente que la compra de este tipo de productos es de demanda espontánea. Esta es una de las causas por la que tomaremos la decisión de hacer el *switch* a venta libre. Los datos los provee close-up.²

Gráfico N 1. Caída en la prescripción de antiespasmódicos.



Es muy importante destacar, que la decisión en primer término de hacer el *switch* a venta libre de Sertal en 2013 para luego planificar y hacer posible una campaña de comunicación, ha tenido sus discusiones lógicas en el Directorio de la compañía. Los accionistas, la familia Roemmers, que han logrado tantos beneficios gracias a los productos de venta ética, y a los profesionales que siempre han confiado en la calidad de sus productos, no veían como algo positivo que Sertal, producto estrella del *portfolio* pase a ser de venta libre. Siempre se confió y se apostó en la sugerencia del profesional para que los productos se desarrollen. Pero es evidente, como hemos visualizado en el Gráfico anterior, que desde el año 2001 al 2015, han

² Close-up international. Prescription data. Permite medir los resultados prescriptivos del esfuerzo promocional, investigando los comportamientos de los mercados, moléculas, productos, laboratorios y sus tendencias.

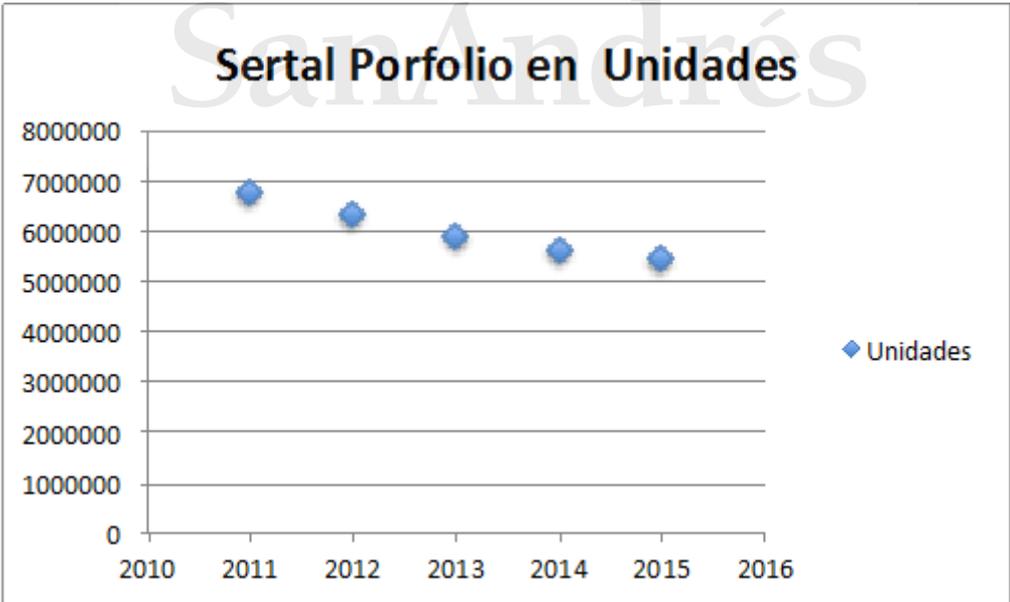
caído de forma representativa las prescripciones del producto. Por este tema es que el directorio de la compañía empezó a evaluar una posible campaña de comunicación,

Como podemos ver en la Tabla N° 1 y el gráfico N° 2, tomando como base el ejercicio comercial 2011 al ejercicio comercial 2015, la Familia Sertal viene perdiendo casi un 24 % en unidades, que sumado a la tendencia que hace a la categoría casi puramente de venta libre o sugerida por el farmacéutico, la decisión de planificar un Plan de Marketing, teniendo como foco la comunicación de Sertal como producto de venta libre es indispensable. (Ver Anexo N 1°).

Tabla N° 1. Caída en unidades convertidas 2011-2015.

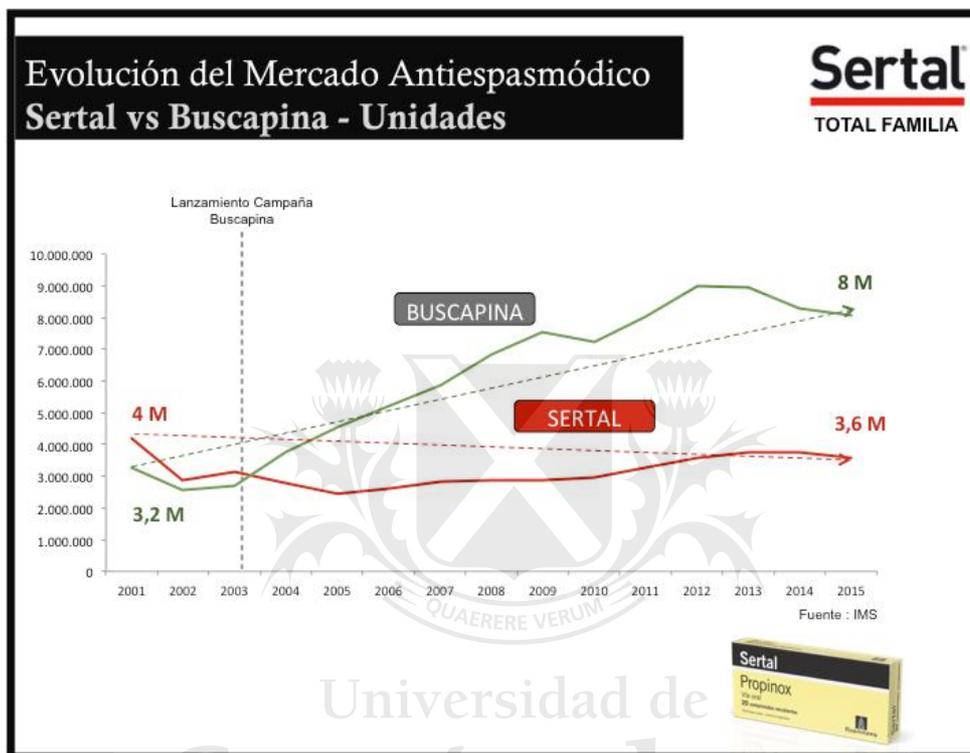
Sertal Familia 2013/2015					
Ejercicio	2011	2012	2013	2014	2015
Unidades	6.787.282	6.298.931	5.885.550	5.590.507	5.453.502
%		-8%	-7%	-5,3%	-2,5%

Gráfico N 2. Tendencia negativa Sertal unidades convertidas.



Continuando con este análisis, en el gráfico N° 3, la decisión de nuestro mayor competidor Buscapina, de lanzar su producto de Venta libre en el año 2003. Es evidente que desde que tomaron esa decisión ha logrado generar una brecha en relación con nuestro producto Sertal.

Gráfico N 3. Sertal unidades sin convertir vs Buscapina.



A fin de dar una mejor comprensión al gráfico, cabe destacar que Buscapina no tiene presentaciones por 200 comprimidos, por lo tanto, los 8 millones de unidades que logra hacia el 2015, son las que IMS³ marca como venta real. En el caso de Sertal, es muy importante destacar que las presentaciones tales como la de Sertal Compuesto 10 mg. *blister* x 10 comprimidos, x 20 estuches y Sertal Perlas 10 mg. *blister* x 10 comprimidos, x 10 estuches, IMS las lee como una sola unidad, mientras que en el mercado farmacéutico argentino hay una denominación que es “unidades convertidas”.

³ IMS (Servicios de Marketing Intercontinental): Es la base de datos más importante dentro de la Industria Farmacéutica ya que maneja la información de todas las farmacias y su clasificación según el *brick* o territorio al cual pertenecen.

De esta forma, la categoría toma cada unidad de Sertal Compuesto 10 mg. *blister* x 10 comprimidos x 20 estuches como si fueran 4 unidades de 50 comprimidos.

En el caso de Sertal Perlas 10 mg. *blister* x 10 comprimidos x 10 estuches, la categoría lo lee como si fueran 2 unidades por 50 comprimidos.

Esto explica cómo dentro de las 3.6 millones de unidades del Gráfico N° 3, en el ejercicio 2015, Sertal Compuesto 10 mg. *blister* x 10 comprimidos x 20 estuches vendió un total de 627.640 unidades para IMS, lo que para la categoría son 2.510.560. Este producto es el 46% de nuestra venta del *portfolio* de Sertal.

Entonces dentro de las 3.6 millones de unidades vendidas es preciso tener en cuenta que son en realidad las 5.453.502 como se evidencia en la Tabla N° 1.

En el capítulo Análisis de mercado, se evaluará la presentación del *portfolio* siempre en “unidades convertidas” y se expresará cuál es la participación actual de cada uno de los productos.

En conclusión, lo que el gráfico N° 3 demuestra es la pérdida del liderazgo de Sertal en el 2003 cuando Buscapina lanza su producto de venta libre, haciendo una importante diferencia en ventas. Teniendo como base el ejercicio 2011 y analizando hasta 2015, Sertal ha perdido 1.333.780 unidades.

2.1 Diagnóstico

Al haberse analizado la categoría de antiespasmódicos orales, y al tener en cuenta datos arrojados a través de IMS, Close-up y la investigación de mercado realizada por Nora Reyes, en su Estudio exploratorio de Imagen, Posicionamiento y Oportunidades, además de la observación primaria por parte de nuestros 240 representantes de ventas, describiremos el porqué del *switch* de venta bajo receta a venta libre y el porqué de la decisión de elaborar una campaña de comunicación a medida.

1. Caída de prescripciones médicas de antiespasmódicos.
2. Los antiespasmódicos son productos de demanda espontánea.
3. Son productos sugeridos por el farmacéutico.
4. Buscapina, desde su salida como venta libre en 2003, ha crecido exponencialmente, quitándole a Sertal el liderazgo de la categoría.
5. La caída en ventas demostradas en tabla N° 1 y gráfico N° 3, que suman un total de 1.333.780, representan casi un 24% en 5 ejercicios.
6. El estudio exploratorio, entre sus *insights* más determinantes, arrojó que Sertal es una marca “que no se comunica”, “que quedó en el tiempo”, “que remite a medicamento”, “que te lo da el médico.”
7. Sertal aun cuenta con *awareness*, pero ha perdido *top of mind* con respecto a Buscapina.
8. Tenemos que explotar nuestra fortaleza en el canal de distribución.

Sin lugar a dudas, Sertal es un producto vital dentro de la cartera de productos de la empresa, no solo a nivel de rentabilidad, sino que también, la familia Roemmers tiene un particular afecto con la marca y estaría dispuesta a emprender el proyecto.

Por todo lo descrito en esta introducción y el posterior diagnóstico, se dará paso al desarrollo metodológico de un plan de Marketing ofrezca una respuesta a la siguiente incógnita.

“A través de un plan de IMC 360 grados⁴, y de un planificado trabajo de *trade marketing* se logrará en un plazo de 5 años un incremento de 25% en unidades. De esta forma se detendrá la pérdida de *market share* y nos posicionaremos de manera de pelear el liderazgo de la categoría. Se efectuará un análisis económico-financiero y los correspondientes análisis de sensibilidad, que traduzcan el grado de éxito o fracaso del proyecto”.

⁴ Don Schultz, Heidi Schultz, IMC the next generation, “*five steps for delivering value and measuring returns using marketing communications*”.

3. Análisis de situación

Para comprender el contexto en el cual se desarrollará el plan de marketing de venta libre hay que analizar en primer término las diferentes regulatorias del A.N.M.A.T (administración nacional de medicamentos, alimentos y tecnología médica) y su ley N° 26.567, en la aprobación de productos que podrán ser comercializados como productos de venta libre.

3.1 ¿Qué es un medicamento de venta libre?

La ley argentina define: “Corresponde la condición de venta libre a aquellos medicamentos destinados a aliviar dolencias que no exigen en la práctica, de la intervención médica y que, además, su uso en la forma, condiciones y dosis previstas no entraña, por su amplio margen de seguridad, peligros para el consumidor”.

En el año 1990 la OMS (Organización Mundial de la Salud) adoptó como definición venta libre u OTC (*Over the counter*) para denominar a los productos de venta libre a los medicamentos cuya entrega y administración no requieran de la autorización de un facultativo. Pueden existir diferentes categorías para estos medicamentos, de acuerdo con la legislación de cada país. Asimismo, el lugar de estos productos puede estar limitado a las farmacias o puede darse en establecimientos comerciales”.⁵

⁵Cámara argentina de productores de especialidades medicinales de venta libre. 1999. Guía práctica de medicamentos de venta libre; Ed. Trinidad S.R.L. url: http://capemvel.org.ar/?page_id=126

3.2 Los medicamentos de venta libre y su rol en la publicidad

La Organización mundial de la salud describió el rol y el propósito del rotulado de la siguiente manera:

“El propósito del rotulado es establecer claramente la marca del producto y deberá incluir toda la información relevante que el comprador individual debe tener para utilizarlo apropiadamente...el rotulado es un “medio de alta participación” y tiende a llevar una carga mayor de información sobre el producto para el usuario que la publicidad. La mayoría de los que leen los rótulos están motivados para concentrarse en ellos, comprenderlos, seguir las indicaciones y tomar las precauciones indicadas. Sin embargo, lo importante no es hasta qué punto los usuarios realmente leen cada rotulo en sí, sino que puedan consultarlo por cuestiones de uso y seguridad (...) Atrae la atención, ofrece elecciones y provee información general limitada a las audiencias masivas de usuarios. Debe estimular el interés de los eventuales usuarios en... un producto, (e) informarles sobre lo que este podría hacer por ellos... Por lo tanto, la publicidad no debería sobrecargarse de información al punto en que el posible comprador individual pudiera no comprenderla o inclusive ignorarla”.⁶

3.3 Principios esenciales de los medicamentos de venta libre. Características Obligatorias del ANMAT.

1. Los medicamentos de venta libre, como cualquier medicamento, son aprobados por las autoridades de la salud (ANMAT).
2. Las empresas farmacéuticas están autorizadas y supervisadas por las autoridades de la salud para su elaboración, control y venta.
3. Actúan sobre síntomas y patologías leves, reconocibles por el usuario.

⁶ OMS “Criterios éticos para la promoción de medicamentos”- año 1988. Tomado de la guía práctica de medicamentos de venta libre. 1999. Ed. SRL Trinidad;

4. Tienen información orientativa para el usuario y recomiendan la concurrencia al médico en caso de duda o reiteración de síntomas.
5. Son efectivos y seguros debido al conocimiento que de ellos tienen los profesionales, las autoridades y el usuario.
6. Poseen las condiciones de calidad que exigen las autoridades de salud para todos los productos farmacéuticos.
7. Representan un gasto menor para la comunidad.⁷
8. Luego de haber definido y aclarado lo que significa un “medicamento de venta libre”, se procederá a describir de qué se trata la categoría de los “antiespasmódicos orales”; lugar del mercado donde participa el producto “Sertal venta libre” y *portfolio*.

3.4 ¿Qué es un antiespasmódico?

Los antiespasmódicos son medicamentos que ayudan a tratar los espasmos musculares. Intentan calmar o neutralizar las contracciones involuntarias de los músculos. A menudo se utilizan en los espasmos digestivos, en los dolores del tipo del cólico hepático o nefrítico y en los dolores uterinos de las mujeres. Algunos antiespasmódicos tienen pocos efectos secundarios, pero otros tienen una actividad anticolinérgica que puede provocar sequedad de boca, estreñimiento, problemas de eliminación de orina o bien un aumento en la frecuencia cardíaca.

3.5 ¿Cómo afecta el *switch* a venta libre en la cadena de valor?

Es importante destacar que el *switch* a venta libre es solo una cuestión regulatoria como se ha explicado en este apartado. El laboratorio no incurre en ningún costo al hacer el cambio. Solo cambia el tipo de “impulsión”, tema que trataremos en profundidad a lo largo de este plan. Por lo tanto, el *switch* a venta libre solo afectará lo que refiere a los costos de inversión publicitaria.

4. P.E.S.T

4.1 Situación política actual

En lo que respecta a la situación política, el 2016 fue un año en el que el país se encontraba en plena adaptación: luego de 12 años de gobierno kirchnerista, el gobierno actual con un nuevo presidente, el ingeniero Mauricio Macri, ha tomado una serie de medidas económicas, donde han aumentado las tarifas de la mayoría de los servicios públicos, esto ha impactado negativamente en el consumo de bienes y servicios.

En cuanto a la relación con la industria farmacéutica, el gobierno ha permitido desde su asunción, una serie de aumentos en las listas de precios de los medicamentos que han sido trabadas por el gobierno anterior, lo que ha sido una noticia bien recibida por la compañía, sin dejar de hacer una lectura realista sobre la pérdida de poder adquisitivo en el sector de consumo.

4.2 Situación Económica actual

El año 2016 dio batalla a una inflación del 4,2% mensual, a las subas de hasta el 800% en las tarifas (gas, electricidad, servicio de agua, telefonía, transporte)⁸, lo que son dos variables muy representativas a la hora de planificar nuestras inversiones y prever las ventas.

Se mantienen las trabas a las importaciones y al giro de utilidades al exterior por parte de las empresas. El objetivo será recuperar el equilibrio fiscal y monetario.

⁸ Franco Liliana. (Abril 2016). "El FMI estima que caerá 1% economía argentina en 2016". *Ámbito Financiero*. Disponible en: www.ambito.com/834838-el-fmi-estima-que-caera-1-economia-argentina-en-2016

El fondo Monetario Internacional preveía una caída de 1% en el producto bruto interno durante el año el 2016, pero anticipó un rebote en 2017, cuando la actividad registraría una suba de 2,8%.

Uno de los grandes países que sufrirá una fuerte recesión es Brasil, principal destino de las exportaciones industriales argentinas: el FMI prevé una caída de 3,8% en el año en curso y estancamiento para el siguiente.

Argentina ha emprendido una transición macroeconómica esencial, de todas formas, el panorama inmediato no será apacible, sobre todo por los efectos que las reformas han tenido sobre la inflación, hoy rozando el 35 % interanual. Reducir ese índice es hoy el principal desafío del gobierno de Mauricio Macri.

El Fondo Monetario Internacional estimaba que la inflación de 2016 alcanzaría al 25%, en línea con las previsiones del gobierno argentino, y 20% en 2017. En realidad, el Ejecutivo ya ha admitido implícitamente que estos cálculos se quedaron cortos y asumen que es más probable arriba de un 30%. El Fondo monetario internacional celebró la cancelación de la deuda que la argentina mantenía con los llamados “fondos buitres” (aquellos tenedores de bonos que no se acogieron a la reestructuración de deuda de 2005 y 2010) y llevaron su reclamo a los tribunales de Nueva York. Para el FMI, el acuerdo con esos acreedores “permite que el país regrese a los mercados internacionales de capital. Este es un paso importante para permitir que Argentina recupere su posición financiera y acceda al ahorro externo para financiar el costo de la transición hacia un marco de política macroeconómica más consistente.”⁹

4.3 Situación social

La situación social del país es delicada: el desempleo aumenta (de 7% en 2015 a 8,4% esperado en 2016), la malnutrición persiste y 30% de la población vive debajo de la línea de pobreza. Desde la llegada de Mauricio Macri en diciembre, las tensiones sociales entre sindicatos y gobierno han crecido, al igual que los

⁹ Cue. E Carlos. Rivas Molina Federico. (abril 2016). “El FMI celebra el giro en argentina pero no prevé recuperación 2017. Diario El País.
http://economia.elpais.com/economia/2016/04/27/actualidad/1461768218_835202.html

acalorados debates entre las autoridades centrales y las autoridades descentralizadas por la distribución de recursos federales a las provincias del país.

En el anexo N° 2, a modo de análisis se podrá comparar los diferentes indicadores económicos que impactan en la situación social argentina.

Del cuadro, se desprenden datos comparativos relevantes, donde el PBI tiene un decrecimiento teniendo en cuenta el año 2012 como base. De todas formas, las políticas socioeconómicas están en pleno desarrollo con el nuevo gobierno electo.¹⁰

4.4 Situación Tecnológica

Es imperativo abrir un “paréntesis” en el análisis de la situación tecnológica. Hoy los mercados del mundo -y no es excluyente a la Argentina- consideran el impacto que tienen en los mercados la tecnología.

Cada día predomina más el mundo *online*, haciendo que llegar a la mente del consumidor sea todo un desafío para las empresas y sus productos.

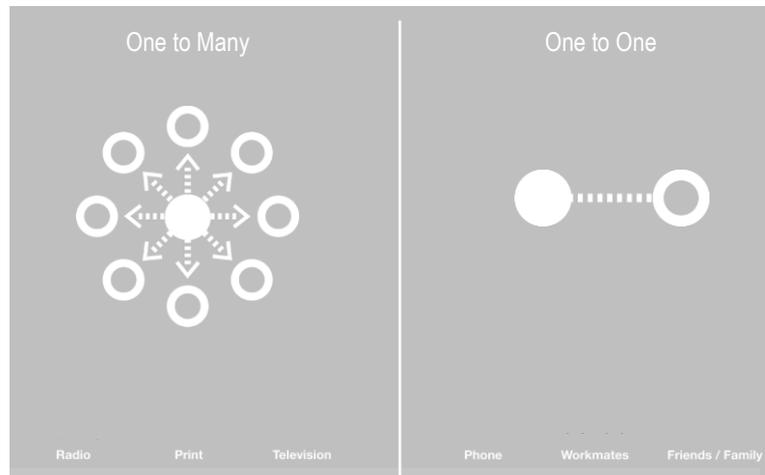
Internet y el *e-commerce* son el presente y el futuro. Las redes sociales hoy dicen mucho de las marcas y cómo ellas se comunican y, en consecuencia, tendremos en cuenta en nuestro plan de marketing estos importantes conceptos.

Los siguientes gráficos nos demuestran cómo era la comunicación y cómo la tecnología cambió drásticamente esas formas.

¹⁰ IMF – World Economic Outlook Database, 2015

Antes:

The Old Media Environment: Either/Or

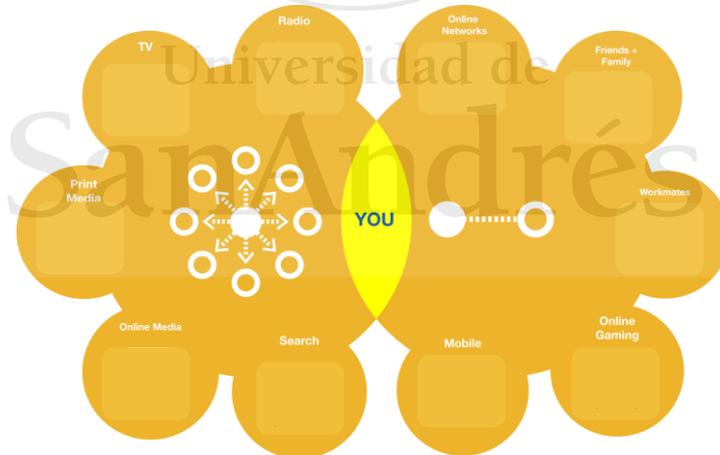


3 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS



Actualmente:

The New Media Environment: Many to Many



4 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS



Hoy el medio ambiente en el que se encuentra el consumidor es complejo, es interpelado en un amplio contexto, por muchos canales a la vez.

¹¹ Seminario de investigación de Mercado. Primer trimestre 2015. Maestría en marketing y comunicación.

La tecnología ha creado un consumidor 2.0¹², que está bien informado, se aburre, es inmune a la publicidad, tiene mayor poder de decisión, elige, demanda información, busca experiencias. Es así como ahora la industria debe de redoblar esfuerzos y rediseñar sus estrategias de marketing en pos de poder llegar a un consumidor más y mejor informado, con una nueva conciencia de su valor como cliente, y en mayor contacto con la industria y sus avances.

Este nuevo paradigma tecnológico, ha llevado a tener un individuo que ha cambiado sus referentes al momento de definir sus decisiones de compra. Internet se revela ahora como un influenciador clave en la toma de decisiones, un elemento que influencia, que genera en un momento cero de la verdad (ZMOT)¹³ en la cual el cliente se referencia en la web para investigar y asesorarse. Es por esto que el *switch* de venta ética a venta libre, empujado por una campaña de comunicación integral con fuerte foco en el canal de distribución y comunicación, será el factor clave que lleve a lograr nuestro objetivo.

4.5 Roemmers y la tecnología

En septiembre de 1997, meses antes que el boom de la salud estallara en el ciberespacio, se observaron las necesidades que la comunidad médica requeriría en el nuevo milenio y se creó Intramed. Hoy el portal cuenta con más de 650.000 usuarios distribuidos en Argentina y el resto de Latinoamérica. Las necesidades de los profesionales son el motor de avance que permite a este portal seguir sumando ideas y proyectos para optimizar el servicio que ofrece a quienes cuidan de nuestra salud. El portal ofrece un contenido único y permite estar conectado con los profesionales constantemente, sabiendo de sus necesidades, teniendo una charla permanente y permitiendo al usuario que la experiencia la tenga desde donde la

¹² Fuente: Nativos digitales. Dieta cognitiva, inteligencia colectiva y arquitectura de la participación, Autor: Alejandro Piscitelli. Ed. Aula XXL.

¹³Lecinski, Jim. 2011. "Zmot: Ganando el momento cero de la verdad". Google Inc. Sillicom Valley..p. 23.

desea, con links en todas las redes sociales (Facebook, Twitter, Google, YouTube y otros enlaces compartidos).

En conclusión, este emprendimiento le ha permitido a Roemmers diferenciarse estratégicamente creando un Océano Azul¹⁴, por el momento de la creación del portal y la aceptación multitudinaria que ha tenido y que ha beneficiado a la estructura comercial de la empresa. Intramed ha posicionado a Roemmers como pionero en la era *online*, ofreciendo contenidos, cursos online, seminarios, biblioteca virtual y sección de arte y cultura.



¹⁴ Mauborgne, Renee y W Chan, Kim. 2005. Estrategia del océano azul". Grupo editorial norma. Bogotá.

5. Análisis del mercado

5.1 Dimensión del mercado y posicionamiento de Sertal

Si bien en el Mercado de antiespasmódicos participan varias marcas, comenzaremos a describir y a analizar con más exactitud, al competidor y líder Buscapina, para así poder determinar luego el mejor plan de Negocio para lograr el objetivo planteado al inicio de tesis.

El mercado de antiespasmódicos vendió un total de 1.255.934 unidades promedio mensuales y un total de 15.071.208 en el ejercicio 2015.

Los dos productos líderes de la categoría tienen un sólido posicionamiento, siendo Buscapina el líder del mercado con un 55% de *market share* y Sertal con un 35% en el ejercicio que se tomó como base de estudio. El resto se lo reparten los demás competidores.

Sertal y su *portfolio* de productos participa con una venta mensual en unidades promedio de 453.282 de venta mensual. Un total anual de 5.453.502 en el ejercicio 2015.

La venta de Roemmers con toda su línea fue en el año 2015 fue de 61.311.278 de unidades, para tener un parámetro de la importancia del producto dentro del *portfolio*, la línea Sertal participó con el 9% en unidades y 5% en valores del total de la línea de la compañía.

Este análisis de contexto nos sirve para dimensionar donde está posicionado Sertal dentro del mercado de antiespasmódicos y también dentro del *portfolio* de productos de laboratorios Roemmers y como se irá diagnosticando y planificando el “Plan de marketing”.

Luego de haber abordado algunas de las características principales en cuanto a los productos del Laboratorio, tanto en unidades como en valores; cabe destacar que el Plan de Marketing “re-lanzamiento de Sertal venta libre” tiene como objetivo apalancar la venta de toda la línea, principalmente la de mayor precio promedio como Sertal Compuesto, tabletas por 10 mg. por 20 estuches de 10 comprimidos y Sertal compuesto 10 mg. por 50 comprimidos y Sertal perlas.

En el Anexo N° 2 es posible ver todas las presentaciones de Sertal. En el Anexo N° 3 se puede visualizar el *portfolio* del competidor Buscapina y sus 17 presentaciones comerciales.

A su vez para poder tener dimensión del mercado de antiespasmódicos y sus respectivas extensiones de línea, se tendrá que ver el Anexo N° 4, en el cual solo tendremos a mano las marcas que participan del mismo.

5.2 El mercado de antiespasmódicos en unidades¹⁵

El gráfico anexo N° 5¹⁶ muestra muy claramente los números en unidades en tres periodos consecutivos móviles, 2013/2014, 2014/2015, 2015/2016. El gráfico es sumamente interesante al demostrar cómo la marca Sertal Familia pierde un 7, 8% de *market share* en unidades con respecto al líder Buscapina desde el 2013 a inicios del 2016.

También se puede observar el comportamiento de los demás competidores que participan con solo un 10% en el mercado.

Es fundamental remarcar los productos que aportan más unidades a cada *portfolio*, tomando como referencia el ejercicio 2015. En el caso de Sertal, la mayor cantidad de unidades la aporta Sertal Compuesto con el 69% de participación. Sus cuatro presentaciones son:

1. Sertal Compuesto 10 mg. *blister* x 10 comprimidos x 20 estuches.
2. Sertal Compuesto 10 mg. *blister* x 20 comprimidos.
3. Sertal Compuesto 10 mg. *blister* x 50 comprimidos.
4. Sertal Compuesto amp. x 3 unidades.

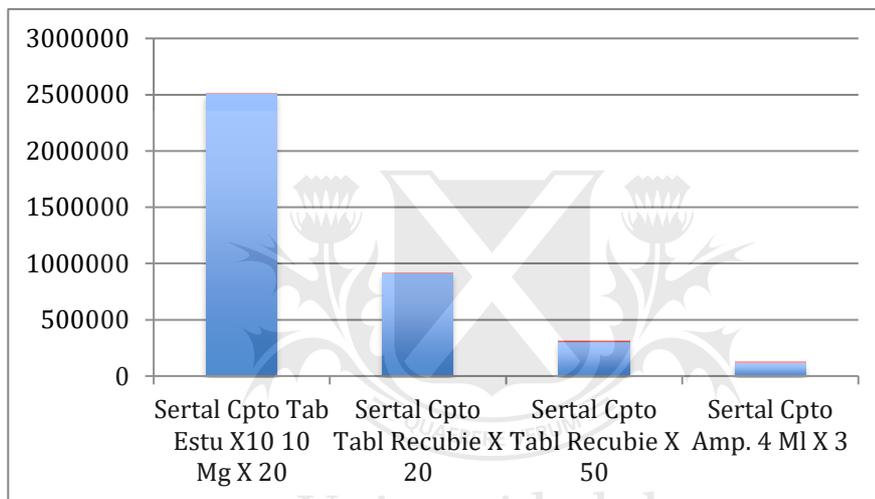
¹⁵ Ver Anexo N° 5.

¹⁶ Fuente Propia, Close-up, DDD.

Tabla N° 2. Sertal Compuesto en unidades.

MIX SERTAL COMPUESTO EN UNIDADES EJERCICIO 2015		
PRESENTACIONES	UNIDADES	%
Sertal Cpto Tab Estu X10 10 Mg X 20	2.510.560	46%
Sertal Cpto Tabl Recubie X 20	916.725	17%
Sertal Cpto Tabl Recubie X 50	308.680	6%
Sertal Cpto Amp. 4 MI X 3	120.924	2%

Gráfico N° 4. Sertal Compuesto en unidades.



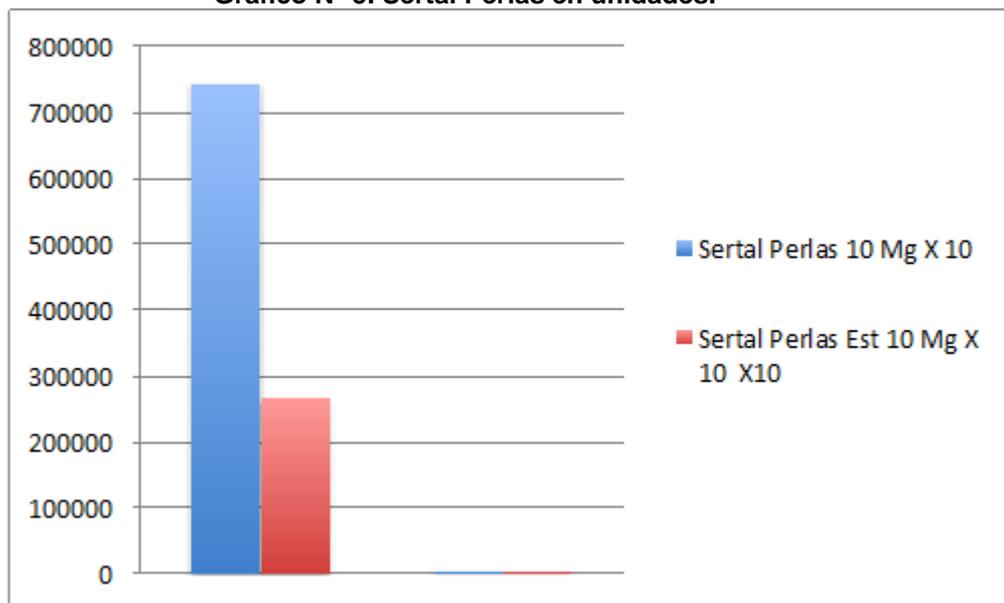
Luego Sertal Perlas, con el 18% de participación dentro del *portfolio* y sus dos presentaciones:

1. Sertal Perlas 10 mg. *blister* x 10 comprimidos.
2. Sertal Perlas 10 mg. *blister* x 10 comprimidos x 10 estuches.

Tabla N° 3. Sertal Perlas en unidades.

MIX SERTAL PERLAS EN UNIDADES EJERCICIO 2015		
PRESENTACIONES	UNIDADES	%
Sertal Perlas 10 Mg X 10	743.274	14%
Sertal Perlas Est 10 Mg X 10 X10	266.228	5%

Gráfico N° 5. Sertal Perlas en unidades.



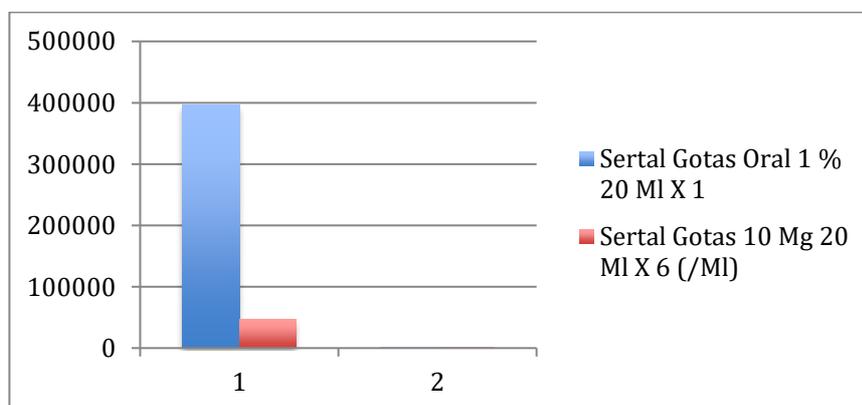
Luego Sertal Gotas con el 9% de participación dentro del *portfolio* y sus dos presentaciones:

1. Sertal Gotas Oral 1 % 20 ml X 1 unidad.
2. Sertal Gotas 10 Mg.20 MI X 6 (/MI)

Tabla N° 4. Sertal Gotas en unidades.

MIX SERTAL GOTAS EN UNIDADES EJERCICIO 2015		
PRESENTACIONES	UNIDADES	%
Sertal Gotas Oral 1 % 20 MI X 1	396.441	7%
Sertal Gotas 10 Mg 20 MI X 6 (/MI)	47.091	1%

Gráfico N° 6. Sertal Gotas en unidades.



Por último, el producto de venta libre, con solo el 2% dentro del *portfolio*, Sertal Venta libre x 10 mg. *blister* x 10 comprimidos, es el producto que nos va a permitir hacer una estrategia de *pull/push* para apalancar la venta de toda la línea.

En conclusión, el análisis de unidades convertidas vendidas en el ejercicio 2015 del *portfolio* y sus correspondientes participaciones está descripto en la tabla N° 5 y anexo N° 10 (gráfico N° 7). También se han incluido los valores que representan las unidades vendidas a modo de tener una lectura total de lo que representa en pesos, cada unidad vendida por presentación. Estos números también dan las razones lógicas de la futura estrategia.

Unos de los principales objetivos será seleccionar las presentaciones de Sertal Compuesto y Sertal Perlas que son las que más aportan pesos de la familia y tener un especial manejo en la estrategia en farmacias.

Tabla N° 5. *Portfolio* Sertal en unidades y valores (2015).

MIX SERTAL EN UNIDADES Y VALORES EJERCICIO 2015				
PRESENTACIONES	UNIDADES	%	VALORES	%
Sertal Cpto Tab Estu X10 10 Mg X 20	2.510.560	46,04%	\$185.376.544	57,25%
Sertal Cpto Tabl Recubie X 20	916.725	16,81%	\$51.057.020	15,77%
Sertal Perlas 10 Mg X 10	743.274	13,63%	\$30.512.299	9,42%
Sertal Gotas Oral 1 % 20 MI X 1	396.441	7,27%	\$26.758.191	8,26%
Sertal Cpto Tabl Recubie X 50	308.680	5,66%	\$15.538.811	4,80%
Sertal Perlas Est 10 Mg X 10 X10	266.228	4,88%	\$5.914.829	1,83%
Sertal Cpto Amp. 4 MI X 3	120.924	2,22%	\$3.840.841	1,19%
Sertal VI Tabl 10 Mg X 10	107.156	1,96%	\$2.741.166	0,85%
Sertal Gotas 10 Mg 20 MI X 6 (/MI)	47.091	0,86%	\$1.399.928	0,43%
Sertal Forte Perlas 20 Mg X 10	31.073	0,57%	\$539.180	0,17%
Sertal Perlas 10 Mg X 20	4.631	0,08%	\$118.182	0,04%
Sertal Cmpto Forte Tabl 15 Mg X 10 (/12)	487	0,01%	\$6.581	0,00%
Sertal Forte Tabl 20 Mg X 20	201	0,004%	\$2.500	0,00%
TOTAL	5.453.471	100,00%	\$323.806.072	100,00%

Al analizar a nuestro principal competidor Buscapina, podemos determinar luego de analizar sus unidades vendidas que, dentro del *portfolio*, Buscapina Compositum N cuenta con el 33% de participación. Sus cuatro presentaciones son:

1. Buscapina Compositum tabletas x 10 comprimidos.
2. Buscapina Compositum tabletas x 20 comprimidos.
3. Buscapina Compositum tabletas x 50 comprimidos.
4. Buscapina Compositum tabletas x 60 comprimidos.

Luego Buscapina Compositum con el 32,5% de participación dentro del *portfolio*. Sus 5 presentaciones son:

1. Buscapina Compositum amp., 5 ml. x 3 unidades.
2. Buscapina Compositum amp., 5 ml. x 1 unidad.
3. Buscapina Compositum tabletas x 20 unidades.
4. Buscapina Compositum tabletas x 50 unidades.
5. Buscapina Compositum tabletas x 60 unidades.

Luego Buscapina venta libre, producto que, si bien participa con el 13% dentro del *portfolio*, es al igual que Sertal venta libre, lo que permitió la posibilidad de que se vendiera todo el *portfolio* en la farmacia como Demanda espontánea o de mostrador. Sus dos presentaciones son:

1. Buscapina amp. 20 mg., 1 ml. x 3 unidades.
2. Buscapina 10 mg. x 20 grageas.

Luego Buscapina Perlas, que participa con el 12% dentro del *portfolio*. Sus tres presentaciones son:

1. Buscapina Perlas capsulas blandas x 10.
2. Buscapina Perlas capsulas blandas x 20.
3. Buscapina Perlas capsulas blandas x 30.

Por último, Buscapina Fem, participando con el 8% dentro del *portfolio*. Estas son sus dos presentaciones:

1. Buscapina Fem tabletas recubiertas x 6 comprimidos.
2. Buscapina Fem tabletas recubiertas x 30 comprimidos.

En conclusión, en la Tabla N° 6 y anexo N° 11 (Gráfico N° 8), es posible ver las unidades vendidas en el ejercicio 2015 del *portfolio* y sus correspondientes participaciones por presentación:

Tabla N° 6. *Portfolio* Buscapina en unidades (2015).

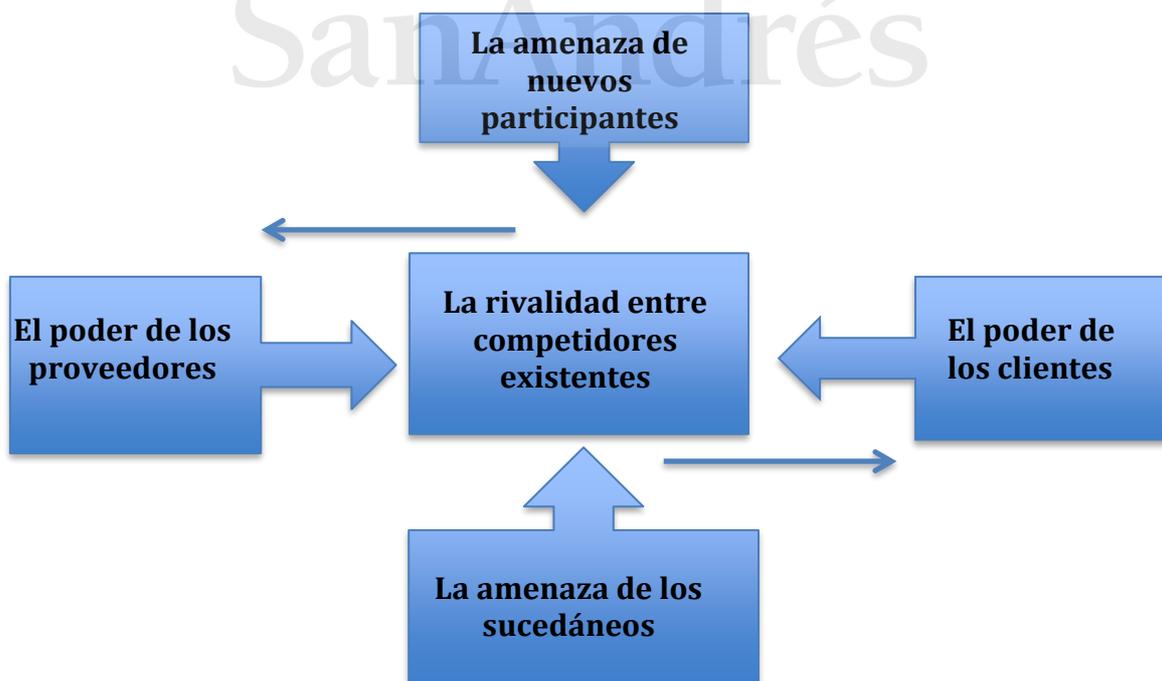
MIX BUSCAPINA EN UNIDADES EJERCICIO 2015		
PRESENTACIONES	UNIDADES	%
Buscapina Com.N Vp Tabl Recubie X 60	1.232.166	15,52%
Buscapina Composi. Tabl Recubie X 60	1.180.576	14,87%
Buscapina Vp Grag. 10 Mg X 20	1.048.748	13,21%
Buscapina Com.N Vp Tabl Recubie X 20	719.818	9,07%
Buscapina Perlas Caps Blandas 10 Mg X 10	663.398	8,36%
Buscapina Composi. Tabl Recubie X 20	659.122	8,30%
Buscapina Composi. Soln 20 Ml X 1	647.971	8,16%
Buscapina Fem Tabl Recubie X 6	566.009	7,13%
Buscapina Com.N Vp Tabl Recubie X 10	503.522	6,34%
Buscapina Compos.N Soln Oral 20 Ml X 1	190.427	2,40%
Buscapina Composi. Amp. 5 Ml X 3	143.866	1,81%
Buscapina Perlas Caps.Bland X 20	139.379	1,76%
Buscapina Perlas Caps Blandas 10 Mg X 50	127.037	1,60%
Buscapina Fem Tabl Recubie X 30	61.655	0,78%
Buscapina Amp. 20 Mg 1 Ml X 3	44.806	0,56%
Buscapina Composi. Tabl Recubie X 50	6.157	0,08%
Buscapina Com.N Vp Tabl Recubie X 50	2.748	0,03%
TOTAL	7.937.405	100,00%

5.3 Análisis de la estructura del sector y el posicionamiento de Sertal y sus competidores, a través de las 5 fuerzas de Porter

El siguiente análisis del sector donde Roemmers y su producto Sertal se desempeñan, es vital para comprender la estructura y sus características, las fuerzas que se tendrán que tener en cuenta referido a las estrategias del plan de marketing.

Como describe Michael Porter en su libro Comprender la estructura de un sector: “Cada sector tiene una estructura característica que conforma la naturaleza de la interacción competitiva que allí se desarrolla. Comprender la estructura subyacente del sector de una empresa, ahora y en el futuro, es una disciplina básica en la formación de estrategias”. Michael Porter enfatiza que para comprender la competencia y rentabilidad de un sector, uno debe mirar más allá de sus diferencias y verlos a un nivel más profundo. En cualquier sector hay cinco fuerzas competitivas básicas cuya fortaleza colectiva determina el potencial de beneficios del sector a largo plazo”.

Las fuerzas que conforman la competencia de un sector son:



Análisis de los participantes existentes:

En lo que respecta a los competidores existentes, vamos a enfocarnos en nuestro principal competidor, Buscapina de laboratorio Boehringer Inghelgeim. Entre Sertal y Buscapina se reparten aproximadamente el 90% del mercado de los antiespasmódicos, siempre teniendo en cuenta las diferentes presentaciones de cada una de las familias para cada uno de los productos en cuestión.

Teniendo en cuenta la participación en cuanto a *market share*, la barrera de entrada de potenciales competidores está marcada por las economías de escala que imponen tanto Roemmers, como Boehringer Inghelgeim, los presupuestos que son capaces de manejar y el poder que desempeñan en los canales de distribución. De todas formas, esta categoría está conformada por otros productos que compiten con porcentajes de *market share* que no amenazan los posicionamientos de los líderes.

Estos productos son:

1. Apasmo y Apasmo Compuesto (laboratorio Sidus)
2. Bagohepat antiespasmódico (laboratorio Bagó) venta libre
3. Delak (laboratorio Raffo)
4. Gastrolina Compuesta (Laboratorio Microsules Argentina)
5. Hiosina Fada (Laboratorio Fada farma)
6. Luar-g compositum (laboratorio Klonal)
7. Nova paratropina compositum (laboratorio Lazar)

Análisis de las Barreras de entrada de nuevos participantes en el sector:

1. *Economías de escala por el lado de la oferta:* En este caso, tanto Roemmers como su principal competidor Boehringer Inghelgeim, son empresas que, al tener el liderazgo de la categoría de antiespasmódicos, la cantidad de unidades que venden hace que cuenten con costos más bajos de producción que sus competidores, así como también excelentes plantas de fabricación; esto disuade a los competidores, ya que tienen que entrar en condiciones de inversión prohibitivas.

2. *Beneficios de escala por el lado de la demanda:* En este caso, es importante remarcar que los consumidores eligen comprar y consumir productos de laboratorios reconocidos, que brinden confianza; sin lugar a dudas la demanda se multiplica cuando la calidad del producto es certificada en base a la imagen de la empresa que lo fabrica.

Por lo tanto, la entrada de nuevos *players* es difícil, porque ante la preferencia de la demanda por los productos líderes genera desaliento a entrar en la categoría.

3. *Requisitos de capital:* Para competir de igual a igual contra líderes tan importantes en la categoría de antiespasmódicos, donde las inversiones de I+D y publicidad son tan importantes, más teniendo en cuenta que el mercado de OTC o venta libre son categorías donde los laboratorios apuestan muy fuerte; se considera desalentadora la entrada para los nuevos *players*.
4. *Acceso desigual a los canales de distribución:* Si bien es un tema que se desarrollará en profundidad, tanto Roemmers como su principal competidor, tienen una aceitada llegada al punto de venta a través de un canal indirecto largo. Ambos poseen una distribuidora propia; en el caso de Roemmers (Rofina) y en Boehringer Inghelgeim (Farmanet); esto es una ventaja competitiva considerable porque pueden llegar con más velocidad a las droguerías de consumo, y estas al punto de venta, las farmacias. Además, cuentan con grandes equipos de ventas, Dpto. de *Trade Marketing*, *Tele marketing*; haciendo que todos los esfuerzos se concreten con la mayor eficiencia posible. Como consecuencia, los nuevos *players* tendrán que evaluar muy bien la entrada y la forma en la que van a distribuir sus productos, ya que los canales habituales son muy vigilados y manejados por los líderes de la categoría.

Análisis del poder de los proveedores:

En el caso de los Proveedores, el poder que ellos tienen es escaso. El liderazgo del mercado con sus más de 61 millones de unidades vendidas hace que su

economía de escala le provea un poder de negociación importante; todo esto tiene como consecuencia, que no se perciba un proveedor que signifique una amenaza real o potencial. Los excipientes, aluminio y PVC para blíster, cartón para el *packaging*, etc.; son empresas que abastecen a Roemmers en la totalidad de su línea de productos. Roemmers, diversifica estratégicamente su compra en diferentes proveedores, lo que le permite lograr costos competitivos y mejores márgenes de contribución.

Análisis del poder de los clientes:

La fuerza de los clientes la podemos analizar desde tres vectores importantes, teniendo en cuenta que el canal de distribución es indirecto y largo. En el caso de las droguerías, la compra no sufriría riesgos mayores, ya que estas por lo general compran el stock que le demandan las farmacias: estas son las que definen la venta, las que tienen un poder de negociación mayor con los laboratorios, que además de comprar los productos habitualmente a través de las droguerías, hoy los laboratorios mediante sus representantes de venta ofrecen un modalidad de promoción llamada *transfer*, que son ofertas especiales que los laboratorios facilitan con descuentos siempre mediante las droguerías, por eso es importante ponderar el poder de *push* que tienen las farmacias, ofreciendo un Sertal o una Buscapina, cuando el cliente pide un antiespasmódico.

Por último y siempre importante el poder del último eslabón de la cadena, el *shopper*, que es inducido, puntualmente en el caso de la categoría en estudio “los antiespasmódicos”, por las campañas de publicidad masivas, los farmacéuticos, el canal informal (kioscos, supermercados chinos) y en menor medida por la prescripción médica. Por eso es muy importante el trabajo de *trade marketing*, porque el punto de venta será el que defina la compra.

Análisis del poder de los sucedáneos:

En cuanto a los productos sucedáneos, podemos decir que no amenazan fuertemente a los productos en estudio, porque manejan presupuestos más acotados, tienen un target diferente, de todas formas, muchas veces cuando el

cliente no está bien informado, se da que este tipo de productos sustitutos sean de elección del *shopper*. Así y todo podemos aseverar que tanto Sertal, como Buscapina, están excelentemente posicionados en la mente del consumidor.

En el Gráfico N° 8 se describen los productos sustitutos que participan en categorías denominadas “Antiácidos, Hepatoprotectores, protectores gástricos, Anti flatulentos”.

Gráfico N° 8. Productos sustitutos.



Como puede observarse en el Gráfico N° 8, nuestro producto Sertal y su competidor Buscapina son, sin lugar a dudas, los productos a elección cuando el objetivo es aliviar el dolor estomacal. En todo este análisis del sector y en el caso de los sucedáneos y sustitutos, podemos aseverar que el poder de la publicidad en el caso de nuestro producto y su competidor hace la gran diferencia en cuanto al *top of mind*.

5.4 Análisis del consumidor

Para poder entender al consumidor actual de la categoría de antiespasmódicos e indagar sobre sus expectativas y necesidades, se realizó una investigación de mercado cuali-cuantitativa llevada a cabo por el estudio Nora Reyes. En la misma se realizaron entrevistas a 10 grupos de discusión (*focus group*), compuesto por 10 personas por grupo, segmentados de la siguiente forma:

Gráfico N° 9. Investigación de mercado (*focus group*).

	Consumidores de SERTAL		Consumidores de BUSCAPINA	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Jóvenes independizados, 28 a 35 años viven solos o en pareja, no tienen hijos.	1 grupo	1 grupo	1 grupo	1 grupo
Adultos jóvenes, 38 a 45 años tienen hijos.	1 grupo	1 grupo	1 grupo	1 grupo
Adultos mayores, 50 a 60 años con o sin hijos.	1 grupo	1 grupo	-	-

Otras características del target:
Consumo: todos consumidores habituales de las marcas de interés
NSE: pertenecientes a NSE medio amplio (C1-C2 con privilegio de C2)
Residencia: residentes en distintas zonas/barrios de CABA y GBA

Fecha de campo: Octubre 2012

La investigación realizada indica que la problemática gástrica se inscribe entre los malestares que afectan de un modo generalizado al sujeto, en su integridad física y anímica. Al momento de tener que tomar la decisión sobre qué tipo de antiespasmódico consumir, la decisión de elección se ve afectada por el momento de los síntomas, el tipo de producto a recurrir y si se ha consumido otro fármaco previamente. Estas decisiones varían en cada individuo según su historia familiar, experiencias previas, percepciones (imagen) que tienen de los diferentes productos y las recomendaciones médicas.

Al momento de comprender cuáles son los *drivers* (expectativas y necesidades) de las personas al consumir antiespasmódicos, se pudo identificar en la categoría ciertos rasgos generales: calmar rápidamente el dolor, poder acceder al producto rápidamente (*on the go*) y no necesitar prescripción médica, resultan ser los puntos clave al momento de activar la decisión de compra.

Gráfico N° 10. *Drivers*, expectativas y necesidades del cliente.



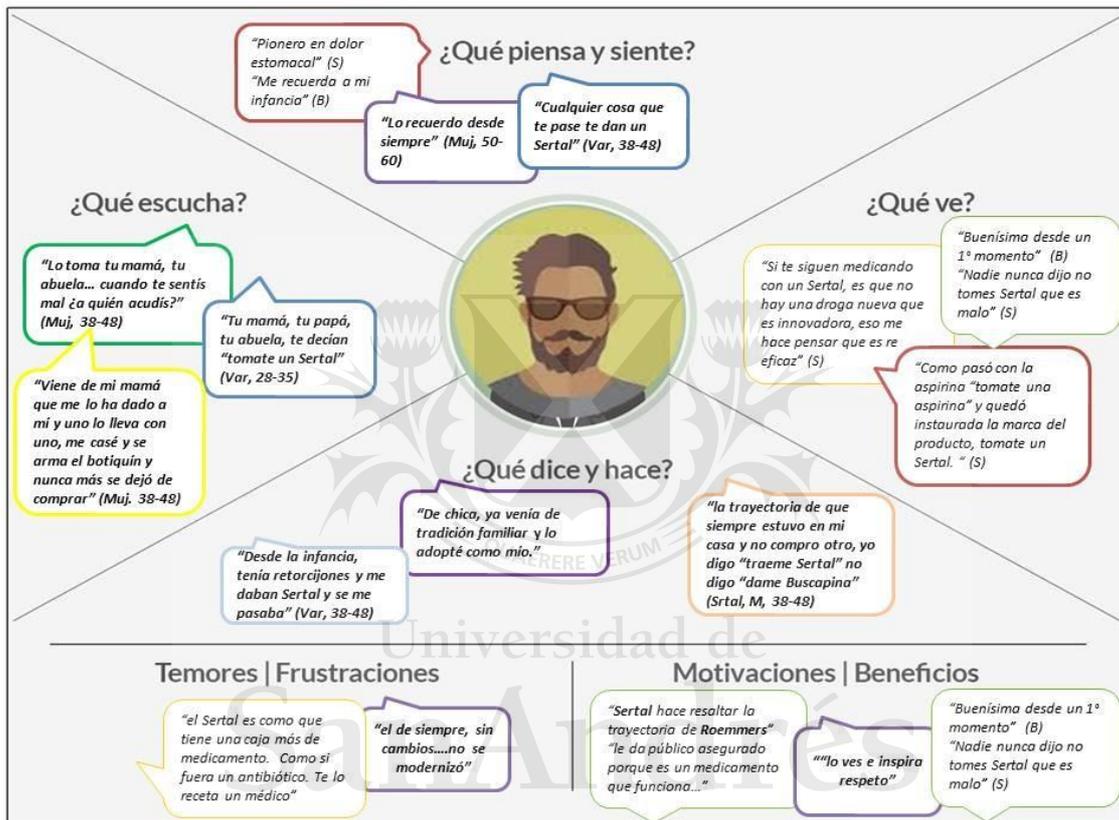
En conclusión, la situación del mercado actual y el análisis de los drivers mencionados llevan a suponer que la inclusión de una variedad de "venta libre" podría ser la oportunidad para generar "movimiento en la marca", pero requeriría que los efectos resuenen más allá de dicha variedad y se hagan notar en la imagen global marcaría.

El éxito de la innovación se basa en una profunda comprensión de los clientes, su entorno, sus rutinas diarias, sus preocupaciones y sus aspiraciones. Por ello será importante diseñar el plan de marketing a través de los ojos del cliente. Para comprender y analizar los *insights* de los consumidores, hemos utilizado datos arrojados por el estudio de mercado realizado por Nora Reyes¹⁷ en el Mapa de

¹⁷ Reyes, Nora. 2012. "SERTAL: Estudio Exploratorio de Imagen, Posicionamiento y Oportunidades". Estudio privado. Argentina.

Empatía cuyos autores, Alex Osterwalder & Yves Pigneur, desarrollaron en su libro Business Model Generation.¹⁸

Gráfico N° 11. *Empathy Map.*



5.5 FODA de Sertal:

Fortalezas:

- Respaldo de la empresa líder del mercado farmacéutico argentino.
- Gran fuerza de ventas, capacitada y con experiencia.
- Basta trayectoria y sólida relación con los profesionales de la salud.
- Rofina, distribuidora propia del laboratorio.
- Excelente relación con el canal farmacéutico, que es el principal punto de venta.

¹⁸ Osterwalder Alex y Pigneur Yves. 2010. "Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and challengers". Hovoken, New Jersey.

- Sertal como producto es uno de los pilares de la compañía.
- Sertal tiene un gran posicionamiento en su categoría.

Oportunidades:

- Aprovechar el *top of mind* de la marca Sertal para impulsar aún más su crecimiento.
- Lograr mayor margen de rentabilidad para la compañía.
- Utilizar la fortaleza de la marca con el fin de impulsar nuevos lanzamientos en la categoría.
- Oportunidad de captar un nuevo segmento de clientes jóvenes, que teniendo el conocimiento de la marca aun no hacen la conversión a compra.

Amenazas:

- Reacción de la competencia ante un ataque frontal.
- Clima macroeconómico inestable
- Despertar una actitud negativa hacia la empresa por parte de los profesionales de la salud, dada la trayectoria de Sertal como producto de venta bajo receta.
- Las nuevas tendencias en la salud orientadas a una vida sana, natural y libre de fármacos.

Debilidades:

- Corta experiencia en el mercado OTC o venta libre.
- Desconocimiento por parte del consumidor joven.
- Producto muchas veces percibido como un medicamento que te lo da el doctor.
- Muchas veces se lo percibe como a un remedio.
- *Packaging* antiguo y tradicional que atenta contra la venta por impulso.
- Falta capacitación al equipo de APF en cuanto a un trabajo de *trade* efectivo.
- Actualmente la marca no comunica su característica de medicamento de venta libre.

Fortalezas y Debilidades de Buscapina:

Fortalezas:

- Líder del mercado de antiespasmódicos del mercado farmacéutico argentino.
- Gran trayectoria y experiencia en el mercado de venta libre.
- Óptimo trabajo de *trade marketing* en los canales de distribución.
- Farmanet, distribuidora propia.
- Excelente relación con el canal farmacéutico, que es el principal punto de venta del canal.
- Fuerte presencia en los medios tradicionales de comunicación.
- Buscapina lidera el *top of mind* del segmento.

Debilidades:

- Al hacer un análisis de las debilidades de la competencia es posible inferir que, tras diez años de liderazgo en el mercado, la compañía ha desarrollado un manejo óptimo, tanto de sus campañas de comunicación, como el manejo de los canales de distribución. Es así como las debilidades de la organización quedan supeditadas a las posibles amenazas dadas por las variables exógenas que a problemas de la propia empresa.
- En el plano corporativo, Boehringer Inghelheim hizo un acuerdo con otra compañía llamada Sanofi-Aventis, la cual se haría cargo de todo lo concerniente al manejo de la marca Buscapina. Este pase de manos supone un cambio en los mandos estratégicos. Esta puede causar fragilidad en cuanto al *know/how* y el manejo dentro de la categoría de antiespasmódicos.

6. Estrategia de Marketing

6.1 Objetivos

- Lanzamiento de una campaña de comunicación del producto Sertal venta libre (Propinox).
- Determinar el posicionamiento del producto luego del *switch* de venta ética a venta libre.
- Elaborar un plan de *Trade Marketing* logrando la integración y colaboración en todos los de Canales de Distribución.
- Capacitar al equipo de ventas, y desarrollar el proceso de trabajo colaborativo con los canales y punto de venta, para el desarrollo de la categoría y la marca.
- Integrar decisiones de distribución, precio, exhibición y promoción para lograr una correcta ejecución en el PDV y entender por qué deben ser distintas por canal.
- Desarrollar un proceso de comunicación de Marketing integrado (IMC) que implique un proceso de trabajo en que la empresa integre y coordine cuidadosamente sus múltiples canales de comunicación de marketing para comunicar un mensaje claro, coherente y persuasivo, para lograr un marketing 360°, donde todas las líneas de comunicación están alineadas.
- Planificar una comunicación ATL (*above the line*) y BTL (*below the line*) y se concrete un buen trabajo de *branding trackeando* a su *core business* de la línea, Sertal Compuesto (venta ética) y el resto de la línea.
- Mejorar el *market share* de Sertal en la categoría, a través de la campaña de comunicación citada, procurando cerrar la brecha con el líder de la categoría, Buscapina de laboratorios Boeheringer Inghelgeim.

6.2 Estrategia de Posicionamiento

La participación de Sertal en el mercado de venta libre y la consecuente campaña de comunicación masiva que acompañará este lanzamiento, conlleva una redefinición del posicionamiento. En consecuencia, a un cambio en la modalidad de venta del producto (de producto ético a venta libre) se le suma una ampliación en la comunicación de los beneficios (de ser un producto asociado a la solución de dolores estomacales causados por la indigestión a solucionar todo tipo de dolores estomacales).

SERTAL cuenta con la solidez de los valores marcarios acuñados y la confiabilidad y credibilidad que le brinda su trayectoria, erigiéndose como uno de los dos *players* más representativos de la categoría. Lograr establecer un nuevo posicionamiento, que logre emitir signos de dinamismo, en sintonía con el consumidor actual en su vínculo con la categoría y en concordancia con la activa dinámica del mercado, para afianzar a sus consumidores actuales y ampliar su poder de captación en el segmento de consumidores más jóvenes, resultará clave en pos de desarrollar una estrategia efectiva.

6.3 Nuevo posicionamiento de Sertal venta libre

A través del estudio de mercado, nuestra marca Sertal es percibida bajo los siguientes atributos: profesional, Confiable, Solido, con trayectoria, clásico, efectivo.

A estos atributos tradicionales que han marcado la trayectoria de la marca queremos sumar una nueva característica que permita generar una conexión, un vínculo con el público joven en constante crecimiento.

Apoyándonos en el lanzamiento de Sertal venta libre, tomaremos los atributos de la marca y aprovecharemos la difusión de nuestra estrategia de comunicación para rejuvenecer el portafolio a través Sertal venta libre.

Es así como se presenta ante este público objetivo como una marca tradicional que se moderniza, que se comunica, que entiende cómo vive el día a día nuestro *target*, y cuáles son sus necesidades en el momento de comprar un antiespasmódico.

6.4 Segmentación

El estudio de mercado realizado tuvo como objetivo hacer un relevamiento de información, *insights* y características del mercado de antiespasmódicos. Luego de haber analizado los resultados obtenidos, se ha determinado el *equity*¹⁹ de nuestra marca Sertal; por lo tanto, nos propondremos dirigir nuestros esfuerzos de comunicación para lograr posicionarnos en el siguiente target sociodemográfico: *Hombres y mujeres, entre 25 y 65 años, de nivel socioeconómico amplio (c3-abc1) que habitan en argentina.*

6.5 Core target²⁰

Claudio Basile en su libro Comunicaciones de Marketing declara que:

*“El análisis de la empresa, los problemas y las oportunidades, la determinación del mercado objetivo y las estrategias de marketing, constituyen la clave para lograr un correcto posicionamiento (...) un mal posicionamiento puede destruir el producto, por lo tanto, se debe intentar posicionar teniendo en mente el largo plazo”.*²¹

En el estudio de mercado, realizado por la compañía de Nora Reyes para la empresa dio cuenta de un dato más que interesante, a través de una investigación de mercado basada en *focus group* de diez grupos de diez personas, se llegó a la conclusión que, si bien Sertal tiene una amplia validación y reconocimiento en los segmentos adultos de la población, en la población joven de entre 25 a 40 años, el producto es percibido como un medicamento tradicional de receta dada por un médico.

¹⁹ Moiguer Fernando, Marketing Avanzado, primer trimestre 2015, Maestría Marketing & Comunicación.

²⁰ Seminario de Branding, Prof. Pablo Scholnik, Segundo trimestre 2016.

²¹ Basile, Claudio. G. 2012. “Comunicaciones de marketing: nuevas herramientas, del *below the line* al *shopper marketing*, una visión integradora de las comunicaciones de marca”. Ediciones MBTL. Buenos Aires. P. 35

Convalidar el lanzamiento del nuevo Sertal Venta Libre y volverlo un hábito de consumo en la población joven apuntada, es un objetivo clave en nuestra estrategia de posicionamiento. Saber qué es lo que se le va a decir y comunicar (mediante los distintos elementos de la marca) y en quienes debe centrarse el esfuerzo comunicacional, resultará vital en pos de instalar al producto en un juego de largo plazo. Es por esto por lo que, dentro del target seleccionado, se ha decidido focalizar los esfuerzos y tácticas comunicacionales en un target primario, un *core target* en el cual se convalidará el producto.

Es así que si bien el target primario es amplio, el *core target* se enfocará en conquistar el segmento joven argentino, con el fin de Introducirse en su *habitus*²² de consumo para validar la marca a largo plazo.



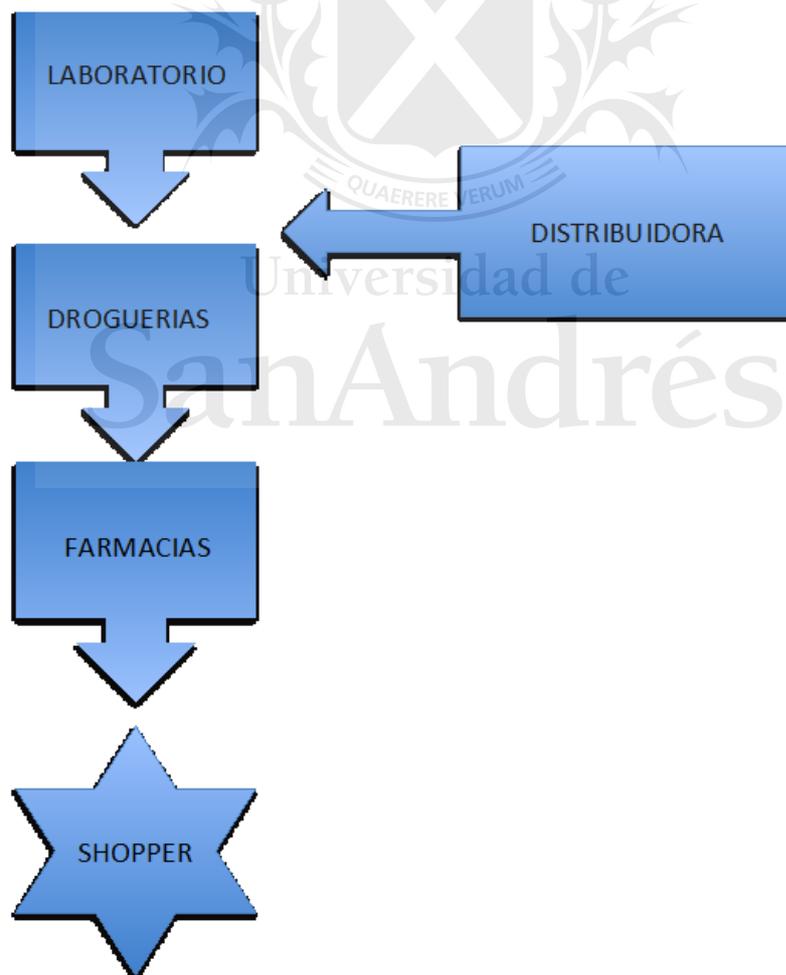
²² El estudio de las subjetividades, es denominado por Pierre Bourdieu como "habitus". El cual se constituye a través de las percepciones y apreciaciones que hacen los sujetos sobre la realidad. Mediante ellas, comprenden el mundo social y construyen sus puntos de vista.

7. Estrategia en los Canales de Distribución

Aquí es donde se focalizará mucha de la energía estratégica, por la importancia del canal a la hora de cerrar con perfección todo lo planeado. Aquí es donde vamos a proponer y utilizar muchos de los recursos y capital humano, es donde agregamos un contundente valor a este proyecto.

Para comenzar a entender cómo se desarrolla el canal farmacéutico, debemos clasificarlo según su longitud²³, como un canal largo e indirecto. Un ejemplo exacto de esto se refleja en el siguiente Gráfico, allí se advierte cómo funciona en el caso de Roemmers y cómo y quiénes son los jugadores.

CONFIGURACION DEL CANAL DE DISTRIBUCION



²³ Miquel Perris, Salvador. Distribución Comercial, sexta edición. Capítulo 2, Pág. 59.

La configuración del canal para el caso de Sertal no diferirá en gran medida de la que actualmente utiliza Roemmers en la distribución de todos sus productos y la industria farmacéutica en general.

La Distribuidora toma bajo su responsabilidad la comercialización y logística integral de los laboratorios. El 85% de la venta en el mercado farmacéutico pasa por las manos de alguna distribuidora; solo el 15% es distribuido por los propios laboratorios.

Existen 4 grandes distribuidoras: Disprofarma (37% *M. share*), Rofina (18% *M. share*), Farmanet (16% *M. share*) y Global (13% *M. share*). Se encargan de la negociación con las droguerías y farmacias (cuando actúan en forma directa) y normalmente representan en un *pull* de venta a varios laboratorios. Abren cuentas corrientes a los clientes, facturan por cuenta y orden de los laboratorios, emiten notas de crédito por bonificaciones o descuentos, se encargan de la cobranza, el control de *stocks*, la contratación y seguimiento del operador logístico para el transporte físico de la mercadería y son responsables de su entrega en tiempo y forma y de minimizar la cantidad de devoluciones. Por todo esto cobran una comisión sobre el volumen facturado que se establece en cada caso y que ronda el 3%.

Rofina, nuestra distribuidora, cuenta con un equipo de 30 agentes de propaganda farmacéutica (APF). Con este staff llega a más 4000 farmacias de las 14000 que hay en todo el país y a más de 130 droguerías. A las que no llega el representante, las trabaja la droguería con sus vendedores. Rofina cuenta con servicio de Tele marketing.

El gran lanzamiento de Sertal Venta libre, puerta de entrada al mercado de OTC, las futuras oportunidades y la necesidad de estar muy cerca del punto de venta, nos hace replantear nuestra estrategia comercial en el canal y estar más cerca del punto de venta, "la farmacia".

7.1 Estrategia en el canal

Como primera medida, utilizaremos la modalidad de CRM ²⁴ (*customer relationship customer*) y estableceremos criterios que nos permitan segmentar a cada una de las farmacias, para poder jerarquizarlas.

Gráfico N° 12. C.R.M Rofina.



En el Gráfico N° 13, podemos visualizar la metodología utilizada con las farmacias estratégicas/colaborativas. Reuniendo la mayor cantidad de datos posibles y evaluando el plan de negocio a desarrollar.

²⁴ Seminario Supply Chain Colaborativo. 2016. Prof. Pablo Bottinelli.

Gráfico N° 13. Farmacias Estratégicas.



El otro gran eslabón del canal, las Droguerías, quienes compran al por mayor, abasteciéndose para contar con un importante stock y es quien vende a las farmacias normalmente con una frecuencia de entrega de 2 a 3 veces por día. Asume por tanto la responsabilidad de almacenar y surtir a las bocas finales de expendio. Toda esta gran inversión y su logística hace que les venda a las farmacias por un precio equivalente al precio de compra más aproximadamente un 16%.

Existen más de 400 droguerías. No obstante, el mayor porcentaje de la venta del mercado se concentra en algunas grandes droguerías y para el caso de Roemmers, este hecho se comprueba en la evidencia de que casi un 70% de sus unidades lo canalizan solo 10 droguerías, como podemos ver en tabla N° 7 y Anexo N° 12 y N° 13:

Tabla N° 7. Porcentaje de participación en Droguerías.

DROGUERIAS	PARTIC. ROEMMERS
DEL SUD S.A	30%
SUZO ARGENTINA S.A	25%
MONROE AMERICANA S.A	15%
MAR DE JUFECS.A	3,7%
KELLERHOFF S.A	3,4%
ASOPROFARMA S.A	3,2%
20 DE JUNIO	2,6%
DIVAL S.A	2,4%
SUR S.A	2,3%
COFARMEN S.A	1,9%
TOTAL # TOP 10	90%
RESTO	31%

7.2 Estrategia del equipo de ventas APF s/ APM s

En relación con lo expuesto, y sabiendo lo importante que es cada eslabón del canal de distribución, en lo que respecta al mercado OTC, la farmacia toma un papel fundamental, porque son los que muchas veces diagnostican, evalúan y por último recomiendan la marca al comprador. Por esta cuestión el CRM ROFINA va a ser importantísimo en la estrategia en el canal, trabajando colaborativamente con las 10 droguerías más importantes y con las 600 farmacias estratégicas más importantes del país.

El equipo de ventas de Rofina, nuestra distribuidora cuenta con 30 agentes de propaganda en farmacia (APFs) con los que llegara a las 600 farmacias estratégicas en todo el país. En el caso del lanzamiento de Setal VL con su gran campaña de comunicación, planifique una capacitación orientada las 5 presentaciones de Sertal que más unidades y valores aportan. Para ello contaremos con herramientas como auditorias (DDD²⁵, Close-UP) que cada

²⁵ DDD: Datos de distribución de drogas. Reporte estadístico que nos indica las unidades de productos que ha vendido la droguería a las farmacias.
http://ventasfuerzadeventas.blogspot.com.ar/2009/05/sistemas-de-informacion-de-marketing-en_09.html

representante (APF y APM) maneja para evaluar a cada farmacia como se ha visto en el ejemplo citado de la Farmacia JKS. Las auditorías mensuales permitirán planificar con el farmacéutico el *stock* que va a manejar de Sertal logrando nuestro objetivo que sin lugar a dudas es una estrategia mixta *push/pull*.

Otra parte importante de la estrategia en las Farmacias va ser que cada Agente de propaganda médica (APM) que Roemmers cuenta con 235 en total país, será responsable de atender 10 farmacias por zona, lo que sumará unos 2350 contactos más con farmacias operacionales.

Cada Representante de Rofina (APF) estará conectado con su (APM) en cada zona del país, teniendo un *feedback* permanente y analizando los datos de las farmacias de cada zona para lograr un negocio a la medida de cada cliente.

En el Gráfico N° 16 podemos visualizar nuestra venta 2014/2015 (MAT) desde las droguerías a las farmacias; Roemmers vs. el mercado en unidades.

Gráfico N° 16. DDD Venta de Droguerías a Farmacias 2014-2015.

3. PART % DDD - FARMACIAS

- Fuente DDD = SELL IN - Venta de Droguerías a Farmacias
- Información Orientativa

MAT	dic-2014		dic-2015		IE
	Unid.	% Part.	Unid.	% Part.	
MERCADO TOTAL SIN LECHE	473,082,381	100.00	500,364,901	100.00	100
ROEMMERS	53,358,082	11.28	57,305,399	11.45	102
BAYER	29,937,244	6.33	30,440,921	6.08	96
GADOR	26,129,840	5.52	26,122,947	5.22	95
BAGO	24,263,305	5.13	25,881,799	5.17	101
GENOMMA	18,003,362	3.81	22,311,505	4.46	117

Farmacias Estratégicas

MAT	dic-2014		dic-2015		IE	PART% ESTRATEGICAS /TOTAL MERCADO
	Unid.	% Part.	Unid.	% Part.		
MERCADO TOTAL SIN LECHE	65,028,565	100.00	69,451,938	100.00	100	14%
ROEMMERS	6,564,902	10.10	7,215,562	10.39	103	13%
PFIZER	3,734,609	5.74	3,978,520	5.73	100	13%
BAGO	3,520,884	5.41	3,952,099	5.69	105	15%
GADOR	3,477,844	5.35	3,228,020	4.65	87	12%
BALIARDA	2,739,521	4.21	3,174,367	4.57	108	14%



7.3 Estrategias de *Shopper* y visual –*Merchandising* en el punto de venta

Se aplicarán estrategias de visual-*merchandising* desde la esencia de la marca Sertal. Crearemos espacios atractivos y sugerentes que estén en línea con el mensaje y la idiosincrasia de la marca.²⁶ Será de vital importancia tener muy presente que se trata de colocar el producto de forma sugerente y para que se venda más y mejor. Potenciar la experiencia de compra será el objetivo, para ello utilizaremos estrategias de *Shopper Marketing*²⁷, porque es sabido que el 70% de las decisiones de compra se definen en el punto de venta, en este caso la farmacia.

Por esto es que se pondrá énfasis en tratar de comunicar a ese potencial comprador o *Shopper* lo mejor posible en la farmacia, para esto se tomarán medidas para influenciarlo. El objetivo será que el empleado de farmacia tenga presente cada precio de nuestra línea Sertal, es sabido que el *shopper* tiene poco tiempo y necesita un mensaje corto, claro y coherente; además de tener una exhibición en góndola, donde el campo visual del cliente llegue con facilidad. El color del *packaging* es muy conocido por el *shopper* por lo que será vital la exhibición del producto.

En Anexo N° 14 y 14.1, se puede ver la exhibición en góndola de farmacias donde seremos muy exigentes. Además de colocar material POP en vidrieras de las farmacias más importantes.

7.4 Esquema de Valor en el canal

En la Tabla N° 8 podemos ver cómo se va generando el precio de cada uno de los productos de nuestra línea Sertal en los que haremos principal foco con nuestra estrategia de *pull/push*.²⁸

²⁶ Carolina Ortega. Claves del Retail - Visión 2013-2015. Pág. 44.

²⁷ Seminario Shopper marketing, Prof: Victoria Cassano, ppt clase 1, 2016.

²⁸ Precio promedio por presentación (ejercicio 2015).

Tabla N 8. Esquema de valor en el canal.

ESQUEMA DE PRECIOS / A FEBRERO 2016							
Producto	Precio de lista de laboratorio	Iva	Precio de compra Droguería	Margen Droguería	Precio de compra Farmacia	Margen Farmacia	Precio de venta al publico
Sertal Cpto Tab Estu X10 10 Mg X 20	\$74,00	21%	\$90	16%	\$ 104	25%	\$ 130
Sertal Cpto Tabl Recubie X 20	\$56,00		\$68		\$ 79		\$ 98
Sertal Cpto Tabl Recubie X 50	\$50,00		\$61		\$ 70		\$ 88
Sertal Perlas 10 Mg X 10	\$41,00		\$50		\$ 58		\$ 72
Sertal Perlas Est 10 Mg X 10 X10	\$22,00		\$27		\$ 31		\$ 39
Sertal VI Tabl 10 Mg X 10	\$26,00		\$31		\$ 36		\$ 46

Es importante aclarar que en el caso de nuestra presentación de Sertal Compuesto 10 mg. por 10 comprimidos por 20 estuches y asimismo Sertal Perlas 10 mg. por 10 comprimidos por 10 estuches, IMS la empresa que ordena y provee todos los datos del mercado farmacéutico argentino, hace que los packs de venta a las farmacias en estos casos se “conviertan” a unidades más chicas. En el caso de Sertal Compuesto 10 mg. por 10 comprimidos por 20 estuches, el pack de 200 comprimidos se convierte a 4 unidades por 50 comprimidos, que es nuestra mayor unidad de medida, en referencia a nuestro producto Sertal compuesto 10 mg. tabletas recubiertas por 50 comprimidos.

Lo mismo pasa con Sertal Perlas 10 mg. por 10 comprimidos por 10 estuches, pero en este caso se convierte a 4 unidades por 20 comprimidos, que es nuestra unidad de medida, en referencia a nuestro producto Sertal Perlas tabletas recubiertas por 20 comprimidos.

Como IMS nos entrega información de unidades convertidas, el esquema de precios en el caso de los dos productos mencionados habría que multiplicarlo por 4. De todas formas, el análisis real se hace con unidades convertidas.

7.5 Estrategia de descuento en el canal

El esquema de valor en el canal que hemos presentado, en la actualidad se ve alterado por los descuentos que realizan los laboratorios sobre sus precios de lista, que en la práctica nunca resultan menores a un 7 %, de hecho, hoy en día se aplica un 18 % para mitigar la perdida de unidades.

En el caso del mercado de los antiespasmódicos, los descuentos hacia el Canal son y serán muy importantes al momento de lograr el éxito comercial del *portfolio*

Sertal y el lanzamiento de Sertal venta libre. Los descuentos, por lo tanto, juegan un rol destacado en función de lograr una correcta impulsión del producto en el punto de venta, teniendo en cuenta la correcta y agresiva propuesta de la mayor competencia, Buscapina.

Los descuentos realizados a droguerías son trasladados, en su totalidad, a las farmacias. El esquema de descuentos hacia el punto de venta ya estaba en práctica. De todas formas, se plantea una política más agresiva durante los años de planeamiento del proyecto. Se considera que teniendo el nuevo “CRM ROFINA”, combinado la tarea de los APFs en conjunto con los APMs de Roemmers, sumado a la campaña publicitaria, se logrará el crecimiento en unidades en nuestro horizonte de planeamiento.

En virtud de lo expuesto, el esquema de descuentos propuesto sería el siguiente:

Tabla N° 9. Plan de descuentos a las Farmacias.

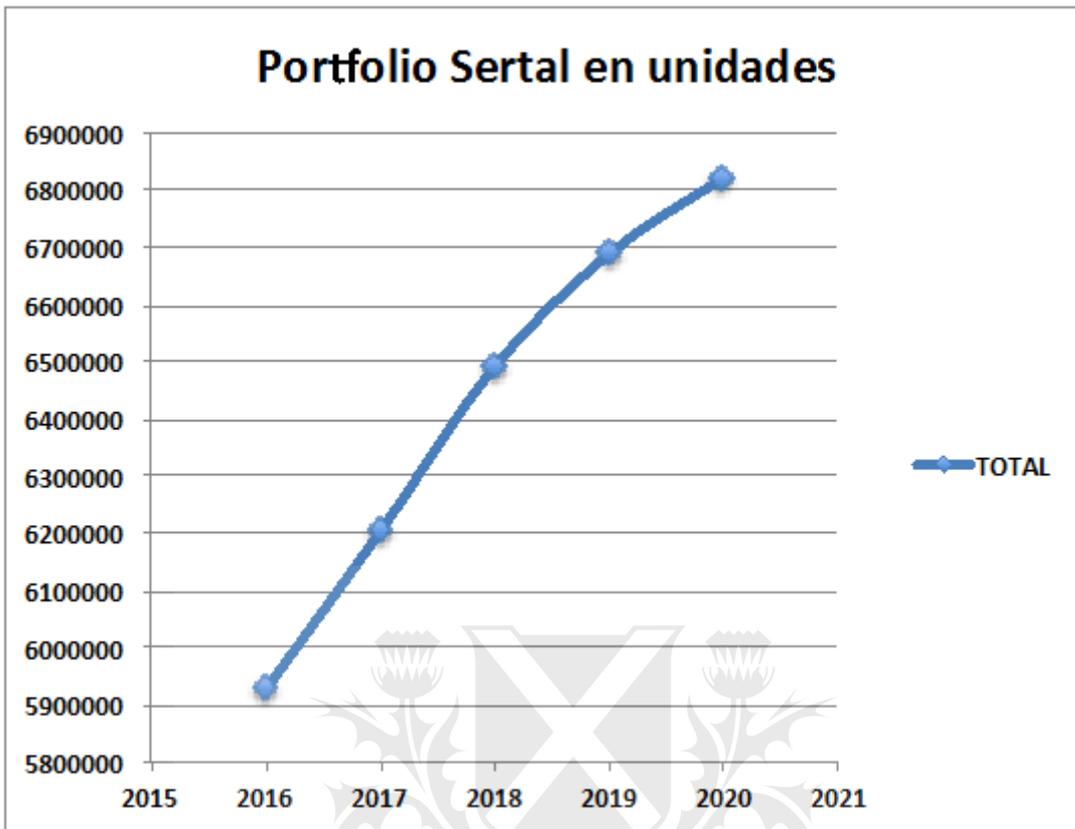
PLAN DE DESCUENTOS A LAS FARMACIAS				
2016	2017	2018	2019	2020
15%	15%	15%	15%	15%

7.6 Ventas proyectadas por presentación farmacéutica

Tabla N° 10. Ventas proyectadas-horizonte del proyecto.

MIX SERTAL EN UNIDADES	2016	2017	2018	2019	2020
PRESENTACIONES	UNIDADES	UNIDADES	UNIDADES	UNIDADES	UNIDADES
Sertal Cpto Tab Estu X10 10 Mg X 20	2.761.616	2.899.697	3.044.682	3.136.022	3.198.743
Sertal Cpto Tabl Recubie X 20	1.008.398	1.058.817	1.111.758	1.145.111	1.168.013
Sertal Perlas 10 Mg X 10	817.601	858.481	901.406	928.448	947.017
Sertal Gotas Oral 1 % 20 MI X 1	404.370	412.457	416.582	420.748	424.955
Sertal Cpto Tabl Recubie X 50	324.114	340.320	357.336	368.056	375.417
Sertal Perlas Est 10 Mg X 10 X10	279.539	287.926	296.563	305.460	311.569
Sertal Cpto Amp. 4 MI X 3	133.016	139.667	146.651	153.983	157.063
Sertal VI Tabl 10 Mg X 10	123.229	135.552	149.108	164.018	172.219
Sertal Gotas 10 Mg 20 MI X 6 (/MI)	51.800	54.390	57.110	59.965	62.963
Sertal Forte Perlas 20 Mg X 10	20.715	13.810	9.207	6.138	4.092
Sertal Perlas 10 Mg X 20	3.087	2.058	1.372	915	610
TOTAL	5.927.487	6.203.176	6.491.773	6.688.864	6.822.661

Gráfico N° 19. Evolución en unidades proyectadas.



Las ventas proyectadas serán con un horizonte de 5 años. El producto Sertal venta libre permitirá empujar a toda la línea en especial a las presentaciones de mayor precio promedio y rentabilidad. Los últimos 5 años se han perdido casi un 24% de *market share* en unidades y el objetivo será recuperar esas unidades y ser los líderes en “valores” de la categoría.

Para el año 2016, en el cual se hicieron los máximos esfuerzos en cuanto a inversión publicitaria, se estima crecer un 9%, un 5% para el 2017, en donde si bien se cuenta con esfuerzo publicitario, este será menor; un 5% para el 2018, un 3% para el 2019 y por último un 2% para el 2020, año en el cual estaremos concretando el objetivo de liderar junto a nuestro competidor el mercado de antiespasmódicos.

Cabe destacar que hay 4 presentaciones que se dejan progresivamente de comercializar, para convertirlas en otra presentación, caso Sertal perlas 10 mg. x 20 comp., que se convierte en el Sertal perlas 10mg. x 10 comp. y parte también en Sertal perlas 10 mg. x 10 comp. x 10 estuches. En el caso de Sertal Forte se

dan de baja sus presentaciones por el motivo de tener 15 o 20 mg. de dosis, las cuales no son tan utilizadas por el paciente. En total será un crecimiento del 25 % en todo el *portfolio* Sertal.

Las siguientes presentaciones son en las que se harán los mayores esfuerzos promocionales en el canal:

Tabla N° 11. Principales presentaciones en unidades.

MIX SERTAL EN UNIDADES	2016	2017	2018	2019	2020	
PRESENTACIONES	UNIDADES	UNIDADES	UNIDADES	UNIDADES	UNIDADES	EVOLUCION
Sertal Cpto Tab Estu X10 10 Mg X 20	2.761.616	2.899.697	3.044.682	3.136.022	3.198.743	25%
Sertal Cpto Tabl Recubie X 20	1.008.398	1.058.817	1.111.758	1.145.111	1.168.013	25%
Sertal Perlas 10 Mg X 10	817.601	858.481	901.406	928.448	947.017	25%
Sertal Cpto Tabl Recubie X 50	324.114	340.320	357.336	368.056	375.417	20%
Sertal Perlas Est 10 Mg X 10 X10	279.539	287.926	296.563	305.460	311.569	15%
Sertal VI Tabl 10 Mg X 10	123.229	135.552	149.108	164.018	172.219	50%

En la Tabla N° 11 detallamos los porcentajes de crecimiento al final del horizonte planeado para las presentaciones que nos permitirán lograr el objetivo.

7.7 Estrategia de *pricing* en procesos inflacionarios

En cuanto a los precios, el gobierno nacional, desde la asunción del presidente Mauricio Macri y su equipo económico, ha permitido que haya movimientos en las listas de precios en general por lo que la empresa ha podido aumentar planificadamente cada trimestre sus listas, entre 2015 y los primeros meses del 2016 en lo que respecta a la línea Sertal se han aumentado en promedio de un 30% los precios. La inflación que se estima entre 29% y 35% anual para el 2016 ²⁹.

En cuanto a los aumentos de precio, la estrategia será la de aumentar entre un 25% y un 30% por año según las listas autorizadas por el gobierno. En procesos inflacionarios hay acostumbramiento a las subas de precios, y al consumidor le cuesta recordar los precios.³⁰

²⁹ <http://www.lanacion.com.ar/1867696-proyectan-mas-inflacion-que-la-que-preve-macri>

³⁰ Seminario de políticas de precios, 2° trimestre 2015. Udesa. Profesor: José Pages.

Dado al posicionamiento de Sertal como un producto referente en la categoría, de gran valor percibido en la mente del consumidor, es indispensable no entrar en guerra de precios, con la competencia. De hecho, Buscapina también es un producto de gran valor percibido porque siempre defenderá su posición.

Es sabido que el precio correcto puede aumentar el beneficio más rápido que aumentar el volumen en unidades.³¹

Por ello vamos a tener especial cuidado en nuestra estrategia de precios de Sertal *Portfolio*, que luego de haber evaluado en la investigación de mercado, distinguimos que Sertal en la mente del consumidor, tiene un valor percibido muy alto por lo que nos ayuda en el posicionamiento de precios. El valor de los precios depende de dos elementos clave. La primera es una orientación al valor, centrada en el valor económico creado por el producto de una organización para un cliente determinado. El segundo es un conjunto de procesos para capturar una porción de ese valor para la empresa.³² Esa porción de valor será capturada orientando nuestros esfuerzos promocionales al *target* indicado.

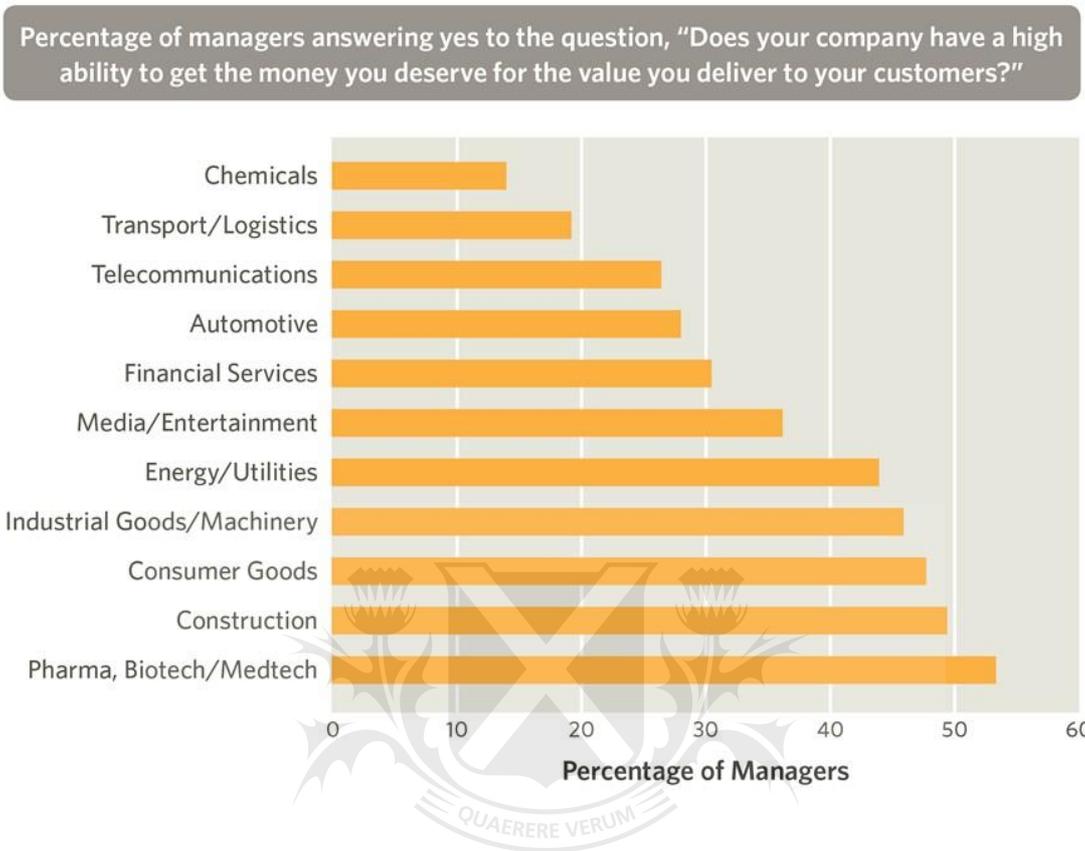
En el gráfico N° 20 se ve a modo de ejemplo cómo algunos Gerentes de diferentes industrias responden a la pregunta. Su empresa, ¿tiene capacidad para obtener el *profit* que merece por el valor que entrega a sus clientes?

San Andrés

³¹ Pricing strategy, Robert J. Dolan & John T. Gourville. Harvard Business School, 8203 / Published: June 30, 2013 (Seminario de políticas de precios, Prof.: Jose Pages 2015).

³² Source: Reprinted from Harvard Business School, "Outotec (A), Project Capture," HBS No. 514-064 by Robert J. Dolan and Douglas J. Chung. Copyright © 2013 by the President and Fellows of Harvard College; all rights reserved.

Gráfico N° 20. Habilidad para obtener *profit* por industria.



El gráfico N° 20 muestra como resultado que en los gerentes de la industria farmacéutica están más cerca de saber cuál es el valor que entregan a sus clientes vs. gerentes de otras industrias.³³ Esto fundamenta nuestro objetivo de proponer un adecuado plan de descuentos en el canal, que no comprometa con respecto a los costos y un precio que defienda el valor que ofrecemos con nuestro producto de calidad.

7.7 Esquema de precios

Tabla N° 12. Esquema de precios y su evolución para el proyecto.

EVOLUCION DE PRECIOS PORTFOLIO	2016	2017	2018	2019	2020
Sertal Gotas 10 Mg 20 MI X 6 (/MI)	\$ 106	\$ 138	\$ 179	\$ 233	\$ 303
Sertal Gotas Oral 1 % 20 MI X 1	\$ 19	\$ 25	\$ 33	\$ 43	\$ 55
Sertal Perlas 10 Mg X 10	\$ 28	\$ 38	\$ 51	\$ 69	\$ 94
Sertal Perlas 10 Mg X 20	\$ 33	\$ 43	\$ 56	\$ 73	\$ 95
Sertal Perlas Est 10 Mg X 10 X10	\$259	\$337	\$438	\$569	\$739
Sertal Tabl 10 Mg X 20	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Sertal Cmpto Forte Amp. Iny 30 Mg X 3 (/100)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Sertal Cmpto Forte Tabl 15 Mg X 10 (/125)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Sertal Cpto Amp. 4 MI X 3	\$29	\$38	\$50	\$65	\$84
Sertal Cpto Tab Estu X10 10 Mg X 20	\$92	\$115	\$144	\$180	\$225
Sertal Cpto Tabl Recubie X 20	\$42	\$52	\$65	\$81	\$102
Sertal Cpto Tabl Recubie X 50	\$108	\$135	\$169	\$212	\$265
Sertal Forte Amp. Iny 30 Mg 2 MI X 3	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Sertal Forte Perlas 20 Mg X 10	\$20	\$23	\$26	\$30	\$35
Sertal Forte Tabl 20 Mg X 20	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Sertal VI Tabl 10 Mg X 10	\$16	\$20	\$24	\$31	\$38

El esquema muestra la evolución de los precios de lista o salida de laboratorio para el horizonte del proyecto. Son los valores para evaluar nuestros ingresos por ventas en nuestro análisis económico-financiero.

7.9 Buscapina y su estrategia de *pricing*

Buscapina es el líder de la categoría, además de *awareness*, cuenta con un *top of mind* muy elevado. Es un producto muy valorado por el consumidor, por lo tanto, el laboratorio que lo comercializa es al igual que Roemmers muy cuidadoso con respecto a los precios.³⁴ Como podemos observar en la Tabla N° 12.1, donde analizamos precios de venta al público de las presentaciones de mayor venta, las diferencias de precios por unidad de dosis son irrelevantes, poniendo de manifiesto el *benchmarking*³⁵ permanente entre las dos empresas.

³⁴ Precios venta al público. Manual Kairos, vigencia: Agosto 2016.

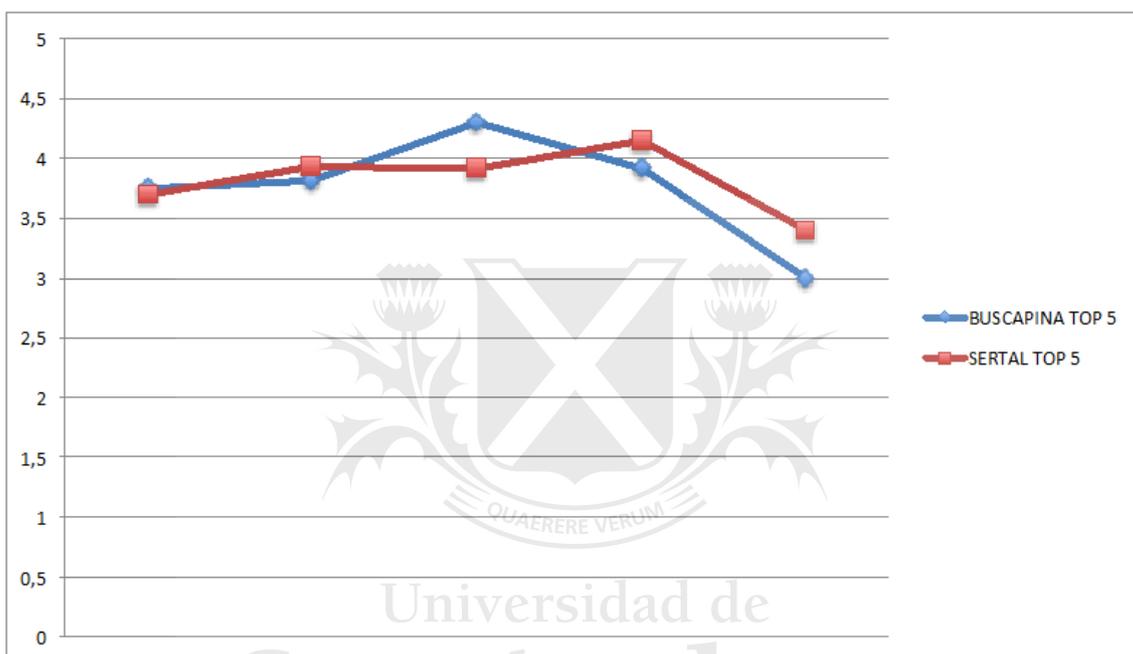
³⁵ El *benchmarking* implica aprender de lo que está haciendo el otro y entonces adaptar sus propias prácticas según lo aprendido, realizando los cambios necesarios, no se trata solamente de copiar una buena práctica, sino que debe de efectuarse una adaptación a las circunstancias y características propias.

<https://es.wikipedia.org/wiki/Benchmarking>

Tabla N° 12.1 Comparativa de precios Buscapina vs. Sertal, presentaciones más vendidas.

COMPARATIVA DE PRECIOS BUSCAPINA VS SERTAL						
PRESENTACIONES BUSCAPINA TOP	PRECIO	PRECIO UNID DOSIS	PRESENTACIONES SERTAL TOP	PRECIO	PRECIO UNID DOSIS	DIF \$
Buscapina Com.N Vp Tabl Recubie X 60	225	3,75	Sertal Cpto Tab Estu X10 10 Mg X 20	738,5	3,69	0,06
Buscapina Com.N Vp Tabl Recubie X 20	76,2	3,81	Sertal Cpto Tabl Recubie X 20	78,5	3,92	-0,12
Buscapina Composi. Tabl Recubie X 60	258	4,3	Sertal Cpto Tabl Recubie X 50	196	3,92	0,38
Buscapina Perlas Caps Blandas 10 Mg X 10	39,2	3,9	Sertal Perlas 10 Mg X 10	41,5	4,2	-0,23
Buscapina Vp Grag. 10 Mg X 20	60	3	Sertal VI Tabl 10 Mg X 10	34	3,4	-0,40

Gráfico N° 20.1 Comparativa de precios Buscapina vs. Sertal, Unidad de dosis.



En el Gráfico N° 20.1, podemos apreciar que las líneas de tendencia son muy similares demostrando que en las presentaciones en las cuales compiten ambos productos los precios tienen una variación en centavos de peso.

Cuando las presentaciones son diferentes en cuanto a cantidad de unidades, siempre se analiza por unidad de dosis.

8. Estrategia de Comunicación

Una vez se haya determinado la estrategia de posicionamiento y el plan de marketing a desarrollar, ha llegado el momento de traducir esto en acciones tácticas comunicativas que logren reposicionar al producto y empujar la marca con el fin de validarse en el *target* deseado y potenciar el *top of mind* de Sertal y Roemmers en la mente de los consumidores.

En este punto será clave considerar tanto el producto, como su imagen, mensaje y en quiénes se centrarán los esfuerzos comunicativos, con el fin de ser efectivos al momento de comunicar al consumidor y perdurar en el tiempo. Como Claudio Basile argumenta en su libro “comunicaciones de marketing: nuevas herramientas, del *below the line* al *shopper marketing*, una visión integradora de las comunicaciones de marca”:

*“La imagen de marca debe ser coherente con la visión corporativa global, pero distinta de la misma. Recuerde que la visión corporativa debe ser amplia y duradera. Por otra parte, la imagen de marca debe centrarse estrictamente en los productos o servicios que representa y en los consumidores a los que está destinada (...) Todo lo que transmita, produzca y suministre la empresa debe reflejar y reafirmar su imagen de marca sistemática y repetidamente, tanto interna como externamente”.*³⁶

Establecer una estrategia de comunicación integral que logre traducir globalmente la identidad, la personalidad y los valores establecidos, para validarse en los consumidores del segmento joven, serán elementos vitales en pos de cumplimentar los objetivos planteados.

³⁶Basile, Claudio. G. “comunicaciones de marketing: nuevas herramientas, del *below the line* al *shopper marketing*, una visión integradora de las comunicaciones de marca “. Ediciones MBTL. Buenos aires 2012. P. 38 a 39.

³⁶ Miquel Perris, Salvador, sexta edición, Distribución Comercial, Capítulo 2, Pág. 59.

Para ello, se planificará una estrategia en redes sociales, además de orientar la campaña publicitaria a nuestro *core target*, principalmente *targueteando* en canales de cable donde estén presentes nuestros potenciales clientes.

8.1 Packaging

Si algo ha quedado evidenciado en la investigación de mercado es que el *core target* al que se apunta, asocia el producto a un medicamento tradicional, atado a la prescripción médica. Comentarios tales como: “*Sertal suena más químico*”, “*es medicamento de receta*”, “*Por los colores*”, “*Sertal es más de médico*”, “*te lo tiene que dar el médico*”, “*lo veo más serio*”³⁷, se destacan como las frases más mencionadas a la hora de consultarles sobre el producto. Esto marca un camino claro, que si queremos validarnos en los jóvenes debemos modernizar la imagen de Sertal.

Es por esto que se ha realizado una propuesta en la cual los elementos gráficos que componen a la marca se modernizan para vincularse con los jóvenes, pero sin perder valores tradicionales que la trayectoria de la compañía ha construido. Esto se verá reflejado, por ejemplo, en el nuevo *packaging* propuesto para el lanzamiento de Sertal venta libre.

Se ha trabajado en la nueva imagen de Sertal con una diseñadora. La idea principal como ya se ha explicado en párrafos anteriores es la de lograr un *packaging* más atractivo, más moderno, con el fin de articular y captar la atención del público más joven, nuestro *core target*.

También pensando en un lanzamiento futuro, que aún no hemos determinado, creamos para un mercado orientado en la mujer, el *packaging* de Sertal Mujer, en donde *targetearemos* directamente al público femenino.

Siguiendo con la mirada puesta en el futuro, también se desarrollará el *packaging* de Sertal Compuesto, el producto estrella del *portfolio*, que sin lugar a dudas será un lanzamiento en donde se redoblarán los esfuerzos de marketing.

³⁷Ver anexo n x, Nora Reyes “SERTAL Estudio Exploratorio de Imagen, Posicionamiento y Oportunidades”.

En la actualidad el *packaging* de Sertal venta libre tiene el siguiente diseño:



Con el nuevo diseño se vera de la siguiente forma:



38

³⁸ Diseño: Rosina Frassinetti, Diseñadora gráfica.

Nuevo Sertal Mujer:



Nuevo packaging Sertal Compuesto:



8.2 Omnicanalidad³⁹

El objetivo es crear una mejor experiencia del cliente, lo que lleva a una mayor fidelidad a la marca y una mayor probabilidad de compra. Se trata de utilizar tácticas que aprovechen mejor los canales que se han creado proporcionando al usuario una experiencia más consistente:

Anunciar las mismas promociones especiales y los mismos productos en el mismo momento tanto en boletines como en los sitios web y en las tiendas físicas. Los clientes serán más propensos a hacer una compra si han visto un

³⁹ Jebsen, Patricia. Seminario de E Commerce. Segundo cuatrimestre 2016. Maestría en Marketing.

anuncio varias veces, en lugar de varios anuncios diferentes para diferentes productos o servicios. Permitir pedidos online con recogida en tienda.

En general, la finalidad de estas tácticas omnicanal es hacer que parezca que la marca o incluso una persona se está comunicando y trabajando con cada cliente individual, en contraposición con la estrategia multicanal, mucho más dispar y sin coordinación.

Utilización de interfaces similares en todos los canales. De esta forma se acorta el tiempo de aprendizaje y se acelera la toma de decisiones en el proceso de compra.



9. Análisis Económico-Financiero

El siguiente análisis estará destinado a comparar el horizonte actual en prospectiva que tendría el *portfolio* Sertal sin la propuesta del plan de marketing expuesto versus los resultados que obtendremos al ejecutarse lo planificado.

Por lo tanto, se propone un “Escenario Sin Proyecto”, y un “Escenario con Proyecto”, analizando los ingresos, Costos y flujos de fondos de ambos escenarios.

9.1 Escenario sin proyecto

Como hemos venido analizando, en los últimos 5 ejercicios (anexo 1) el *portfolio* Sertal ha perdido un 23% en unidades, lo cual ha capitalizado la competencia Buscapina. Es claro al observar los porcentajes de participación (anexo 6) donde para el 2015 tiene un 55% de participación con respecto al total del mercado de antiespasmódicos.

También se puede observar que el mercado crece un 16% en unidades en el mismo lapso que Sertal pierde un 8% (2013-2015).

En este escenario poco optimista, se pronostica en un horizonte de 5 años, una venta que se verá erosionada en un 17% hacia el año 2020.

Tabla N° 13. Unidades proyectadas Escenario sin proyecto

MIX SERTAL EN UNIDADES	2016	2017	2018	2019	2020
PRESENTACIONES	UNIDADES	UNIDADES	UNIDADES	UNIDADES	UNIDADES
Sertal Cpto Tab Estu X10 10 Mg X 20	2.391.010	2.277.152	2.168.716	2.105.550	2.005.285
Sertal Cpto Tabl Recubie X 20	890.024	855.793	815.041	754.667	692.355
Sertal Perlas 10 Mg X 10	728.700	721.485	714.342	707.269	648.871
Sertal Gotas Oral 1 % 20 MI X 1	388.668	381.047	377.274	366.285	359.103
Sertal Cpto Tabl Recubie X 50	314.854	308.680	302.627	296.694	290.876
Sertal Perlas Est 10 Mg X 10 X10	268.890	271.579	258.647	244.006	232.387
Sertal Cpto Amp. 4 MI X 3	122.133	123.355	124.588	125.834	127.092
Sertal VI Tabl 10 Mg X 10	109.299	111.485	113.715	114.852	116.000
Sertal Gotas 10 Mg 20 MI X 6 (/MI)	49.446	47.544	45.280	43.538	42.685
Sertal Forte Perlas 20 Mg X 10	20.715	11.509	6.394	3.213	1.615
Sertal Perlas 10 Mg X 20	3.087	1.625	903	475	250
TOTAL	5.286.826	5.111.252	4.927.526	4.762.384	4.516.520

9.1.1 Unidades proyectadas. Escenario sin proyecto.

Gráfico N° 21. Evolución de unidades sin proyecto.



Cabe destacar que la evolución de unidades, se han determinado teniendo en cuenta sus respectivos índices de evolución, ejercicio tras ejercicio, presentación por presentación.

Hay presentaciones como Sertal Forte Perlas 20 mg. X 10, Sertal Perlas 10 mg. X 20, que van quedando obsoletas, debido a cambios en sus presentaciones comerciales. En cuanto a las presentaciones de Sertal Cmpto Forte Tabl. 15 mg. X 10 (/125 y Sertal Forte Tabl 20 mg. X 20, son dadas de baja comercialmente.

Tabla N° 14. Ingresos por venta sin proyecto.

INGRESOS	2016	2017	2018	2019	2020
VENTA MENOS	\$400.624.579	\$491.339.496	\$596.588.214	\$729.134.340	\$879.843.989
DESCUENTOS	18%	18%	18%	18%	18%
INGRESOS POR VENTA	\$328.512.155	\$402.898.387	\$489.202.336	\$597.890.159	\$721.472.071

Los ingresos por venta son calculados teniendo en cuenta los precios de salida de laboratorio o venta a droguerías, tal como hemos explicado en nuestra estrategia de *pricing* (pág. 57) y su esquema para el horizonte de planeamiento.

Los descuentos son transferidos desde las droguerías a las farmacias y son descontados de los precios de lista base de laboratorio. El descuento del 18% es el que actualmente se propone en el canal, para que las farmacias trabajen aproximadamente con un 43% de margen PVP (Precio Valor Público).

Con respecto a los Egresos se consideran los costos Variables Directos: El Costo Físico refiere a la materia prima utilizada y el de Conversión, a la mano de obra directa asignada para su producción, que son detallados según tipo de presentación; los costos Variables Indirectos, básicamente el impuesto a los ingresos brutos y la comisión cobrada por la Distribuidora; asimismo, se contemplan los costos Fijos Directos, ligados a la actividad promocional y de marketing, y los costos Fijos Indirectos, representados por la porción de los gastos fijos generales de la Empresa dirigida al *portfolio* Sertal.

Tabla N° 15. Esquema de costos para el proyecto.

ESQUEMA DE COSTOS	
COSTOS VARIABLES DIRECTOS	
Costo fisico por prentacion	15% s/ ingreso de venta
Costo de conversion por presntacion	6% sobre ingreso de venta
COSTOS VARIABLES INDIRECTOS	
Ingresos Brutos	0,08% s/ ingresos x venta
Costo de distribucion	3% s/ ingresos x venta
COSTOS FIJOS DIRECTOS	
Costo muestras medicas	3 % s/ ingresos xventa
Comision Aprn	7 % s/ ingresos x venta
COSTOS FIJOS INDIRECTOS	
Costos generales fijos portfolio Sertal	20 % s/ ingresos x venta

Tabla N 16. Estructura de costos sin proyecto.

EGRESOS	2016	2017	2018	2019	2020
Costos variables directos					
Costo fisico Sertal Cpto Tab Estu X10 10 Mg X 20	\$30.896.091	\$36.781.060	\$43.786.977	\$53.139.535	\$63.261.351
Costo de conversion Sertal Cpto Tab Estu X10 10 Mg X 20	\$13.241.182	\$15.763.312	\$18.765.847	\$22.774.086	\$27.112.007
Total costo fabricacion Sertal Cpto Tab Estu X10 10 Mg X 20	\$44.137.272	\$52.544.372	\$62.552.824	\$75.913.621	\$90.373.358
Costo fisico Sertal Cpto Tabl Recubie X 20	\$5.184.128	\$6.230.924	\$7.417.766	\$8.585.378	\$9.845.617
Costo de conversion Sertal Cpto Tabl Recubie X 20	\$2.221.769	\$2.670.396	\$3.179.043	\$3.679.448	\$4.219.550
Total costo fabricacion Sertal Cpto Tabl Recubie X 20	\$7.405.898	\$8.901.319	\$10.596.809	\$12.264.825	\$14.065.166
Costo fisico Sertal Perlas 10 Mg X 10	\$2.879.250	\$3.848.503	\$5.144.038	\$6.875.695	\$8.515.769
Costo de conversion Sertal Perlas 10 Mg X 10	\$1.233.964	\$1.649.358	\$2.204.588	\$2.946.726	\$3.649.615
Total costo fabricacion Sertal Perlas 10 Mg X 10	\$4.113.215	\$5.497.861	\$7.348.626	\$9.822.421	\$12.165.384
Costo fisico Sertal Gotas Oral 1 % 20 MI X 1	\$1.855.391	\$1.345.106	\$1.731.325	\$2.185.167	\$2.785.017
Costo de conversion Sertal Gotas Oral 1 % 20 MI X 1	\$452.310	\$576.474	\$741.996	\$936.500	\$1.193.579
Total costo fabricacion Sertal Gotas Oral 1 % 20 MI X 1	\$1.507.702	\$1.921.580	\$2.473.321	\$3.121.668	\$3.978.596
Costo fisico Sertal Cpto Tabl Recubie X 50	\$4.776.337	\$5.853.354	\$7.173.228	\$8.790.721	\$10.772.942
Costo de conversion Sertal Cpto Tabl Recubie X 50	\$2.047.002	\$2.508.580	\$3.074.241	\$3.767.452	\$4.616.975
Total costo fabricacion Sertal Cpto Tabl Recubie X 50	\$6.823.339	\$8.361.935	\$10.247.469	\$12.558.173	\$15.389.918
Costo fisico Sertal Perlas Est 10 Mg X 10 X10	\$9.746.275	\$12.796.858	\$15.843.730	\$19.430.989	\$24.057.415
Costo de conversion Sertal Perlas Est 10 Mg X 10 X10	\$4.176.975	\$5.484.368	\$6.790.170	\$8.327.567	\$10.310.321
Total costo fabricacion Sertal Perlas Est 10 Mg X 10 X10	\$13.923.249	\$18.281.226	\$22.633.899	\$27.758.556	\$34.367.736
Costo fisico Sertal Cpto Amp. 4 MI X 3	\$503.881	\$661.596	\$868.675	\$1.140.571	\$1.497.570
Costo de conversion Sertal Cpto Amp. 4 MI X 3	\$215.949	\$283.541	\$372.289	\$488.816	\$641.816
Total costo fabricacion Sertal Cpto Amp. 4 MI X 3	\$719.830	\$945.137	\$1.240.965	\$1.629.387	\$2.139.385
Costo fisico Sertal VI Tabl 10 Mg X 10	\$239.892	\$305.862	\$389.974	\$492.342	\$621.582
Costo de conversion Sertal VI Tabl 10 Mg X 10	\$102.811	\$131.084	\$167.132	\$211.004	\$266.392
Total costo fabricacion Sertal VI Tabl 10 Mg X 10	\$342.702	\$436.946	\$557.106	\$703.346	\$887.974
Costo fisico Sertal Gotas 10 Mg 20 MI X 6 (/MI)	\$733.985	\$917.481	\$1.135.929	\$1.419.911	\$1.809.690
Costo de conversion Sertal Gotas 10 Mg 20 MI X 6 (/MI)	\$314.565	\$393.206	\$486.827	\$608.533	\$775.582
Total costo fabricacion Sertal Gotas 10 Mg 20 MI X 6 (/MI)	\$1.048.550	\$1.310.687	\$1.622.755	\$2.028.444	\$2.585.272
Costo fisico Sertal Forte Perlas 20 Mg X 10	\$57.872	\$36.974	\$23.622	\$13.651	\$7.889
Costo de conversion Sertal Forte Perlas 20 Mg X 10	\$24.802	\$15.846	\$10.124	\$5.850	\$3.381
Total costo fabricacion Sertal Forte Perlas 20 Mg X 10	\$82.674	\$52.820	\$33.746	\$19.501	\$11.270
Costo fisico Sertal Perlas 10 Mg X 20	\$14.339,42	\$9.811,18	\$7.085,85	\$4.848,21	\$3.317,20
Costo de conversion Sertal Perlas 10 Mg X 20	\$6.145,46	\$4.204,79	\$3.036,79	\$2.077,81	\$1.421,66
Total costo fabricacion Sertal Perlas 10 Mg X 20	\$20.484,88	\$14.015,97	\$10.122,65	\$6.926,02	\$4.738,86
Total Costos Variables Directos	\$80.384.944	\$98.652.025	\$119.841.003	\$146.510.712	\$176.845.502
Costos Variables indirectos					
Ingresos Brutos (0.8% s/ ingresos por venta.)	\$ 2.628.097	\$ 3.223.187	\$ 3.913.619	\$ 4.783.121	\$ 5.771.777
Costos de distribucion (3% s/ ingresos por venta.)	\$ 9.855.365	\$ 12.086.952	\$ 14.676.070	\$ 17.936.705	\$ 21.644.162
Total Costos Variables Indirectos	\$ 12.483.462	\$ 15.310.139	\$ 18.589.689	\$ 22.719.826	\$ 27.415.939
TOTAL COSTOS VARIABLES	\$ 92.868.406	\$ 113.962.164	\$ 138.430.691	\$ 169.230.538	\$ 204.261.441
Costos Fijos directos					
Costo Muestras Medicas	\$9.855.365	\$12.086.952	\$14.676.070	\$17.936.705	\$21.644.162
Comisiones A.P.M	\$22.995.851	\$28.202.887	\$34.244.164	\$41.852.311	\$50.503.045
Total Costos Fijos Directos	\$32.851.216	\$40.289.839	\$48.920.234	\$59.789.016	\$72.147.207
Costos Fijos indirectos					
Costos generales fijos para el portfolio Sertal	\$ 65.702.431	\$ 80.579.677	\$ 97.840.467	\$ 119.578.032	\$ 144.294.414
TOTAL COSTOS FIJOS	\$98.553.647	\$120.869.516	\$146.760.701	\$179.367.048	\$216.441.621
TOTAL EGRESOS	\$191.422.052	\$234.831.680	\$285.191.392	\$348.597.586	\$420.703.062

Cabe destacar el peso de los costos fijos en el esquema, esto es debido a lo importante de las muestras médicas para promoción activa de toda la línea en el medico por parte de los APM. Por otro lado, las comisiones a los APM, que tienen participación en los resultados. En lo que respecta a los Costos generales para el *portfolio*, es una asignación que hace Roemmers destinado a Marketing.

Tabla N° 17. Flujo de fondos sin proyecto.

FLUJO DE FONDOS	2016	2017	2018	2019	2020
INGRESOS X VENTA	\$ 328.512.155	\$ 402.898.387	\$ 489.202.336	\$ 597.890.159	\$ 721.472.071
TOTAL EGRESOS	\$ 191.422.052	\$ 234.831.680	\$ 285.191.392	\$ 348.597.586	\$ 420.703.062
BENEFICIO NETO ANTES DE IMPUESTOS	\$ 137.090.103	\$ 168.066.707	\$ 204.010.944	\$ 249.292.573	\$ 300.769.009
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 47.981.536	\$ 58.823.347	\$ 71.403.830	\$ 87.252.401	\$ 105.269.153
BENEFICIO NETO	\$89.108.567	\$109.243.360	\$132.607.114	\$162.040.172	\$195.499.856

El flujo de fondos muestra que aun perdiendo un 17% en unidades en el horizonte planeado, los valores crecen un 118%, esto está dado a que se evalúe el proyecto teniendo en cuenta la suba de los precios en un proceso inflacionario (página 55).

9.2 Escenario con proyecto

9.2.1 Unidades proyectadas Escenario con proyecto.

Tabla N° 18. Unidades proyectadas Escenario con proyecto.

MIX SERTAL EN UNIDADES	2016	2017	2018	2019	2020
PRESENTACIONES	UNIDADES	UNIDADES	UNIDADES	UNIDADES	UNIDADES
Sertal Cpto Tab Estu X10 10 Mg X 20	2.761.616	2.899.697	3.044.682	3.136.022	3.198.743
Sertal Cpto Tabl Recubie X 20	1.008.398	1.058.817	1.111.758	1.145.111	1.168.013
Sertal Perlas 10 Mg X 10	817.601	858.481	901.406	928.448	947.017
Sertal Gotas Oral 1 % 20 MI X 1	404.370	412.457	416.582	420.748	424.955
Sertal Cpto Tabl Recubie X 50	324.114	340.320	357.336	368.056	375.417
Sertal Perlas Est 10 Mg X 10 X10	279.539	287.926	296.563	305.460	311.569
Sertal Cpto Amp. 4 MI X 3	133.016	139.667	146.651	153.983	157.063
Sertal VI Tabl 10 Mg X 10	123.229	135.552	149.108	164.018	172.219
Sertal Gotas 10 Mg 20 MI X 6 (/MI)	51.800	54.390	57.110	59.965	62.963
Sertal Forte Perlas 20 Mg X 10	20.715	13.810	9.207	6.138	4.092
Sertal Perlas 10 Mg X 20	3.087	2.058	1.372	915	610
TOTAL	5.927.487	6.203.176	6.491.773	6.688.864	6.822.661

Gráfico N° 22. Evolución Unidades proyectadas Escenario con proyecto.



La Tabla N° 18 muestra las unidades proyectadas teniendo en cuenta la concreción del plan de marketing. Para el 2016 ya tendríamos un crecimiento del 12 % en unidades y un 27% en total hacia el fin del horizonte de planeamiento.

Como habíamos planteado en nuestra estrategia en el canal (pág. 53) y dado a nuestra inversión publicitaria, descrita en la estrategia de Comunicación (pág. 65), bajaremos progresivamente los descuentos hacia el final del horizonte del plan. Por lo tanto, el nuevo escenario se desarrolla de la siguiente manera:

Tabla N° 19. Ingresos por venta con proyecto.

INGRESOS CON PROYECTO	2016	2017	2018	2019	2020
VENTA EN PESOS	\$447.118.775	\$591.633.647	\$783.154.836	\$1.021.638.076	\$1.320.539.057
DESCUENTOS	15%	15%	15%	15%	15%
INGRESOS X VENTA	\$388.798.934	\$514.464.041	\$681.004.205	\$ 888.380.935	\$1.148.294.832

En referencia de los egresos, se plantea el mismo modelo que en el escenario sin proyecto, con la variante de que hay una disminución en el costo de muestras médicas, razón de un 1,5%, lo que equivale a un ahorro de \$ 21.885.109.

Es fundamental destacar el impacto en los costos fijos de la inversión publicitaria que bajará progresivamente un 25% al 2017, un 20% en el 2018, un 20% en el 2019 y contaremos con el mismo presupuesto para el 2020.

De todas formas, los Costos fijos son mayores que los variables, por la importante inversión en Marketing (publicidad, APM, Inversión fija para el *portfolio*).

Tabla N° 20. Estructura de costos con proyecto.

EGRESOS	2016	2017	2018	2019	2020
Costos variables directos					
Costo fisico Sertal Cpto Tab Estu X10 10 Mg X 20	\$35.684.985	\$46.836.542	\$61.472.962	\$79.146.439	\$100.911.709
Costo de conversion Sertal Cpto Tab Estu X10 10 Mg X 20	\$15.293.565	\$20.072.804	\$26.345.555	\$33.919.902	\$43.247.875
Total costo fabricacion Sertal Cpto Tab Estu X10 10 Mg X 20	\$50.978.550	\$66.909.346	\$87.818.517	\$113.066.341	\$144.159.584
Costo fisico Sertal Cpto Tabl Recubie X 20	\$5.873.618	\$7.709.123	\$10.118.224	\$13.027.213	\$16.609.697
Costo de conversion Sertal Cpto Tabl Recubie X 20	\$2.517.265	\$3.383.910	\$4.336.382	\$5.583.091	\$7.118.442
Total costo fabricacion Sertal Cpto Tabl Recubie X 20	\$8.390.882	\$11.013.033	\$14.454.606	\$18.610.305	\$23.728.139
Costo fisico Sertal Perlas 10 Mg X 10	\$3.230.519	\$4.579.260	\$6.491.102	\$9.025.877	\$12.428.632
Costo de conversion Sertal Perlas 10 Mg X 10	\$1.384.508	\$1.962.540	\$2.781.901	\$3.868.233	\$5.326.557
Total costo fabricacion Sertal Perlas 10 Mg X 10	\$4.615.027	\$6.541.801	\$9.273.002	\$12.894.110	\$17.755.189
Costo fisico Sertal Gotas Oral 1 % 20 MI X 1	\$1.098.029	\$1.455.986	\$1.911.710	\$2.510.075	\$3.295.729
Costo de conversion Sertal Gotas Oral 1 % 20 MI X 1	\$470.584	\$623.994	\$819.304	\$1.075.747	\$1.412.455
Total costo fabricacion Sertal Gotas Oral 1 % 20 MI X 1	\$1.568.613	\$2.079.980	\$2.731.014	\$3.585.822	\$4.708.184
Costo fisico Sertal Cpto Tabl Recubie X 50	\$4.916.818	\$6.453.323	\$8.469.987	\$10.905.108	\$13.904.012
Costo de conversion Sertal Cpto Tabl Recubie X 50	\$2.107.208	\$2.765.710	\$3.629.994	\$4.673.618	\$5.958.862
Total costo fabricacion Sertal Cpto Tabl Recubie X 50	\$7.024.025	\$9.219.033	\$12.099.981	\$15.578.725	\$19.862.875
Costo fisico Sertal Perlas Est 10 Mg X 10 X10	\$10.132.266	\$13.567.104	\$18.166.352	\$24.324.745	\$32.254.612
Costo de conversion Sertal Perlas Est 10 Mg X 10 X10	\$4.342.400	\$5.814.473	\$7.785.579	\$10.424.891	\$13.823.405
Total costo fabricacion Sertal Perlas Est 10 Mg X 10 X10	\$14.474.665	\$19.381.577	\$25.951.931	\$34.749.636	\$46.078.017
Costo fisico Sertal Cpto Amp. 4 MI X 3	\$548.781	\$749.087	\$1.022.503	\$1.395.717	\$1.850.721
Costo de conversion Sertal Cpto Amp. 4 MI X 3	\$235.192	\$321.037	\$438.216	\$598.164	\$793.166
Total costo fabricacion Sertal Cpto Amp. 4 MI X 3	\$783.973	\$1.070.124	\$1.460.719	\$1.993.881	\$2.643.887
Costo fisico Sertal VI Tabl 10 Mg X 10	\$270.466	\$371.891	\$511.350	\$703.106	\$922.827
Costo de conversion Sertal VI Tabl 10 Mg X 10	\$115.914	\$159.382	\$219.150	\$301.331	\$395.497
Total costo fabricacion Sertal VI Tabl 10 Mg X 10	\$386.380	\$531.273	\$730.500	\$1.004.437	\$1.318.324
Costo fisico Sertal Gotas 10 Mg 20 MI X 6 (/MI)	\$768.936	\$1.049.598	\$1.432.701	\$1.955.637	\$2.669.445
Costo de conversion Sertal Gotas 10 Mg 20 MI X 6 (/MI)	\$329.544	\$449.828	\$614.015	\$838.130	\$1.144.048
Total costo fabricacion Sertal Gotas 10 Mg 20 MI X 6 (/MI)	\$1.098.481	\$1.499.426	\$2.046.716	\$2.793.768	\$3.813.493
Costo fisico Sertal Forte Perlas 20 Mg X 10	\$57.872	\$44.369	\$34.016	\$26.079	\$19.994
Costo de conversion Sertal Forte Perlas 20 Mg X 10	\$24.802	\$19.015	\$14.578	\$11.177	\$8.569
Total costo fabricacion Sertal Forte Perlas 20 Mg X 10	\$82.674	\$63.384	\$48.594	\$37.255	\$28.563
Costo fisico Sertal Perlas 10 Mg X 20	\$14.339,42	\$12.427,49	\$10.770,49	\$9.334,43	\$8.089,84
Costo de conversion Sertal Perlas 10 Mg X 20	\$6.145,46	\$5.326,07	\$4.615,93	\$4.000,47	\$3.467,07
Total costo fabricacion Sertal Perlas 10 Mg X 20	\$20.484,88	\$17.753,56	\$15.386,42	\$13.334,90	\$11.556,91
Total Costos Variables Directos	\$89.727.461	\$118.794.619	\$157.312.873	\$205.294.797	\$265.397.573
Costos Variables indirectos					
Ingresos Brutos (0.8% s/ ingresos por venta.)	\$ 3.110.391	\$ 4.115.712	\$ 5.448.034	\$ 7.107.047	\$ 9.186.359
Costos de distribucion (3% s/ ingresos por venta.)	\$ 11.663.968	\$ 15.433.921	\$ 20.430.126	\$ 26.651.428	\$ 34.448.845
Total Costos Variables Indirectos	\$ 14.774.360	\$ 19.549.634	\$ 25.878.160	\$ 33.758.476	\$ 43.635.204
TOTAL COSTOS VARIABLES	\$ 104.501.820	\$ 138.344.252	\$ 183.191.033	\$ 239.053.273	\$ 309.032.777
Costos Fijos directos					
Costo Muestras Medicas	\$5.831.984	\$7.716.961	\$10.215.063	\$13.325.714	\$17.224.422
Comisiones A.PJM	\$27.215.925	\$36.012.483	\$47.670.294	\$62.186.665	\$80.380.638
Inversion Publicitaria	\$38.000.000	\$28.500.000	\$22.800.000	\$18.240.000	\$18.240.000
Total Costos Fijos Directos	\$71.047.909	\$72.229.443	\$80.685.357	\$93.752.380	\$115.845.061
Costos Fijos indirectos					
Costos generales fijos para el portfolio Sertal	\$ 77.759.787	\$ 102.892.808	\$ 136.200.841	\$ 177.676.187	\$ 229.658.966
TOTAL COSTOS FIJOS	\$148.807.696	\$175.122.252	\$216.886.198	\$271.428.567	\$345.504.027
TOTAL EGRESOS	\$253.309.517	\$313.466.504	\$400.077.231	\$510.481.839	\$654.536.804

Tabla N° 21. Flujo de fondos con proyecto.

FLUJO DE FONDOS CON PROYECTO	2016	2017	2018	2019	2020
INGRESOS X VENTA	\$388.798.934	\$ 514.464.041	\$ 681.004.205	\$ 888.380.935	\$1.148.294.832
TOTAL EGRESOS	\$253.309.517	\$ 313.466.504	\$ 400.077.231	\$ 510.481.839	\$ 654.536.804
BENEFICIO NETO ANTES DE IMPUESTOS	\$135.489.418	\$ 200.997.537	\$ 280.926.974	\$ 377.899.096	\$ 493.758.028
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 47.421.296	\$ 70.349.138	\$ 98.324.441	\$ 132.264.684	\$ 172.815.310
BENEFICIO NETO	\$ 88.068.122	\$ 130.648.399	\$ 182.602.533	\$ 245.634.413	\$ 320.942.718

Es importante destacar el impacto de los costos de inversión publicitaria en el flujo de fondos, antes descrito en tabla N° 20, “Estructura de costos con proyecto”, así como también la reducción en el costo del ítem “muestras médicas”. El impacto de la inversión publicitaria da como resultado un incremental de \$651.126.122. en los egresos del flujo de fondos hacia 2020, si lo comparamos con el flujo de fondos del escenario sin proyecto.

El flujo de fondos nos indica que al final del horizonte de planeamiento el beneficio neto es proporcional al 28% de los ingresos por ventas en el 2020; de esta forma se incrementa en un 6% la utilidad con respecto al 2016.

9.3 Evaluación y comparativa de ambos escenarios.

Por las características de este plan de Marketing, y para comparar los dos escenarios correspondientes, utilizaremos el método de Valor actual neto.

La tasa que se utilizará fue determinada por el gerente financiero de Roemmers; y es una tasa usualmente utilizada por los accionistas (Familia Roemmers) en la mayoría de sus proyectos de inversión farmacéutica. La tasa desestacionalizada es del 12%.⁴⁰

⁴⁰ ¿Qué es una tasa desestacionalizada? <https://efxto.com/diccionario/tasa-anual-desestacionalizada-saar>

Tabla N° 22. VAN Escenario sin proyecto.

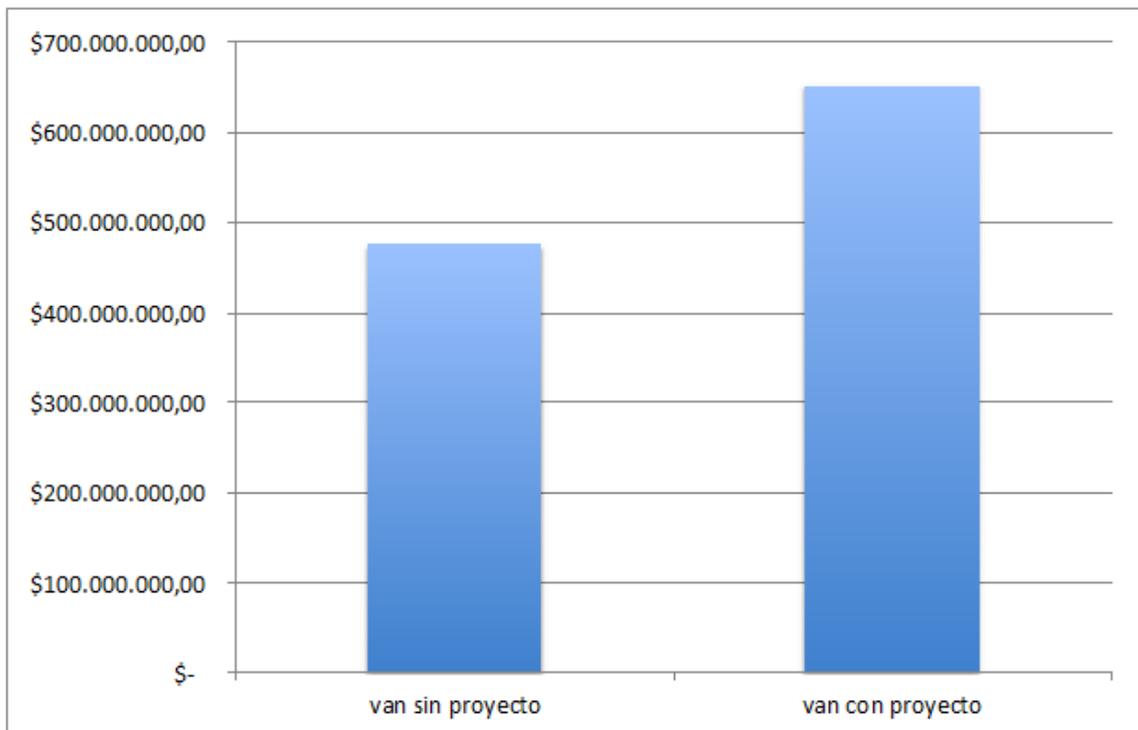
ESCENARIO SIN PROYECTO	2016	2017	2018	2019	2020
BENEFICIO NETO	\$ 89.108.567	\$ 109.243.360	\$ 132.607.114	\$ 162.040.172	\$ 195.499.856
van	\$474.947.809,36				
tasa	12%				

Tabla N° 23. VAN Escenario con proyecto.

ESCENARIO CON PROYECTO	2016	2017	2018	2019	2020
BENEFICIO NETO	\$ 88.068.122	\$ 130.648.399	\$ 182.602.533	\$ 245.634.413	\$ 320.942.718
van	\$650.973.858,96				
tasa	12%				

Como puede observarse luego de haber hecho la evaluación mediante “valor actual neto”, el escenario con proyecto es un 37% superior al escenario sin proyecto, por lo que en lo que refiere puntualmente al impacto económico-financiero es favorable y de elección.

Gráfico N° 23. VAN Escenario sin proyecto vs. VAN Escenario con proyecto.



9.4 Análisis de sensibilidad

Luego de haber hecho un profundo análisis en cuanto a nuestros pronósticos de venta, sobre todo en nuestro “Escenario con proyecto”, habiendo hecho una proyección realista, existen variables que pueden modificar el beneficio neto de lo planificado. Por ello, es preciso elaborar un análisis de sensibilidad teniendo en cuenta dos variables de importancia.

1. Sensibilidad a la variación en las unidades de venta.
2. Sensibilidad a la variación en los descuentos en el canal.

En cada uno de los casos se evaluarán y compararan los Flujos de fondos y los Van, utilizando tres escenarios según el siguiente criterio:

1. Escenario Pesimista.
2. Escenario Planificado (que es el “Escenario con proyecto”).
3. Escenario Optimista.

9.5 Sensibilidad a la variación en las unidades de venta.

En este caso en particular, el hecho de la campaña publicitaria y nuestra agresiva estrategia de *push/pull* en los canales de distribución, puede dar como resultado un impacto elástico en la demanda, en consecuencia, este análisis es vital para estar preparados e ir corrigiendo puntos de nuestra estrategia.

9.5.1 Escenario Pesimista

Tabla N° 24. Escenario Pesimista.

UNIDADES PROYECTADAS ESCENARIO PESIMISTA				
2016	2017	2018	2019	2020
5.776.336	5.931.136	6.084.608	6.193.477	6.252.345

Este escenario plantea un aumento del 14 % en unidades tomando como base el ejercicio 2015. En comparativa con nuestro “Escenario planificado” o “Escenario con proyecto” la disminución de unidades es del 9 %.

Tabla N° 25. Flujo de fondos y VAN Escenario Pesimista.

FLUJO DE FONDOS E. PESIMISTA	2016	2017	2018	2019	2020
INGRESOS X VENTA	\$378.974.786	\$491.924.778	\$638.569.019	\$822.999.594	\$1.053.004.944
TOTAL EGRESOS	\$247.847.244	\$300.935.091	\$376.511.415	\$474.144.032	\$ 601.574.847
BENEFICIO NETO ANTES DE IMPUESTOS	\$131.127.542	\$190.989.687	\$262.057.604	\$348.855.562	\$ 451.430.098
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 45.894.640	\$ 66.846.391	\$ 91.720.161	\$122.099.447	\$ 158.000.534
BENEFICIO NETO	\$ 85.232.902	\$124.143.297	\$170.337.443	\$226.756.115	\$ 293.429.563

van	\$606.917.333,93
tasa	12%

9.5.2 Escenario Planificado.

Tabla N° 26. Escenario Planificado.

UNIDADES PROYECTADAS ESCENARIO PLANIFICADO				
2016	2017	2018	2019	2020
5.927.487	6.203.176	6.491.773	6.688.864	6.822.661

Este escenario plantea un aumento del 25% en unidades tomando como base el ejercicio 2015. Es en esencia, lo que se ha propuesto como objetivo a lograr a través de este plan de marketing.

Tabla N° 26. Flujo de fondos y VAN Escenario Planificado.

FLUJO DE FONDOS E. PLANIFICADO	2016	2017	2018	2019	2020
INGRESOS X VENTA	\$388.798.934	\$514.464.041	\$681.004.205	\$888.380.935	\$1.148.294.832
TOTAL EGRESOS	\$253.309.517	\$313.466.504	\$400.077.231	\$510.481.839	\$ 654.536.804
BENEFICIO NETO ANTES DE IMPUESTOS	\$135.489.418	\$200.997.537	\$280.926.974	\$377.899.096	\$ 493.758.028
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 47.421.296	\$ 70.349.138	\$ 98.324.441	\$132.264.684	\$ 172.815.310
BENEFICIO NETO	\$ 88.068.122	\$130.648.399	\$182.602.533	\$245.634.413	\$ 320.942.718

van	\$650.973.858,96
tasa	12%

9.5.3 Escenario Optimista

Tabla N° 27. Escenario Optimista.

UNIDADES PROYECTADAS ESCENARIO OPTIMISTA				
2016	2017	2018	2019	2020
6.084.079	6.544.323	7.036.312	7.393.819	7.691.689

Este escenario plantea un aumento del 36% en unidades tomando como base el ejercicio 2015. Esto significa que el aumento con respecto al Escenario planificado sería del 11%. Realmente es una proyección optimista, pero no alejada de lo que realmente se puede lograr, teniendo en cuenta nuestra estrategia en el canal.

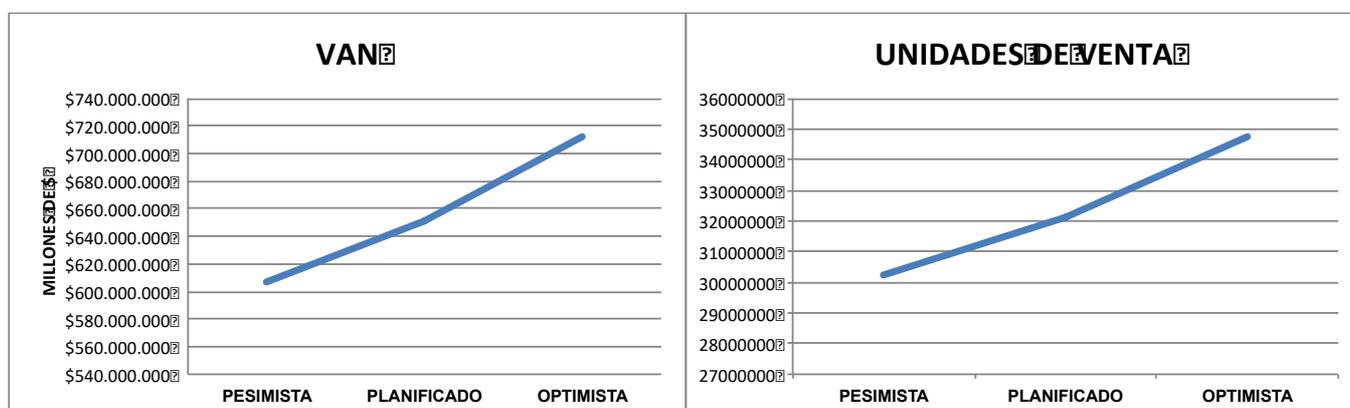
Tabla N° 28. Flujo de fondos y Van Escenario Optimista.

FLUJO DE FONDOS E. OPTIMISTA	2016	2017	2018	2019	2020
INGRESOS X VENTA	\$399.350.272	\$542.617.998	\$737.437.957	\$980.649.473	\$1.292.255.082
TOTAL EGRESOS	\$259.161.205	\$329.083.939	\$431.387.728	\$561.699.530	\$734.475.235
BENEFICIO NETO ANTES DE IMPUESTOS	\$140.189.067	\$213.534.058	\$306.050.229	\$418.949.942	\$557.779.846
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$49.066.173	\$74.736.920	\$107.117.580	\$146.632.480	\$195.222.946
BENEFICIO NETO	\$91.122.893	\$138.797.138	\$198.932.649	\$272.317.463	\$362.556.900

van	\$712.391.476,92
tasa	12%

Si bien los tres VAN son positivos, el de elección es el Escenario planificado, por ser el más cercano a las posibilidades que ofrece la categoría.

Gráfico N° 24/25. Evolución VAN vs Unidades de venta.



Como podemos observar, la línea de crecimiento del VAN es levemente más divergente y positiva, que el aumento en las unidades vendidas.

9.6 Sensibilidad a la variación en los descuentos en el canal

Al analizar la variable de descuentos en el canal, tendremos en cuenta todo lo analizado en el capítulo de “Estrategia de canales”. El precio en procesos inflacionarios se ve impactado constantemente, por ello debido al análisis exhaustivo que se ha realizado, vamos a respetar los precios fijados para el “Escenario con proyecto” o planificado, será el punto de equilibrio dados los aumentos que fueron autorizados por el gobierno y el libre juego de la oferta y la demanda de los líderes de la categoría.

Cabe destacar que para este análisis se mantendrán las unidades proyectadas en el escenario planificado y se hará una variación del 5% de aumento en los descuentos para los años 2016, 2017, 2018 y un 3% para los años 2019 y 2020. Este escenario se daría en el caso de un panorama macroeconómico desfavorable, de no ocurrir ninguna variable incontrolable siempre nos basaremos en nuestro escenario planificado.

En el escenario optimista vamos a disminuir los descuentos de la siguiente forma, 10% para el 2016 y 2017, 8% para el 2018 y por último 7% para el 2019 y 2020. En cuanto a este escenario, no estaríamos muy dispares con la realidad en cuanto a los descuentos que presenta la categoría, de todas formas, se presenta como una alternativa de acción para los accionistas.

9.6.1 Escenario Pesimista.

Tabla N° 29. Escenario Pesimista.

INGRESOS ESCENARIO PESIMISTA	2016	2017	2018	2019	2020
VENTA EN PESOS	\$447.118.775	\$591.633.647	\$783.154.836	\$1.021.638.076	\$1.320.539.057
DESCUENTOS A LAS FARMACIAS	20%	20%	20%	18%	18%
INGRESOS X VENTA	\$ 372.598.979	\$ 493.028.039	\$ 652.629.030	\$ 865.794.979	\$ 1.119.100.896

Tabla N° 30. Flujo de fondos y Van Escenario Pesimista.

FLUJO DE FONDOS E. PESIMISTA	2016	2017	2018	2019	2020
INGRESOS X VENTA	\$ 372.598.979	\$ 493.028.039	\$ 652.629.030	\$ 865.794.979	\$ 1.119.100.896
TOTAL EGRESOS	\$ 253.309.517	\$ 313.466.504	\$ 400.077.231	\$ 510.481.839	\$ 654.536.804
BENEFICIO NETO ANTES DE IMPUESTOS	\$ 119.289.462	\$ 179.561.536	\$ 252.551.799	\$ 355.313.140	\$ 464.564.092
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 41.751.312	\$ 62.846.537	\$ 88.393.129	\$ 124.359.599	\$ 162.597.432
BENEFICIO NETO	\$ 77.538.150	\$ 116.714.998	\$ 164.158.669	\$ 230.953.541	\$ 301.966.660

van	\$597.239.014,47
tasa	12%

9.6.2 Escenario Planificado.

Tabla N° 31. Escenario Planificado

INGRESOS ESCENARIO PLANIFICADO	2016	2017	2018	2019	2020
VENTA EN PESOS	\$447.118.775	\$591.633.647	\$783.154.836	\$1.021.638.076	\$1.320.539.057
DESCUENTOS A LAS FARMACIAS	15%	15%	15%	15%	15%
INGRESOS X VENTA	\$ 388.798.934	\$ 514.464.041	\$ 681.004.205	\$ 888.380.935	\$ 1.148.294.832

Tabla N° 32. Flujo de fondos y Van Escenario Planificado.

FLUJO DE FONDOS E. PLANIFICADO	2016	2017	2018	2019	2020
INGRESOS X VENTA	\$ 388.798.934	\$ 514.464.041	\$ 681.004.205	\$ 888.380.935	\$ 1.148.294.832
TOTAL EGRESOS	\$ 253.309.517	\$ 313.466.504	\$ 400.077.231	\$ 510.481.839	\$ 654.536.804
BENEFICIO NETO ANTES DE IMPUESTOS	\$ 135.489.418	\$ 200.997.537	\$ 280.926.974	\$ 377.899.096	\$ 493.758.028
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 47.421.296	\$ 70.349.138	\$ 98.324.441	\$ 132.264.684	\$ 172.815.310
BENEFICIO NETO	\$ 88.068.122	\$ 130.648.399	\$ 182.602.533	\$ 245.634.413	\$ 320.942.718

van	\$650.973.858,96
tasa	12%

9.6.3 Escenario Optimista

Tabla N° 33. Escenario Optimista.

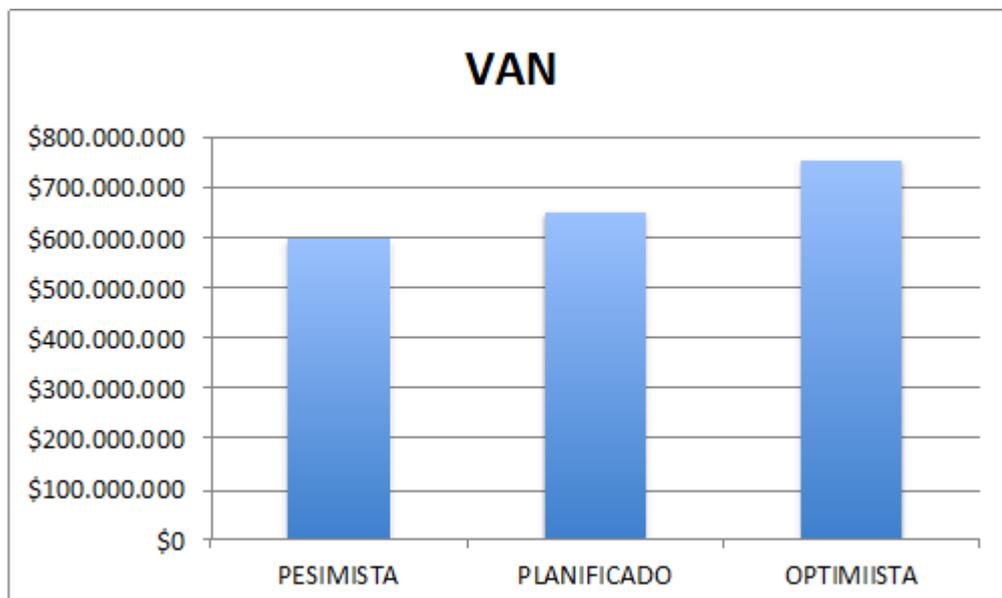
INGRESOS ESCENARIO OPTIMISTA	2016	2017	2018	2019	2020
VENTA EN PESOS	\$447.118.775	\$591.633.647	\$783.154.836	\$1.021.638.076	\$1.320.539.057
DESCUENTOS A LAS FARMACIAS	10%	10%	8%	7%	7%
INGRESOS X VENTA	\$ 406.471.613	\$ 537.848.770	\$ 725.143.366	\$ 954.801.940	\$ 1.234.148.651

Tabla N° 34. Flujo de fondos y VAN Escenario Optimista.

FLUJO DE FONDOS E. OPTIMISTA	2016	2017	2018	2019	2020
INGRESOS X VENTA	\$ 406.471.613	\$ 537.848.770	\$ 725.143.366	\$ 954.801.940	\$ 1.234.148.651
TOTAL EGRESOS	\$ 253.309.517	\$ 313.466.504	\$ 400.077.231	\$ 510.481.839	\$ 654.536.804
BENEFICIO NETO ANTES DE IMPUESTOS	\$ 153.162.097	\$ 224.382.266	\$ 325.066.135	\$ 444.320.101	\$ 579.611.848
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 53.606.734	\$ 78.533.793	\$ 113.773.147	\$ 155.512.035	\$ 202.864.147
BENEFICIO NETO	\$ 99.555.363	\$ 145.848.473	\$ 211.292.988	\$ 288.808.065	\$ 376.747.701
van	\$752.871.912,05				
tasa	12%				

En conclusión, vemos cómo una variación en los descuentos impacta significativamente en los dos escenarios propuestos (pesimista y optimista vs. planificado). El escenario optimista, que arroja un van 16% mayor al planificado, sugiere un modelo que los accionistas podrían seleccionar, es ambicioso, pero probable.

Gráfico N° 26. Van Comparativos, Sensibilidad a los descuentos.



9.7 Conclusiones

Luego de haber realizado un análisis económico-financiero, elaborando diferentes escenarios en donde medir resultados, podemos aseverar que el proyecto se debe que realizar en tiempo y forma. Cabe destacar que, aunque la tasa de descuento no es exigente, la rentabilidad del producto y su *portfolio* es excelente debido a las economías de escala que maneja el líder del mercado farmacéutico. Además, es importante apuntar, que el objetivo de ganar un 25 % en unidades es una meta muy probable teniendo en cuenta la magnitud del plan de marketing propuesto.

Sertal es una marca que aporta mucho, tanto unidades y valores a la compañía, por ello no se debería seguir sin proponer un plan como lo desarrollamos en esta tesis. La incursión en el mercado de los productos de venta libre será más que productiva para la marca si respetamos cada uno de los pasos que hemos propuesto en la estrategia. Como se vio reflejado en el estudio de mercado, la marca goza de un *top of mind* alto, en donde el target de 45 a 65 se encuentra más presente. Captar al segmento más joven como hemos ahondado en el capítulo de posicionamiento y comunicación será el objetivo mayor.

Por último, Sertal VL, abrirá el paso a otras presentaciones de venta ética que son muy exitosas y que por sus atributos medicinales aportaran soluciones al comprador, y beneficios económicos a la empresa. Es el caso de Sertal Compuesto, Sertal Perlas y Sertal Mujer, tres participantes de peso en el *portfolio*.

10. Bibliografía

- Roemmers, “90 años junto a la medicina argentina”. Toe ediciones.
- Reyes, Nora. 2012. “Estudio Exploratorio de Imagen, Posicionamiento y Oportunidades”. Estudio privado. Argentina.
- Don Schultz, Heidi Schultz, IMC the next generation, “Five steps for delivering value and measuring returns using marketing communications”. Ed. Mc Graw-Hill.
- Guía práctica de medicamentos de venta libre. 1999. Cámara argentina de productores de especialidades medicinales de venta libre, Ed. Trinidad S.R.L.
- Close-up internacional.
- Diario Ámbito Financiero.
- Diario El País.
- Diario La Nación.
- IMF – World Economic Outlook Database, 2015.
- Mauborgne, Renee y W. Chan, Kim. “Estrategia del océano azul”.
- Seminario ‘Investigación de mercados’. Prof. Fresno Aparicio. Maestría Marketing & Comunicación.
- Nativos digitales. “Dieta cognitiva, inteligencia colectiva y arquitectura de la participación”. Autor: Alejandro Piscitelli. Ed. Aula XXL.
- Lecinski, Jim. 2011. “Zmot: Ganando el momento cero de la verdad”. Google Inc. Sillicom Valley.
- Porter, Michael. “Ventaja Competitiva”.
- Ostelwalder, Alex y Pigneur Yves. “Business Model Generation”.
- Seminario de Marketing Avanzado, primer trimestre 2015. Prof. Moiguer Fernando. Maestría Marketing & Comunicación.
- Basile, Claudio. “Comunicaciones de marketing”.
- Miquel Perris, Salvador. “Distribución Comercial”.
- Seminario Supply Chain Colaborativo. Segundo trimestre 2016. Prof. Pablo Bottinelli. Maestría Marketing & Comunicación.
- Ortega, Carolina. “Claves del Retail”.
- Seminario *Shopper* marketing. Primer trimestre 2016. Prof. Victoria Cassano. Maestría Marketing & Comunicación.

- Seminario de políticas de precios. Segundo trimestre 2015. Prof. José Pages. Maestría Marketing & Comunicación. Udesa.
- Dolan, Robert J. & John t. Gourville. "Pricing strategy".Harvard Business School.
- Seminario de E-Commerce. Prof. Jebesen Patricia. Segundo cuatrimestre 2016. Maestría Marketing & Comunicación.
- Buterbaugh, Alan." Designing an effective omnichannel in store experience. 5 keys consideration".

11. Anexos

Anexo N° 1 (Pág. 8).

PERDIDA DEL 23 % EN UNIDADES DESDE EJERCICIO 2011 HASTA EJERCICIO 2015						
PRESENTACION	EJE 2011	EJE 2012	EJE 2013	EJE 2014	EJE 2015	
Sertal Gotas 10 Mg 20 MI X 6 (/MI)	46701	45953	42.372	40.138	47.091	
Sertal Gotas Oral 1 % 20 MI X 1	416524	397454	388.901	403.958	396.441	
Sertal Perlas 10 Mg X 10	0	0	0	128.733	743.274	
Sertal Perlas 10 Mg X 20	1268841	931246	791.112	699.925	4.631	
Sertal Perlas Est 10 Mg X 10 X10	230381	222840	229.170	217.027	266.228	
Sertal Tabl 10 Mg X 20	39924	22812	13.007	2	5	
Sertal Cpto Forte Amp. Iny 30 Mg X 3 (/100)	12834	13205	13.423	6.414	24	
Sertal Cpto Forte Tabl 15 Mg X 10 (/125)	73098	74814	67.511	58.507	487	
Sertal Cpto Amp. 4 MI X 3	71614	81309	93.316	113.815	120.924	
Sertal Cpto Tab Estu X10 10 Mg X 20	2876508	2965649	2.814.928	2.493.040	2.510.560	
Sertal Cpto Tabl Recubie X 20	1271781	1087908	912.306	907.314	916.725	
Sertal Cpto Tabl Recubie X 50	329762	321719	313.998	299.016	308.680	
Sertal Forte Amp. Iny 30 Mg 2 MI X 3	4044	3165	2.649	66	2	
Sertal Forte Perlas 20 Mg X 10	110982	100665	90.457	102.709	31.073	
Sertal Forte Tabl 20 Mg X 20	34288	30192	26.076	21.601	201	
Sertal VI Tabl 10 Mg X 10	0	0	86.324	98.242	107.156	
TOTAL UNIDADES	6787282	6298931	5.885.550	5.590.507	5.453.502	
		1,08	1,07	1,05	1,03	0,23

Anexo N° 2 (Pág. 16).

Indicadores de crecimiento	2012	2013	2014	2015	2016 (e)
PIB (miles de millones de USD)	607,60	622,05	543,06	578,71e	578,69
PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	0,8	2,9	0,5	0,4e	-0,7
PIB per cápita (USD)	14.559e	14.740e	12.735e	13.428e	13.284
Saldo de la hacienda pública (en % del PIB)	-2,6	-2,6	-3,2	-5,3e	-4,8
Endeudamiento del Estado (en % del PIB)	37,3	40,2	45,3	52,1e	55,1
Tasa de inflación (%)	10,0	10,6	0,0	16,8e	25,6
Tasa de paro (% de la población activa)	7,2	7,1	7,3	6,9	8,4
Balanza de transacciones corrientes (miles de millones de USD)	-1,58	-4,85	-5,64	-10,17e	-9,06
Balanza de transacciones corrientes (en % del PIB)	-0,3	-0,8	-1,0	-1,8e	-1,6

Anexo N° 3 (Pág. 21).

PRESENTACIONES DE SERTAL & PORTFOLIO
SERTAL GOTAS 10 MG 20 ML X 6
SERTAL GOTAS ORAL 1 %20 ML X 1
SERTAL PERLAS 10 MG X 10
SERTAL PERLAS 10 MG X 20
SERTAL PERLAS EST 10MG X 10 X 10
SERTAL CPTO FORTE AMP INY 30 MG X 3
SERTAL CPTO AMP 4ML X 3
SERTAL CPTO TAB ESTU X 10 10 MG X 20
SERTAL CPTO TAB RECUBIERTO X 20
SERTAL CPTO TAB RECUBIERTO X 50
SERTAL FORTE PERLAS 20 MG X 10
SERTAL FORTE PERLAS 20 MG X 20
SERTAL VENTA LIBRE TAB 10 MG X 10

Anexo N° 4 (Pág. 21).

PRESENTACIONES DE BUSCAPINA & PORTFOLIO
BUSCAPINA AMP. 20 MG 1 MI X 3
BUSCAPINA N VP TABL REC X 10
BUSCAPINA COM.N VP TABL REC X 20
BUSCAPINA COM.N VP TABL REC X 50
BUSCAPINA COM.N VP TABL REC X 60
BUSCAPINA COMPOS.N SOLN ORAL 20 MI X 1
BUSCAPINA COMPOS. AMP. 5 MI X 3
BUSCAPINA COMPOS. SOLN 20 MI X 1
BUSCAPINA COMPOS. TABL RECUBIERTA X 20
BUSCAPINA COMPOS.. TABL RECUBIERTA X 50
BUSCAPINA COMPOS.. TABL RECUBIERTA X 60
BUSCAPINA FEM TABL RECUBIERTA X 30
BUSCAPINA FEM TABL RECUBIERTA X 6
BUSCAPINA PERLAS CAPS BLANDAS 10 Mg X 10
BUSCAPINA PERLAS CAPS BLANDAS 10 Mg X 50
BUSCAPINA PERLAS CAPS BLANDAS X 20
BUSCAPINA VP GRAG. 10 MG X 20

Anexo N° 5 (Pág. 21).

MERCADO DE ANIREPASMODICOS (FUENTE IMS)					
familia	presentación	familia	presentación	familia	presentación
Antipasmol	Antipasmol Gotas 15 Ml X 1 (Fort)	Despatalín	Despatalín Cap.Lib.Cont 200 Mg X 20	Pasmosedan Comp.	Pasmosedan Comp. Tabl X 20
Antispasmina	Antispasmina Soln 15 Ml X 1	Endotropina	Endotropina Amp. 1 Mg 1 Ml X 1	Pasmovit	Pasmovit Gotas 8 % 20 Ml X 1
Apasmo	Apasmo Gotas 15 Ml X 1	Endotropina	Endotropina Amp. 1 Mg 1 Ml X 100	Pasmovit Rapido	Pasmovit Rapido Ta.Dl.Bu.Rap 80 Mg X 10
Apasmo	Apasmo Gotas 20 Ml X 1	Espasmo Biotenk	Espasmo Biotenk Gotas 20 Ml X 1	Pasmovit Rapido	Pasmovit Rapido Ta.Dl.Bu.Rap 80 Mg X 20
Apasmo	Apasmo Gotas 30 Ml X 1	Espasmo Biotenk	Espasmo Biotenk Tabl Recubie X 10	Piomat	Piomat Tabl Recubie 40 Mg X 20
Apasmo Compuesto	Apasmo Compuesto Grag. X 10	Espasmo Biotenk	Espasmo Biotenk Tabl Recubie X 20	Piomat	Piomat Tabl Recubie 40 Mg X 40
Apasmo Compuesto	Apasmo Compuesto Grag. X 20	Espasmo Cibalena	Espasmo Cibalena Sup. X 10 (Fort)	Piomat	Piomat Tabl Recubie 40 Mg X 60
Atropina Apolo	Atropina Apolo Amp. 1 Mg 1 Ml X 1 (/Ml)	Espasmo Dolex	Espasmo Dolex Amp. 1/8 2 Ml X 2	Propalgín Montpell	Propalgín Montpell A.3A.1+3AII X 3
Atropina Larjan	Atropina Larjan Amp. 0.10 % 1 Ml X 100	Espasmo Dolex	Espasmo Dolex Grag. X 10	Propalgín Montpell	Propalgín Montpell Tabl Recubie X 10
Atropina Sulfato	Atropina Sulfato Amp. 1 % 1 Ml X 100	Espasmo Ibut.Ekisi	Espasmo Ibut.Ekisi Tabl Recubie X 6	Sertal	Sertal Gotas 10 Mg 20 Ml X 6 (/Ml)
Bagohepat Antiespa	Bagohepat Antiespa Tabl Recub. X 10	Feminily	Feminily Tabl Recubie X 6	Sertal	Sertal Gotas Oral 1 % 20 Ml X 1
Becebuén	Becebuén Gotas 20 Ml X 1	Gastrolina Compues	Gastrolina Compues Tabl Recubie X 10	Sertal	Sertal Perlas 10 Mg X 10
Becebuén Cpto	Becebuén Cpto Tabl Recubie X 10	Hiosc-Butilo-Dipiro	Hiosc-Butilo-Dipiro Amp Eh 5 Ml X 100	Sertal	Sertal Perlas 10 Mg X 20
Becebuén Cpto	Becebuén Cpto Tabl Recubie X 100	Hioscina	Hioscina Amp Eh 1 Ml X 100	Sertal	Sertal Perlas Est 10 Mg X 10 X10
Becebuén Cpto	Becebuén Cpto Tabl Recubie X 20	Hioscina Drawer	Hioscina Drawer Amp. 20 Mg 1 Ml X 1	Sertal	Sertal Tabl 10 Mg X 20
Bellatotal	Bellatotal Gotas 40 Ml X 1	Hioscina Fada	Hioscina Fada Amp. 20 Mg X 100 (/Ml)	Sertal Cmpto Forte	Sertal Cmpto Forte Amp. Iny 30 Mg X 3 (/100)
Bromotil	Bromotil Tabl Recubie 40 Mg X 20	Hioscina Vannier	Hioscina Vannier Tabl Recubie 10 Mg X 20	Sertal Cmpto Forte	Sertal Cmpto Forte Tabl 15 Mg X 10 (/125)
Bromotil	Bromotil Tabl Recubie 40 Mg X 60	Homatropina Lafeda	Homatropina Lafeda Gotas 2 Mg 20 Ml X 1 (/Ml)	Sertal Cpto	Sertal Cpto Amp. 4 Ml X 3
Buscapina	Buscapina Amp. 20 Mg 1 Ml X 3	Ibu 400 Mujer	Ibu 400 Mujer Tabl X 10	Sertal Cpto	Sertal Cpto Tab Estu X10 10 Mg X 20
Buscapina Com.N Vp	Buscapina Com.N Vp Tabl Recubie X 10	Luar-G Compositum	Luar-G Compositum Gotas Oral 20 Ml X 1	Sertal Cpto	Sertal Cpto Tabl Recubie X 20
Buscapina Com.N Vp	Buscapina Com.N Vp Tabl Recubie X 20	Luar-G Compositum	Luar-G Compositum Tabl 10 Mg X 10 (/Z50)	Sertal Cpto	Sertal Cpto Tabl Recubie X 50
Buscapina Com.N Vp	Buscapina Com.N Vp Tabl Recubie X 50	Motid	Motid Tabl 40 Mg X 20	Sertal Forte	Sertal Forte Perlas 20 Mg X 10
Buscapina Com.N Vp	Buscapina Com.N Vp Tabl Recubie X 60	Motid	Motid Tabl 40 Mg X 40	Sertal Forte	Sertal Forte Tabl 20 Mg X 20
Buscapina Compos.N	Buscapina Compos.N Soln Oral 20 Ml X 1	Nero	Nero Amp. 3 Ml X 6	Sertal VI	Sertal VI Tabl 10 Mg X 10
Buscapina Compos.	Buscapina Compos. Amp. 5 Ml X 3	Nero	Nero Tabl X 30	Spasmocyl	Spasmocyl Tabl Recubie 40 Mg X 20
Buscapina Compos.	Buscapina Compos. Soln 20 Ml X 1	Nova Paratro.Compo	Nova Paratro.Compo Amp. X 3	Spasmocyl	Spasmocyl Tabl Recubie 40 Mg X 60
Buscapina Compos.	Buscapina Compos. Tabl Recubie X 20	Nova Paratro.Compo	Nova Paratro.Compo Tabl Recubie X 20	Tafirof Mujer	Tafirof Mujer Tabl X 20
Buscapina Compos.	Buscapina Compos. Tabl Recubie X 50	Nova Paratro.Compo	Nova Paratro.Compo Tabl Recubie X 50		
Buscapina Compos.	Buscapina Compos. Tabl Recubie X 60	Nova Paratropina	Nova Paratropina Caps Blandas 10 Mg X 10		
Buscapina Fem	Buscapina Fem Tabl Recubie X 30	Nova Paratropina	Nova Paratropina Gotas 1 % 20 Ml X 1		
Buscapina Fem	Buscapina Fem Tabl Recubie X 6	Nova Paratropina	Nova Paratropina Tabl 10 Mg X 10		
Buscapina Perlas	Buscapina Perlas Caps Blandas 10 Mg X 10	Nova Paratropina	Nova Paratropina Tabl 10 Mg X 100		
Buscapina Perlas	Buscapina Perlas Caps Blandas 10 Mg X 50	Nulite	Nulite Tabl Recubie 100 Mg X 10		
Buscapina Perlas	Buscapina Perlas Caps.Bland X 20	Nulite	Nulite Tabl Recubie 100 Mg X 30		
Buscapina Vp	Buscapina Vp Grag. 10 Mg X 20	Nulite	Nulite Tabl Recubie 100 Mg X 60		
Cifespasmo	Cifespasmo Amp. 20 Mg 1 Ml X 100	Paratropina	Paratropina Gotas 0.20 % 20 Ml X 1		
Colobolina D	Colobolina D Amp. 5 Ml X 5	Paratropina	Paratropina Gotas 0.20 % 22 Ml X 1		
Colobolina D	Colobolina D Tabl X 20	Paratropina	Paratropina Tabl 4 Mg X 24		
Dicetel	Dicetel Tabl Recubie 100 Mg X 20	Paratropina Compt.	Paratropina Compt. Gotas 20 Ml X 1		
Dicetel	Dicetel Tabl Recubie 100 Mg X 30	Paratropina VI	Paratropina VI Tabl X 24		
Dicetel	Dicetel Tabl Recubie 100 Mg X 60	Pasminox	Pasminox Tabl Recubie 40 Mg X 20		
Drimavin	Drimavin Tabl 40 Mg X 20	Pasmosedan	Pasmosedan Soln 20 Ml X 1		
Drimavin	Drimavin Tabl 40 Mg X 60	Pasmosedan	Pasmosedan Tabl X 20		

Anexo N° 6 (Pág. 21).

MERCADO TOTAL ANTIESPASMÓDICOS UNIDADES		EJERCICIO	EJERCICIO	EJERCICIO
Familia	Presentación	2013/2014	2014/2015	2015/2016
Antispasmod	Antispasmod Gotas 15 Ml X 1 (Fort)	2.029	2.724	133
Antispasmina	Antispasmina Soln 15 Ml X 1	0	0	0
Apasmo	Apasmo Gotas 15 Ml X 1	502.713	211.430	0
Apasmo	Apasmo Gotas 20 Ml X 1	0	469.158	886.526
Apasmo	Apasmo Gotas 30 Ml X 1	406.585	103.857	0
Apasmo Compuesto	Apasmo Compuesto Grag. X 10	6	0	0
Apasmo Compuesto	Apasmo Compuesto Grag. X 20	24.329	31.224	34.040
Atropina Apolo	Atropina Apolo Amp. 1 Mg 1 Ml X 1 (/Ml)	20	39.76	11
Atropina Larjan	Atropina Larjan Amp. 0.10% 1 Ml X 100	185	15	0
Atropina Sulfato	Atropina Sulfato Amp. 1 % 1 Ml X 100	20	12	1
Bagohepat Antiespa	Bagohepat Antiespa Tabl Recub. X 10	43.391	39.516	23.450
Becebuven	Becebuven Gotas 20 Ml X 1	3.744	4.665	6.339
Becebuven Cpto	Becebuven Cpto Tabl Recubie X 10	59.397	61.576	68.995
Becebuven Cpto	Becebuven Cpto Tabl Recubie X 100	0	2	0
Becebuven Cpto	Becebuven Cpto Tabl Recubie X 20	20	0	0
Bellatotal	Bellatotal Gotas 40 Ml X 1	0	0	0
Bromotil	Bromotil Tabl Recubie 40 Mg X 20	2.416	2.696	5.159
Bromotil	Bromotil Tabl Recubie 40 Mg X 60	2.708	3.170	5.744
Buscapina	Buscapina Amp. 20 Mg 1 Ml X 3	54.358	64.407	44.806
Buscapina Com.N Vp	Buscapina Com.N Vp Tabl Recubie X 10	694.454	924.517	503.522
Buscapina Com.N Vp	Buscapina Com.N Vp Tabl Recubie X 20	538.446	797.669	719.818
Buscapina Com.N Vp	Buscapina Com.N Vp Tabl Recubie X 50	710.762	386.941	2.748
Buscapina Com.N Vp	Buscapina Com.N Vp Tabl Recubie X 60	0	701.895	1.232.166
Buscapina Compos.N	Buscapina Compos.N Soln. Oral 20 Ml X 1	69.976	161.153	190.427
Buscapina Composi.	Buscapina Composi. Amp. 5 Ml X 3	80.415	164.082	143.866
Buscapina Composi.	Buscapina Composi. Soln 20 Ml X 1	333.013	601.428	647.971
Buscapina Composi.	Buscapina Composi. Tabl Recubie X 20	358.028	675.261	659.122
Buscapina Composi.	Buscapina Composi. Tabl Recubie X 50	830.687	902.896	6.157
Buscapina Composi.	Buscapina Composi. Tabl Recubie X 60	0	401.617	1.180.576
Buscapina Fem	Buscapina Fem Tabl Recubie X 30	22.165	39.951	61.655
Buscapina Fem	Buscapina Fem Tabl Recubie X 6	369.435	644.653	566.009
Buscapina Perlas	Buscapina Perlas Caps Blandas 10 Mg X 10	457.004	686.859	663.398
Buscapina Perlas	Buscapina Perlas Caps Blandas 10 Mg X 50	51.284	106.087	127.037
Buscapina Perlas	Buscapina Perlas Caps Bland X 20	0	90.690	139.379
Buscapina Vp	Buscapina Vp Grag. 10 Mg X 20	601.345	1.011.689	1.048.748
TOTAL VENTA UNIDADES BUSCAPINA		5.171.372	8.361.695	7.997.405
Chiespasmio	Chiespasmio Amp. 20 Mg 1 Ml X 100	0	0	16
Colobolina D	Colobolina D Amp. 5 Ml X 5	16	0	0
Colobolina D	Colobolina D Tabl X 20	144	47	0
Dicetel	Dicetel Tabl Recubie 100 Mg X 20	8.162	3.114	5.402
Dicetel	Dicetel Tabl Recubie 100 Mg X 30	16.628	15.197	14.890
Dicetel	Dicetel Tabl Recubie 100 Mg X 60	8.036	4.054	6.889
Drimavin	Drimavin Tabl 40 Mg X 20	1.426	1.444	2.130
Drimavin	Drimavin Tabl 40 Mg X 60	1.323	1.582	2.347
Duspasolín	Duspasolín Cap. 200 Mg X 20	21.540	19.025	22.988
Endotropina	Endotropina Amp. 1 Mg 1 Ml X 1	525	0	5
Endotropina	Endotropina Amp. 1 Mg 1 Ml X 100	0	1	0
Espasmo Biotenk	Espasmo Biotenk Gotas 20 Ml X 1	10.372	6.988	1.514
Espasmo Biotenk	Espasmo Biotenk Tabl Recubie X 10	104.471	98.212	84.057
Espasmo Biotenk	Espasmo Biotenk Tabl Recubie X 20	733	807	134
Espasmo Cibaleña	Espasmo Cibaleña Sup. X 10 (Fort)	3	1	0
Espasmo Dolax	Espasmo Dolax Amp. 10 Ml X 2	466	5	0
Espasmo Dolax	Espasmo Dolax Grag. X 10	22.612	20.906	21.248
Espasmo Ibut. Elisi	Espasmo Ibut. Elisi Tabl Recubie X 6	18.570	915	0
Feminity	Feminity Tabl Recubie X 6	88	0	20
Gastrolina Compues	Gastrolina Compues Tabl Recubie X 10	2.162	6	5
Hiosc-Butil+Dipiro	Hiosc-Butil+Dipiro Amp. 5 Ml X 100	40	0	0
Hioscina	Hioscina Amp. 1 Ml X 100	32	42	490
Hioscina Drawer	Hioscina Drawer Amp. 20 Mg 1 Ml X 1	32	205	10
Hioscina Fada	Hioscina Fada Amp. 20 Mg X 100 (/Ml)	311	288	13
Hioscina Vannier	Hioscina Vannier Tabl Recubie 10 Mg X 20	7.670	91	0
Homatropina Lafeda	Homatropina Lafeda Gotas 2 Mg 20 Ml X 1 (/Ml)	2.422	2.528	2.134
Ibu 400 Mujer	Ibu 400 Mujer Tabl X 10	111.366	39.862	49.493
Luar-G Compositum	Luar-G Compositum Gotas Oral 20 Ml X 1	1.370	21	0
Luar-G Compositum	Luar-G Compositum Tabl 10 Mg X 10 (/250)	10.082	4.886	0
Motid	Motid Tabl 40 Mg X 20	7.572	8.471	14.831
Motid	Motid Tabl 40 Mg X 40	9.421	10.586	18.206
Nero	Nero Amp. 3 Ml X 6	23.687	19.920	21.508
Nero	Nero Tabl X 30	56.147	46.508	45.944
Nova Paratro.Compo	Nova Paratro.Compo Amp. X 3	0	0	0
Nova Paratro.Compo	Nova Paratro.Compo Tabl Recubie X 20	1.398	1.740	1.687
Nova Paratro.Compo	Nova Paratro.Compo Tabl Recubie X 50	1	0	0
Nova Paratropina	Nova Paratropina Caps Blandas 10 Mg X 10	684	53	3
Nova Paratropina	Nova Paratropina Gotas 1 % 20 Ml X 1	756	610	62
Nova Paratropina	Nova Paratropina Tabl 10 Mg X 10	233	303	453
Nova Paratropina	Nova Paratropina Tabl 10 Mg X 100	1	2	0
Nulite	Nulite Tabl Recubie 100 Mg X 10	3.031	3.617	3.176
Nulite	Nulite Tabl Recubie 100 Mg X 30	7.104	10.432	10.406
Nulite	Nulite Tabl Recubie 100 Mg X 60	3.861	6.903	6.877
Paratropina	Paratropina Gotas 0.20% 20 Ml X 1	88	24	899
Paratropina	Paratropina Gotas 0.20% 22 Ml X 1	134.051	120.768	124.331
Paratropina	Paratropina Tabl 4 Mg X 24	22.010	20.221	596
Paratropina Compt.	Paratropina Compt. Gotas 20 Ml X 1	13.954	15.342	14.839
Paratropina VI	Paratropina VI Tabl X 24	0	21	14.497
Pasminox	Pasminox Tabl Recubie 40 Mg X 20	31.208	32.068	49.534
Pasmosedan	Pasmosedan Soln 20 Ml X 1	0	0	0
Pasmosedan	Pasmosedan Tabl X 20	0	0	0
Pasmosedan Comp.	Pasmosedan Comp. Tabl X 20	0	0	0
Pasmovit	Pasmovit Gotas 8 % 20 Ml X 1	0	0	0
Pasmovit Rapido	Pasmovit Rapido Ta.Dl.Bu.Rap 80 Mg X 10	5.170	59	13
Pasmovit Rapido	Pasmovit Rapido Ta.Dl.Bu.Rap 80 Mg X 20	5.727	28	4
Piomat	Piomat Tabl Recubie 40 Mg X 20	0	840	1.433
Piomat	Piomat Tabl Recubie 40 Mg X 40	0	855	1.554
Piomat	Piomat Tabl Recubie 40 Mg X 60	0	910	1.931
Propalgín Montpell	Propalgín Montpell A.3A1.+3AII X 3	1	0	0
Propalgín Montpell	Propalgín Montpell Tabl Recubie X 10	23.738	18.344	16.267
Sertal	Sertal Gotas 10 Mg 20 Ml X 6 (/Ml)	42.372	40.138	47.091
Sertal	Sertal Gotas Oral 1 % 20 Ml X 1	388.901	403.958	396.441
Sertal	Sertal Perlas 10 Mg X 10	0	128.733	743.274
Sertal	Sertal Perlas 10 Mg X 20	791.112	699.925	4.631
Sertal	Sertal Perlas Est. 10 Mg X 10 X10	229.170	217.027	266.228
Sertal	Sertal Tabl 10 Mg X 20	13.007	2	5
Sertal Cmpto Forte	Sertal Cmpto Forte Amp. Iny 30 Mg X 3 (/100)	13.423	6.414	24
Sertal Cmpto Forte	Sertal Cmpto Forte Tabl 15 Mg X 10 (/125)	67.511	58.507	487
Sertal Cpto	Sertal Cpto Amp. 4 Ml X 3	93.316	113.815	120.924
Sertal Cpto	Sertal Cpto Tab Estu X10 10 Mg X 20	2.814.928	2.493.040	2.510.560
Sertal Cpto	Sertal Cpto Tabl Recubie X 20	912.306	907.314	916.725
Sertal Cpto	Sertal Cpto Tabl Recubie X 50	313.998	299.016	308.680
Sertal Forte	Sertal Forte Amp. Iny 30 Mg 2 Ml X 3	2.649	66	2
Sertal Forte	Sertal Forte Perlas 20 Mg X 10	90.457	102.709	31.073
Sertal Forte	Sertal Forte Tabl 20 Mg X 20	26.076	21.601	201
Sertal VI	Sertal VI Tabl 10 Mg X 10	86.324	98.242	107.156
TOTAL VENTA UNIDADES SERTAL		5.885.550	5.590.507	5.453.502
Spasmoctyl	Spasmoctyl Tabl Recubie 40 Mg X 20	81.664	67.444	55.358
Spasmoctyl	Spasmoctyl Tabl Recubie 40 Mg X 60	43.019	36.150	31.903
Talfrol Mujer	Talfrol Mujer Tabl X 20	11.133	2.290	4
TOTAL MCDO	Antiespasm.inales. Comb sin convertir	12.940.746	15.527.011	15.071.206
sertal market share país		45%	36%	36%
buscapina market share país		40%	54%	53%
resto		15%	10%	11%
total		100%	100%	100%
CRECIMIENTO UNIDADES TOTAL MCDO 13/15		16%		

Anexo N° 9. Análisis de Mercado Nora Reyes.

ESTUDIO NORA REYES



SERTAL Estudio Exploratorio de Imagen, Posicionamiento y Oportunidades

Noviembre 2012

Avévalo 2999 - (C1426 DJE) Buenos Aires
Tel: (5411) 4329-3619
Email: estudio@nora.reyes.com.ar

ESTUDIO NORA REYES
INVESTIGACION DE MERCADO

Objetivos Generales

ESTUDIO NORA REYES

El objetivo principal de este Estudio Cualitativo fue:

- ❖ Obtener insights del público consumidor acerca la categoría “antiespasmódicos”, ampliar el conocimiento sobre la dinámica del consumo y el rol de las principales marcas que conforman la oferta del mercado;

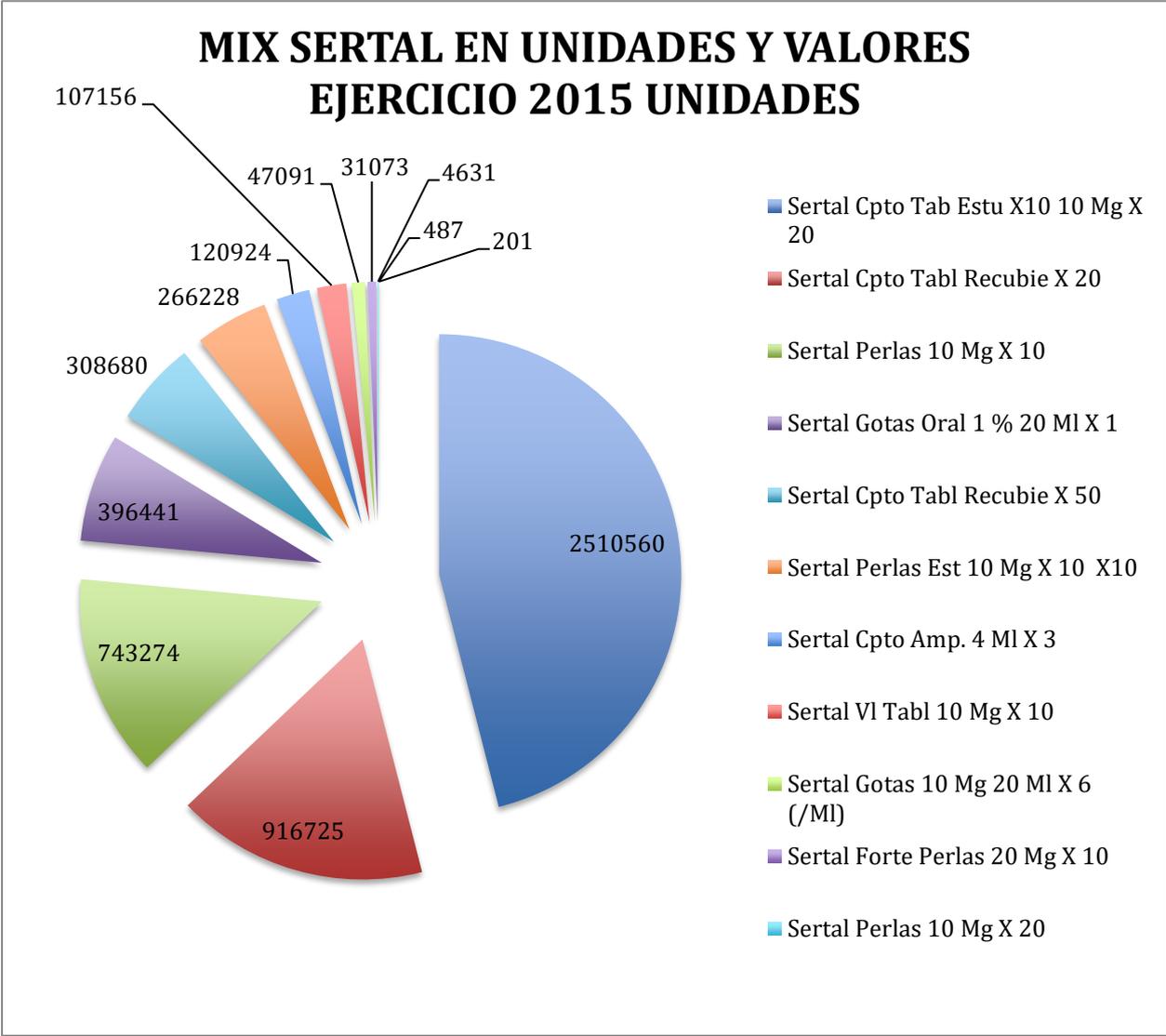
y en dicho contexto...

- ❖ *evaluar la imagen de marca y el posicionamiento de SERTAL .*

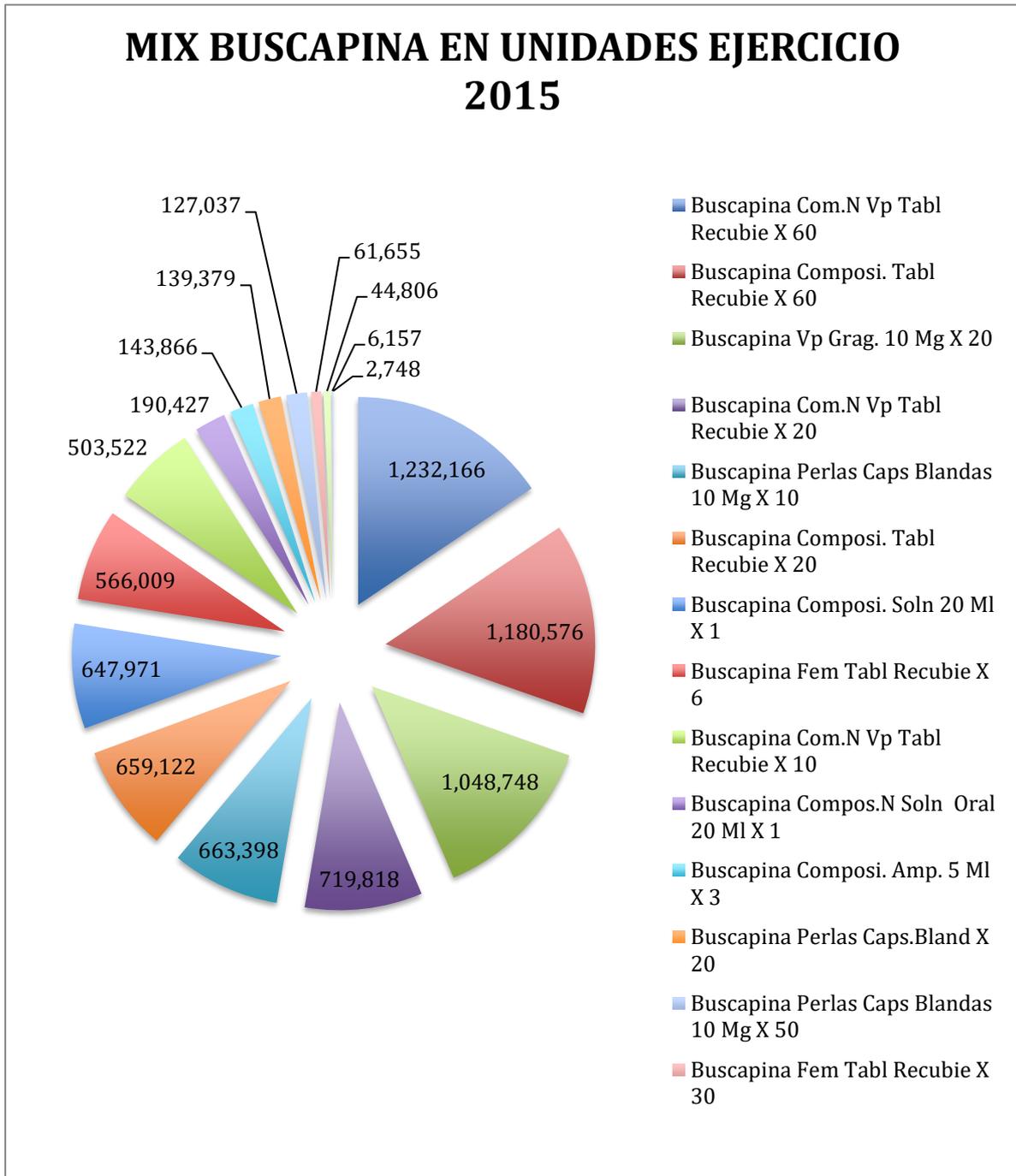
El análisis se abocó a trazar un diagnóstico de situación y de oportunidades, que brindara inputs para la orientación a futuras acciones de marketing , tendientes a capitalizar los valores de la marca y optimizar su potencial competitivo a futuro.



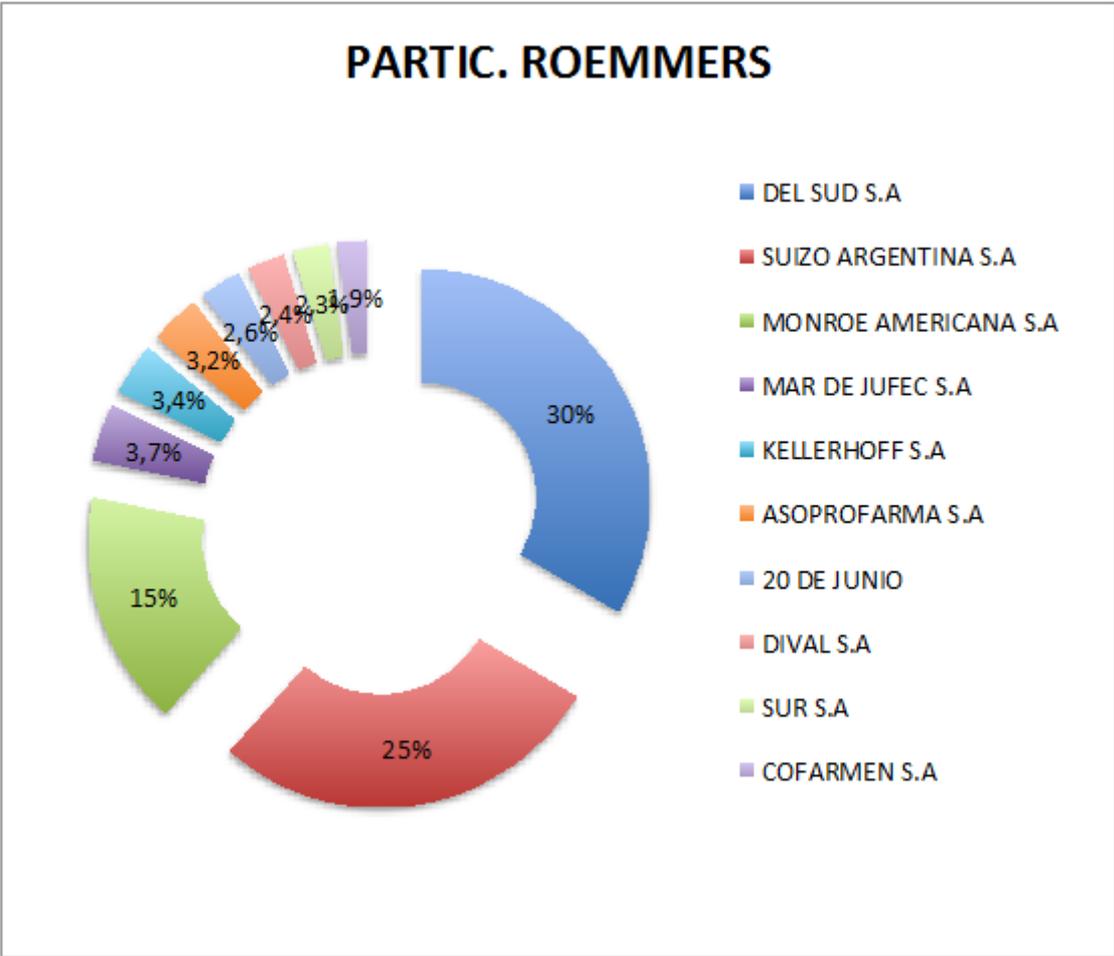
Anexo N° 10. Gráfico N° 7. *Portfolio Sertal* en unidades y valores (2015).



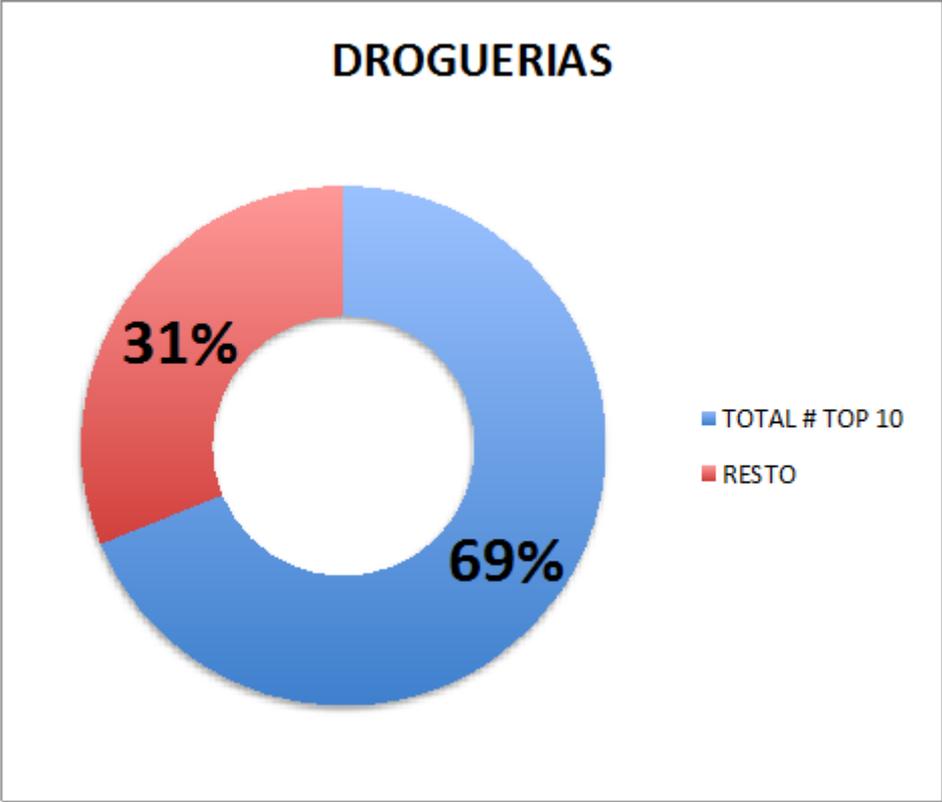
Anexo N° 11. Gráfico N° 8. *Portfolio* Buscapina en unidades (2015).



Anexo N° 12. Gráfico N° 14. Porcentaje de participación en Droguerías.



Anexo N° 13. Gráfico N° 15. Participación Droguerías Top 10 vs resto.



Anexo N° 14. Gráfico N 17. Exhibición en góndola de farmacia.



Anexo N° 14.1 Gráfico N° 18. Material POP en Farmacias.

3. MKT y Exhibición de Marcas

