



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA

**SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE
POSGRADO**

**“PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADOTECNIA PARA EL LANZAMIENTO DE UN
FÁRMACO INNOVADOR AL MERCADO MEXICANO.”**

TESINA
Para Obtener el Grado de
Maestra en Administración de Negocios Global.

DIRECTORA:
M.A. Martha Elena Báez Martínez

Asesoras:
M.A. María Laura Gatica Barrientos
M.C.I. Kathia Luis Gatica

PRESENTA:
Lic. Isabel Ameyalli Cervantes Niño

Puebla, Pue. Enero 2023.



Oficio No. FCP/SIEP-DIG.0002/2023
Asunto: Digitalización de la Tesina

C. CERVANTES NIÑO ISABEL AMEYALLI

PRESENTE

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la Tesina denominada "PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADOTECNIA PARA EL LANZAMIENTO DE UN FÁRMACO INNOVADOR AL MERCADO MÉXICANO", a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBAL MODALIDAD A DISTANCIA.

Sin más por el momento, quedo de usted.

ATENTAMENTE

"Pensar Bien, Para Vivir Mejor"
H. Puebla de Z., 11 de enero de 2023

DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ
Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado



DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ

Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Directora** de la tesina denominada: **“PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADOTECNIA PARA EL LANZAMIENTO DE UN FÁRMACO INNOVADOR AL MERCADO MEXICANO”**, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBAL** de nombre:

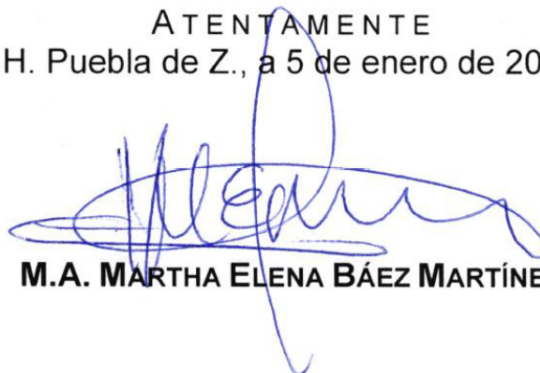
ISABEL AMEYALLI CERVANTES NIÑO

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE

H. Puebla de Z., a 5 de enero de 2023



M.A. MARTHA ELENA BÁEZ MARTÍNEZ

DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ
Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesora Metodológica** de la tesina denominada: “**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADOTECNIA PARA EL LANZAMIENTO DE UN FÁRMACO INNOVADOR AL MERCADO MEXICANO**”, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBAL** de nombre:

ISABEL AMEYALLI CERVANTES NIÑO

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 5 de enero de 2023.


M.A. MARÍA LAURA GÁTICA BARRIENTOS

DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ
Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesora Temática** de la tesina denominada: “**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADOTECNIA PARA EL LANZAMIENTO DE UN FÁRMACO INNOVADOR AL MERCADO MEXICANO**”, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBAL** de nombre:

ISABEL AMEYALLI CERVANTES NIÑO

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 5 de enero de 2023.


M.C.I. KATHIA LUIS GATICA

AGRADECIMIENTOS

Gracias a mi familia chiquita, sobre todo mamá, papá que siempre han creído y confiado en mí, sé que su apoyo lo tendré incondicionalmente. Julio, por impulsarme a ser mejor cada día y animarme incansablemente a concluir este proyecto. Jorge, Oscar, Joel, gracias por brindarme la confianza y la enorme ayuda para concretar este trabajo, sin ustedes nada hubiera sido posible.

ÍNDICE

I	INTRODUCCIÓN	1
II	DELIMITACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	4
2.1	Planteamiento del problema.....	4
2.2	Delimitación del problema.....	5
III	JUSTIFICACIÓN	6
IV	OBJETIVOS	8
4.1	Objetivo General.....	8
4.2	Objetivos Específicos.....	8
V	MARCO TEÓRICO	9
VI	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	22
	CAPÍTULO I. CONOCER TU MERCADO.....	24
	CAPÍTULO II. DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE MARKETING.	28
6.1	Misión de la estrategia.....	29
6.2	Visión de la estrategia.	29
6.3	Valores.....	30
6.4	Objetivos:	30
6.5	Análisis situacional (FODA).....	30
6.6	Estrategia para el mercado meta.....	32
6.7	Producto.....	36
6.8	Competidores.....	40
6.9	Matriz EFE	42
6.10	Matriz EFI.....	44
	CAPÍTULO III. ASEGURAR LA AUTORIZACIÓN SANITARIA.....	46
	CAPÍTULO IV. DAR ACCESO AL MERCADO CON PRECIO ÓPTIMO.	53
	CAPÍTULO V. DESARROLLO Y EJECUCIÓN DE PLAN PARA GENERAR DEMANDA.	58
6.11	Publicidad.....	58
6.12	Relaciones públicas.....	59
6.13	Ventas personales.....	60

6.14 Promoción de ventas.....	61
CAPÍTULO VI. SEGUIMIENTO Y MEJORAS AL LANZAMIENTO.....	63
CAPÍTULO VII. PROYECCIÓN DE COSTOS Y VENTAS.....	68
6.15 Estado de Resultados.....	72
CONCLUSIONES.....	76
BIBLIOGRAFÍA.....	77
GLOSARIO.....	81
APÉNDICES.....	84

I INTRODUCCIÓN

El avance tan exponencial que vivimos actualmente en campos como la tecnología, la salud y el desarrollo de nuevos productos nos lleva a una realidad sumamente competitiva, donde las empresas buscan destacarse de las demás de manera más agresiva y con acciones diferenciadas de su competencia.

Es por esta razón que las organizaciones recurren cada vez más a los recursos de la mercadotecnia en búsqueda de alcanzar sus objetivos, desde la empresa más pequeña a la más grande, todas requieren una estrategia que les permita crecer y hacer redituable su negocio.

El implementar de manera correcta las actividades de la mercadotecnia y utilizar los recursos de manera enfocada son la base de una buena administración que permitan desarrollar la planeación más eficaz en base a los objetivos establecidos.

Ejemplo de una empresa que ha recurrido constantemente a una estrategia de mercadotecnia diferenciada es el laboratorio farmacéutico Teva, de origen israelí sobre el que se realizó el presente trabajo, una empresa con presencia comercial en 60 países, con más de 70 plantas de manufactura, enfocada en diversas áreas terapéuticas como: Dolor, Salud Femenina, Sistema Nervioso Central, Cardiovascular, Osteomuscular, Oncología y Alta Especialidad.

Desde 2021, la filial en México preparó el lanzamiento de un fármaco innovador para la prevención de la migraña que ya ha sido lanzado en diferentes países, sin embargo, un producto de esta categoría requirió una estrategia personalizada que le permitió formarse un nuevo lugar en el mercado mexicano.

Abriendo camino a esta estrategia, Kotler (2015) menciona que el marketing es un “proceso mediante el cual las empresas crean valor para sus clientes y generan fuertes

relaciones con ellos, para en reciprocidad, captar valor de los clientes” (p. 5); considerando la salud como una necesidad básica para el ser humano; en este trabajo se propuso la generación de una estrategia de mercadotecnia por pasos, que permitió diseñar un adecuado lanzamiento al mercado mexicano de un producto innovador que está abriendo un nuevo campo de estudio para ayudar a los pacientes con migraña.

Se abordó un plan estratégico por pasos, que abarcó desde la conceptualización de la estrategia hasta el lanzamiento del producto:

- Entender el mercado mexicano de pacientes con migraña.
- Desarrollar una estrategia de marketing, con un targeting y segmentación que permitan conocer las necesidades para llegar al mercado meta.
- Asegurar el registro sanitario para garantizar el lanzamiento en México.
- Generar un plan para la concientización en la comunidad médica de cómo el producto genera valor para sus pacientes en un mercado no existente.
- Generar una valuación del medicamento en base al valor agregado que otorga vs terapias actuales.
- Garantizar el acceso al producto.
- Desarrollar y ejecutar un plan para la generación de demanda.
- Seguimiento del lanzamiento.
- Generar evidencia científica del uso del fármaco a través de la comunidad médica.

Con los puntos anteriores se abarcaron los requisitos de una planeación estratégica de mercadotecnia como la determinación del mercado meta, el posicionamiento y la mezcla de mercadotecnia con las 4P's.

Ajovy® (Fremanezumab) de Teva, con la indicación de tratamiento preventivo en las crisis de migraña, busca crearse una oportunidad dentro de un mercado mexicano con buena cantidad de pacientes, pero poca cultura y concientización hacia la patología.

Dos moléculas de la misma clase terapéutica pertenecientes al grupo de los que llamaremos anti-CGRP, fueron lanzados ya en dentro del país; el primero de ellos con un crecimiento decepcionante para lo esperado y el segundo buscando mantenerse en la competencia, lo que nos muestra lo complicado del mercado hoy en día para este tipo de fármacos y la cantidad de factores externos que han afectado estos lanzamientos previos.

Tomando en cuenta estos aspectos, se buscó crear un plan de mercadotecnia base que sirva de referencia estratégica para futuros lanzamientos farmacéuticos dentro de la empresa, considerando que en esta ocasión se trata de un fármaco nuevo en su tipo, que busca crear un mercado que hasta el día de hoy no existía, para una patología que muchas veces es subestimada dentro de la misma sociedad, lo que generó un reto importante en la conceptualización de ideas nuevas que ayuden a crear un “océano azul” como lo menciona Chan, W. y Mauborgne (2017) y lograr un exitoso lanzamiento de este fármaco.

II DELIMITACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1 Planteamiento del problema.

Teva México es una filial de Teva Pharmaceuticals, un laboratorio trasnacional de origen israelí fundado en 1901 que se dedica a la fabricación, investigación, distribución y comercialización de medicamentos genéricos, productos innovadores y farmacéuticos especializados.

En septiembre de 2018, se anuncia la llegada de la molécula Fremanezumab-vfm (Ajovy), medicamento que fue aprobado por la FDA basándose en la evidencia de dos ensayos clínicos realizados en 225 sitios en Canadá, Europa, Japón, Israel y los Estados Unidos. Esta molécula llega a abrir un mercado nuevo a nivel mundial, habiéndose lanzado ya en países como Estados Unidos y España.

Durante 2021 se conoce la intención de traer a México esta nueva molécula, un fármaco innovador producto de investigación Teva, indicado como tratamiento preventivo para la migraña en adultos, siendo el único tratamiento que se puede aplicar de manera trimestral o mensual.

Ante esta noticia es necesario generar una estrategia de mercadotecnia enfocada específicamente a un nuevo escenario que no se había vivido, generar una planeación que ayude a crear un mercado que no existía al ser de los primeros fármacos en su categoría para esta patología en específico.

En México, la migraña usualmente es tratada con analgésicos, relajantes musculares, ansiolíticos, en general terapias orales que actúan disminuyendo los síntomas al presentarse las crisis, sin embargo, hasta ahora no se tenía una terapia que pudiera prevenir la aparición de las crisis migrañosas.

Es por eso por lo que este proyecto se propone atacar el problema de generar una estrategia nueva y organizada enfocada al lanzamiento de un fármaco innovador al mercado mexicano con una indicación novedosa, para un mercado desatendido, buscando un análisis a detalle que permita conocer más el mercado en el que se va a participar, detectar las ventajas competitivas y establecer las bases para un lanzamiento exitoso del producto en el país.

2.2 Delimitación del problema.

En este trabajo se generará un plan estratégico de mercadotecnia para la molécula Fremanezumab (Ajoivy) desarrollada por Teva Pharmaceuticals a lanzarse por la filial de México dentro del país, con propuestas de mercadotecnia dirigidas a prescriptores potenciales, entidades de acceso y pacientes migrañosos.

III JUSTIFICACIÓN

Este proyecto surge ante el comunicado a nivel mundial del lanzamiento de una molécula de investigación por parte del laboratorio farmacéutico Teva. Tras su lanzamiento en diferentes países, la filial de México se debe preparar para la próxima incorporación de este producto al mercado farmacéutico nacional.

En un país con poca cultura de medicina preventiva, para que un tratamiento innovador en la prevención de la migraña sea exitoso se necesitará generar un fuerte crecimiento de estrategias comerciales que involucren educación tanto a médicos, pacientes y puntos de acceso del fármaco.

Ya que dentro del departamento de ventas y mercadotecnia nos enfrentamos a un escenario hasta ahora desconocido, nace la necesidad de generar una nueva planeación estratégica de mercadotecnia enfocada al lanzamiento de un producto innovador en México, dentro de un mercado aún inexistente. Es decir, crear un proyecto que pueda adaptarse a al entorno y características socioculturales y económicas.

La filial de Teva México tiene el reto de tener crecimientos en ventas de dos dígitos cada año, al menos en los próximos 3 años. Para esto a nivel directivo se tiene considerado un portafolio de medicamentos genéricos, combinaciones patentadas y medicamentos de alta especialidad. Sin embargo, con la llegada de esta molécula nueva para 2024, la distribución de la cuota en venta se recalcula considerando la inclusión de este fármaco innovador al portafolio mexicano.

Por esta razón es de suma importancia para el departamento el generar una estrategia sólida, pues las expectativas de éxito de este producto son muy grandes, así como la inversión que se le dará a la ejecución de esta planeación, esperando que el retorno y los niveles de venta sean los esperados de acuerdo con los objetivos planteados por la empresa.

Los Laboratorios Novartis y Lilly se han adelantado en el lanzamiento de sus propias moléculas pertenecientes a la misma clase terapéutica que llevan la misma indicación médica en la prevención de crisis en pacientes con migraña, sin embargo, se han enfrentado a un recibimiento pobre comparado con las expectativas que se tenían de ambos productos.

Ante estos escenarios el análisis del mercado será fundamental en la toma de decisiones de aspectos de suma relevancia como la fecha de lanzamiento propuesta para Ajovy en México, así como las estrategias previas que ayuden a generar condiciones más favorables para este producto en el país

Ajovy (Fremanezumab) será la tercera molécula de esta clase terapéutica en lanzarse en el país. Ya que se estará compitiendo muy de cerca por la creación de este nuevo mercado, es necesario que el planteamiento de nuestra estrategia sea muy bien dirigida y fundamentada, por lo que este proyecto busca cubrir la correcta planeación que sume a garantizar un exitoso lanzamiento en 2024.

IV OBJETIVOS

4.1 Objetivo General.

- Desarrollar una planeación estratégica de mercadotecnia para el lanzamiento de Fremanezumab (Ajoy) en el mercado mexicano.

4.2 Objetivos Específicos.

- Conocer el mercado terapéutico de los anti-CGRP.
- Desarrollo de una estrategia de marketing.
- Asegurar la autorización sanitaria de la molécula.
- Dar acceso al mercado con precio óptimo.
- Desarrollo y ejecución de un plan para generar demanda.
- Dar seguimiento y buscar mejoras al lanzamiento.
- Generar una proyección de costos y ventas.

V MARCO TEÓRICO

Este trabajo estará enfocado en una planeación y administración estratégica de mercadotecnia enfocada a la industria farmacéutica, por lo que es importante comenzar por las bases hablando sobre lo que es la administración de la mercadotecnia. Kotler y Armstrong (2008) sentaron las bases, involucrando fases como análisis, planificación y la puesta en práctica, sumando una etapa de control de programas teniendo como objetivo el mantener relaciones benéficas con los compradores meta que sumen al cumplimiento de objetivos organizacionales. Con estos fundamentos, la administración de la mercadotecnia implica una administración de la demanda, así como de las relaciones con el cliente (Báez, 2021).

A decir de Stanton William J., Etzel Michael J., & Walker Bruce J. (2007), la administración de la mercadotecnia también puede ser entendida como un proceso donde se busca planear y ejecutar la concepción de una estrategia de marketing, que incluya la fijación de precios, la promoción y distribución de ideas, con el mismo objetivo mencionado anteriormente, el lograr intercambios satisfactorios para los clientes y las organizaciones. Por lo tanto, se trata de un proceso que comprende a) Análisis, b) Planeación, c) Instrumentación, d) Control, que abarca bienes, servicios e ideas; se basa en la teoría del intercambio y su meta es satisfacer a las partes involucradas.

Stanton William J., Etzel Michael J., & Walker Bruce J. (2007), mencionan las siguientes cinco etapas, las cuales se buscarán adaptar al presente trabajo y las que se pueden describir de la siguiente forma:

1.- Planeación: Aquella etapa donde se detectan las oportunidades de negocio, se elige el mercado meta y se crean las estrategias de marketing. Siendo esta fase en la que se elabora un plan de mercadotecnia compuestos por:

- Análisis de la situación de mercadotecnia actual.
- Análisis de las oportunidades y amenazas.
- Objetivos de mercadotecnia.

- Estrategias de mercadotecnia.
- Programas de acción.
- Ingresos proyectados (pérdidas vs. utilidades).

2.- Organización: La fase para delimitar las responsabilidades del plan, así como la autoridad que corresponderá a cada persona que activará la estrategia.

3.- Dirección: Donde los responsables de cada actividad se encargan de coordinar los procesos que lleven al alcance de los objetivos.

4.- Ejecución: Se refiere a la implementación del plan de Mercadotecnia, poniendo a prueba todas las etapas anteriores en el escenario del mercado real.

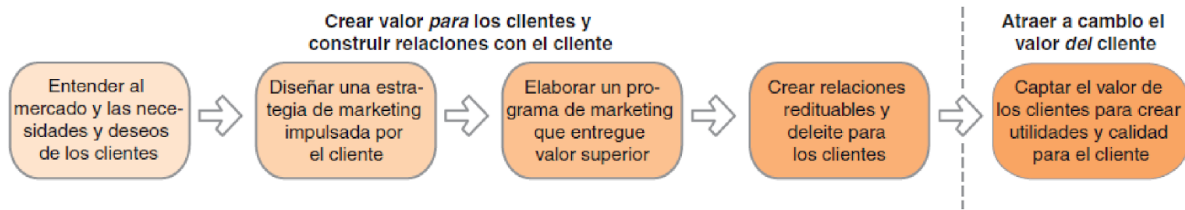
5.- Control: Donde se buscará comparar los resultados contra lo esperado en la fase de planeación, buscando establecer acciones que disminuyan las diferencias entre lo esperado y lo real.

El mercado va cambiando de manera apresurada, Báez (2021) destaca este punto exhortando a la necesidad de entender a la mercadotecnia con un enfoque diferente que pueda adaptarse al dinamismo del mercado con la prioridad de buscar satisfacer las necesidades del cliente. Además, destaca que, si se logra conocer y comprender las necesidades de los consumidores, habrá mayor oportunidad de desarrollar productos que les ofrezcan valor con un precio acorde, donde la distribución y promoción sea eficaz, logrando la venta de manera más sencilla.

En la Figura 1 se muestra el modelo del proceso de marketing que proponen Kotler y Armstrong (2018):

Figura 1.

Modelo del proceso simple de Marketing.



Nota: Adaptado de *Fundamentos de Marketing*, por Kotler, P y Armstrong, G., 2008, Pearson Educación.

En el primer paso, cuando los deseos están respaldados por el poder de compra, se convierten en demandas. De acuerdo con sus deseos y recursos, las personas demandan productos cuyos beneficios les producen la mayor satisfacción. Una estrategia de marketing exitosa debe diseñarse haciendo una adecuada selección de los clientes a servir y de una propuesta de valor. En un tercer paso, durante la preparación de un plan y programa de marketing, se busca crear las relaciones con los clientes al poner en acción la estrategia de marketing.

Mientras que, en la creación de relaciones con el cliente, Kotler y Armstrong (2018) refuerzan que la clave es la creación de valor y satisfacción superiores para ellos, que genere lealtad por parte de los consumidores, sumando al negocio de la compañía.

Es de resaltar que aplicar metódicamente este proceso el entorno farmacéutico se vuelve cada vez más complicado, pues han surgido nuevos decisores e influenciadores que tienen el poder de cambiar decisiones prescriptivas, stakeholders que añaden complejidad al sistema sanitario dentro de un contexto en el que los factores económicos “costo-beneficio” incrementan significativamente.

En este contexto, la compañía IMS Health realizó en una segunda edición un estudio llamado “Launch Excellence”, donde se analizaron más de 3,000 lanzamientos entre 2000 y 2007 en los principales mercados globales, de forma cualitativa y cuantitativa,

buscando resumir aquellos factores decisivos en el lanzamiento de un producto al mercado con éxito, donde la visita médica realizada por una fuerza de ventas sigue siendo insustituible sin embargo, el enfoque hacia las entidades de acceso, como aseguradoras, distribuidores e instituciones de salud debería ir en aumento considerando el poder de influencia y decisión que estos últimos tienen cada vez más.

Para fines de este trabajo nos enfocaremos en los productos de consumo, de acuerdo con la clasificación de Kotler y Armstrong (2008), siendo aquellos que los consumidores finales compran para su uso personal y suelen subdividirse con base en la forma de adquisición en productos de conveniencia, de comparación, de especialidad y no buscados.

Se consideró a los fármacos dentro de los productos de especialidad ya que son productos y servicios de consumo con características únicas por los cuales un grupo importante de compradores está dispuesto a efectuar un esfuerzo de compra especial.

Retomando el punto clave, donde con el paso del tiempo las empresas de todas las áreas deben adaptarse a los cambios del mercado, una de las propuestas es el desarrollo constante de nuevos productos o servicios, por lo que cada vez se observa el crecimiento de las áreas de Desarrollo e Investigación dentro de las mismas compañías buscando generar “nuevos productos”.

Este término Kotler & Armstrong (2008) lo refirieron para productos originales, a mejoras y/o modificaciones en los productos y a marcas nuevas que la compañía desarrolla mediante sus propias actividades de investigación y desarrollo, sin embargo, la innovación puede representar muchos riesgos, los estudios indican que más del 90 por ciento de todos los artículos nuevos de consumo fracasan en un lapso de dos años.

Ejemplo de esto, es el estudio realizado por IMS Health en 2008 que demuestra que resulta cada vez más difícil lanzar un producto con éxito, ya que el porcentaje total de lanzamientos exitosos cayó de un 6% a 3% entre 2000 y 2005, tanto en los segmentos

de Atención Primaria como en Alta Especialidad, como se puede observar en la Figura 2.

Figura 2.

Porcentaje de lanzamientos exitosos entre 2000 y 2005.



Nota: El gráfico representa el porcentaje de lanzamientos exitosos tanto en Fármacos de Atención Primaria (AP) como de Alta especialidad en el lapso de los años 2000 a 2005. Adaptado de *Estudio de Lanzamientos Excelentes*, por IMS Health, 2019.

Ya que en este proyecto nos enfocamos en un fármaco innovador, es importante conocer las diferentes etapas por las que cursa un producto nuevo, que Kotler y Armstrong (2008) resumen de la siguiente forma:

- Generación de ideas.
- Depuración de ideas.
- Desarrollo y prueba del concepto.
- Desarrollo de la estrategia de marketing
 - ✓ Describir al mercado meta
 - ✓ Delinear el precio planeado para el producto y el presupuesto de distribución y marketing para el primer año.

✓ Describir las ventas que se espera obtener a largo plazo, las utilidades meta, y la estrategia de mezcla de marketing.

- Análisis de negocios.
- Desarrollo del producto.
- Mercado de prueba.
- Comercialización.
- Aceleración del desarrollo de nuevos productos.

En el caso de un fármaco, el desarrollo puede tomar hasta 10 años para poder llevarse a los periodos de prueba, donde se llevan a cabo los ensayos clínicos desde los testeos en animales, hasta las pruebas en pacientes humanos.

Como el período de lanzamiento de un medicamento y la investigación requerida es tan largo, primero se llevan a cabo todas las pruebas que garanticen su seguridad antes de lanzarse al mercado. En el caso de este proyecto, el desarrollo de la estrategia de marketing se efectuó ahora que la nueva molécula ha sido aprobada tras estudios en diferentes países.

Ya que con el paso del tiempo el producto, el mercado y los competidores sufren de modificaciones, Báez (2021) señala la importancia de que la estrategia de diferenciación y posicionamiento de una empresa se modifique de igual forma a lo largo del Ciclo de Vida del Producto (CVP).

El ciclo de vida un producto, a decir de Kotler y Armstrong (2008), comprende cinco etapas:

1. El desarrollo del producto. Inicia cuando la empresa encuentra y desarrolla una idea de producto nuevo. Durante esta etapa las ventas son nulas y los costos de inversión de la compañía aumentan.

2. Introducción. Periodo de crecimiento lento de las ventas a medida que el producto se introduce en el mercado. Las utilidades son nulas debido a los gastos considerables en que se incurre por la introducción del producto.

3. Crecimiento. Periodo de aceptación rápida en el mercado y de aumento en las utilidades.

4. Madurez. Periodo en el que se frena el crecimiento de las ventas porque el producto ha logrado la aceptación de la mayoría de los compradores potenciales. Las utilidades se nivelan o bajan a causa del incremento en los gastos de marketing para defender al producto de los ataques de la competencia.

5. Decadencia. Periodo en que las ventas bajan y las utilidades se desploman.

Debido al diferente comportamiento dentro de cada etapa, la estrategia cambia, como se aprecia en la Tabla 1.

Tabla 1.

Características, objetivos y estrategias del ciclo de vida del producto.

Características	Introducción	Crecimiento	Madurez	Decadencia
Ventas	Ventas bajas	Rápido aumento en las ventas	Máximo de ventas	Baja en las ventas
Costos	Costo elevado por cliente	Costo promedio por cliente	Costo bajo por cliente	Bajo costo por cliente
Utilidades	Negativas	Aumento en las utilidades	Altas utilidades	Baja en las utilidades
Clientes	Innovadores	Adoptadores tempranos	Mayoría media	Rezagados
Competidores	Pocos	Número creciente	Número estable que comienza a reducirse	Número menguante
OBJETIVOS DE MARKETING				
	Crear conciencia y prueba de producto	Maximizar la participación de mercado	Maximizar utilidades, pero defendiendo la participación de mercado	Reducir gastos y sacar el mayor provecho posible a la marca

Características	Introducción	Crecimiento	Madurez	Decadencia
ESTRATEGIAS				
Productor	Ofrecer un producto básico	Ofrecer extensiones de producto, servicio o garantía	Diversificar marca y modelos	Descontinuar artículos débiles
Precio	Usar fórmula de costos más margen	Precios para penetrar en el mercado	Precios que igualen o mejores los de la competencia	Recortar precios
Distribución	Desarrollar distribución selectiva	Desarrollar distribución intensiva	Desarrollar distribución más intensiva	Volverse selectivos; descontinuar distribuidores no rentables
Publicidad	Crear conciencia del producto entre adoptadores tempranos y detallistas	Crear conciencia e interés en el mercado masivo	Destacar diferencias y beneficios de la marca	Reducir al nivel necesario para retener a clientes muy leales
Promoción de ventas	Usar promoción intensa para incitar a la prueba	Reducir para aprovechar la alta demanda del consumidor	Aumentar para fomentar el cambio a la marca	Reducir al nivel mínimo

Nota: Adaptado de *Fundamentos de Marketing*, por Kotler, P y Armstrong, G., 2008, Pearson Educación.

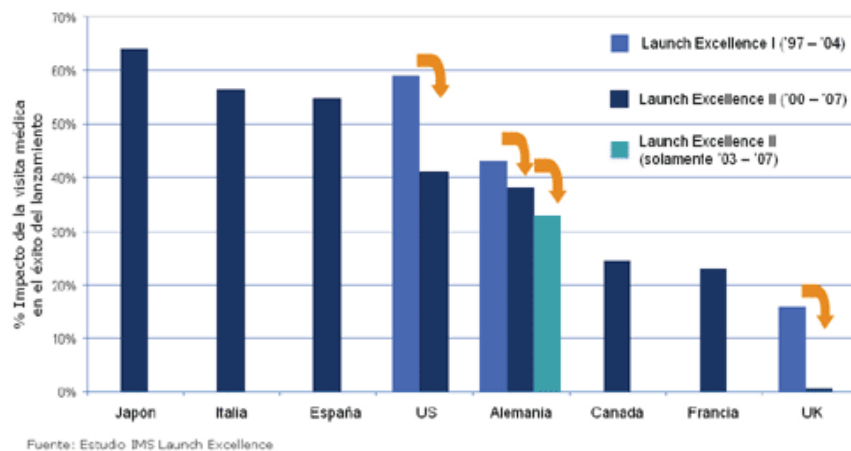
Conociendo todas las etapas de vida por las que cursa cualquier producto en el mercado, la molécula de Fremanezumab, se abordó en la etapa de introducción al mercado, al ser un fármaco nuevo que busca crear un nicho de oportunidad en un mercado de pacientes migrañosos hasta ahora poco atendido.

Anteriormente, en cualquier país tras el lanzamiento de un medicamento se podía aspirar a una cuota de mercado aceptable si el lanzamiento del producto iba acompañado de visitas médicas y otras estrategias de marketing orientadas al prescriptor. (IMS, 2019)

Tomando como base el estudio realizado por IMS Health en 2018, Heldt y Moreno, P. (2019) destacan que la relación entre visitas médicas y cuota de mercado cada vez es más compleja, pues se observa que la influencia de las visitas en el éxito de los lanzamientos en EEUU cayó por debajo del 50%, siguiendo la tendencia de otros países como Alemania, Canadá o Reino Unido, donde ha pasado a tener un papel secundario en el éxito de un nuevo producto, tal como se observa en la Figura 3, contrastando con países como Japón, Italia y España donde este factor sigue siendo prioritario.

Figura 3.

La relevancia del visitador médico está decreciendo.



Nota: El gráfico representa cómo ha variado el impacto de la visita médica en el éxito de diferentes lanzamientos en los países mencionados durante los diferentes estudios

realizados entre 1997 y 2004; entre 2000 y 2007; entre 2003 y 2007. Adaptado de *Estudio de Lanzamientos Excelentes*, por IMS Health, 2019.

A pesar de esta caída, la fuerza de ventas sigue siendo un factor clave de éxito para los lanzamientos, los resultados en este estudio muestran que este factor puede llegar a impactar de dos formas:

- A) Es crítico adaptar las estrategias globales a las peculiaridades de cada mercado local.
- B) Hay que considerar que en un futuro la pérdida de importancia de la fuerza de ventas pueda llegar a impactar a más países.

En el análisis de este estudio, Heldt y Moreno, P. (2009) mencionan también que el declive de la figura del profesional médico va relacionado directamente con la importancia del período de lanzamiento. Además, señalan que las ventas alcanzadas en los primeros seis meses del lanzamiento de una nueva molécula indicarán su rendimiento comercial durante su ciclo de vida.

Queda claro entonces, que un buen plan de negocios debe estar bien fundamentado en la investigación de mercado. Considerando que los primeros meses de lanzamiento serán decisivos para el fármaco es de destacar que una de las decisiones más importantes para este plan fue la fecha de lanzamiento, que se recorrió buscando influenciar con estrategias dirigidas a los factores externos que actualmente no favorecen el recibimiento de esta molécula en México, así como un seguimiento puntual al lanzamiento durante el primer año, buscando garantizar el alcance de los objetivos de venta que serán los indicadores clave del éxito de la estrategia.

Uno de los factores externos a atacar es la falta de concientización sobre la patología en México, se desconoce que la eficacia de los productos farmacéuticos aumenta la productividad y el crecimiento de todos los sectores económicos pues aumentan la producción de los trabajadores que padecen enfermedades. Se debe generar

conocimiento dentro de los empleadores de ocuparse del estado de salud de sus empleados desde la perspectiva de una inversión, el evitar incapacidades y ausencias laborales se vuelve ahora una forma preventiva que a largo plazo genera un beneficio económico.

A principios del siglo 21, se puede vislumbrar un entusiasmo renovado alrededor de la comprensión y el tratamiento de la migraña (Goadsby, 2016) . Cada vez se reconoce más que la migraña no es “sólo” una dolor de cabeza, sino una enfermedad neurológica compleja en la cual la cefalea es uno de varios síntomas debilitantes (Russo, 2015). Alrededor del mundo, la migraña es la 2.^a causa principal por la que las personas pasan años de su vida con discapacidad (GBD, 2017).

Hay varios tratamientos eficaces disponibles para la migraña, incluidos los preventivos; se ha demostrado que un tratamiento óptimo reduce el riesgo de progresión y mejora los resultados para los pacientes con migraña (Baigi & Stewart, 2015). Sin embargo, muchas personas no buscan atención médica para su migraña y subestiman la importancia de la detección y el diagnóstico para que el paciente pueda recibir la atención apropiada (Weatherall, 2015).

La migraña es una enfermedad muy prevalente que afecta a una cantidad estimada de mil millones de personas alrededor del mundo. Esta enfermedad impone una pesada carga en las personas y sus familias (GBD, 2017). Entre los pacientes con migraña, el 53 % tiene ataques lo suficientemente graves para requerir reposo en cama (Lipton, et al., 2007), y el 32 % de los pacientes con migraña evita planificar actividades por temor a tener que cancelarlas (Lipton, et al., 2003). Tres de cada cuatro pacientes con migraña informan dificultades para asistir al trabajo y realizar sus actividades laborales (Buse et al. 2009). Afecta a los pacientes durante sus años más productivos, al alterar su vida laboral y familiar en el momento en que otras personas más dependen de ellos (Borsook & Dodick, D.W. , 2015).

El Dr. Felipe Arturo Vega, neurólogo y académico de la Facultad de Medicina de la UNAM, señaló en 2018, que esta afección neurológica no tiene cura, pero existen tratamientos para mantenerla controlada y mejorar la calidad de vida del paciente. Además, indicó que en México la prevalencia de migraña es de alrededor del 16%. Si hablamos de una población de más de 120 millones (INEGI, 2015), entonces podemos decir que hay casi 20 millones de pacientes con esta enfermedad.

Existen actualmente tres moléculas dentro del grupo de fármacos antiCGRP, clase terapéutica a la que pertenece Fremanezumab, las dos moléculas restantes se han lanzado ya al mercado mexicano, sin embargo, a pesar de tener un volumen de pacientes importantes, no han sido aceptados con el éxito esperado, incluso uno de ellos tras un año de comercialización ha frenado su promoción.

Fremanezumab (Ajovy®) ha sido lanzado ya en Estados Unidos, países de Europa, Israel, Australia y Brasil. México sigue en la lista de países destinados a este gran lanzamiento. Se buscó con este material, generar una estrategia documentada sólida para un producto nuevo en el mercado, pero de características especiales e innovadoras, donde más que venta el objetivo será beneficiar a la mayor cantidad de pacientes mexicanos que hoy en día sufren de esta enfermedad incapacitante, logrando mayor concientización sobre los fármacos de esta nueva clase terapéutica y el beneficio a la calidad de vida que pueden brindar.

VI METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para la realización de este trabajo se llevó a cabo una investigación de tipo cualitativa a través de revisión bibliográfica de documentos en línea, así como de entrevistas de profundidad con diferentes áreas de la empresa involucradas en el lanzamiento de fármacos dentro de la filial de México.

Para llevar a cabo las entrevistas de profundidad se elaboró un instrumento que funcionó de guía, orientando la situación de la conversación y el proceso de obtención de información. Se elaboraron guiones de entrevistas donde se plasmaron los tópicos a abordar durante los encuentros previo a las sesiones distinguiendo los temas de importancia para cada área seleccionada; se realizaron entrevistas flexibles y abiertas, pero regidas por los tópicos planteados para cada persona, donde las preguntas se fueron adaptando, dependiendo de las características y situaciones de cada área; el entrevistado también contó con libertad para expresar sus respuestas

Las entrevistas se llevaron a cabo a través de la plataforma digital de Teams debido a la distancia geográfica de los integrantes de la organización, con una duración de 1 hora cada una.

Para cada persona se designaron los tópicos principales a trabajar y se elaboraron las guías de entrevistas correspondientes, siendo las personas y áreas seleccionadas las siguientes:

1. Analista Sr. Efectividad de Fuerza de Ventas: Obtención de información de mercado, auditorías sobre el mercado de migraña en México. (Ver **Apéndice A**)
2. Gerente de Efectividad de Fuerza de Ventas: Información sobre tendencias de los competidores, proyección y objetivos de ventas. (Ver **Apéndice B**).
3. Analista de Incentivos, Efectividad de Fuerza de Ventas: Definición de KPIs para fuerza de ventas, sistemas de incentivos. (Ver **Apéndice C**).

4. Gerente de Marketing: Estrategias de mercadotecnia, expectativas de la molécula en el mercado, información sobre Fremanezumab, proyección de ventas, presupuesto de marketing. (Ver **Apéndice D**).
5. Gerente Regional: Estrategias de seguimiento de la fuerza de ventas en campo y medición de objetivos. (Ver **Apéndice E**).
6. Director Comercial de Ventas: Objetivos de ventas, presupuesto, fechas de lanzamiento, desempeño de Fremanezumab en el resto de las sucursales en Teva. (Ver **Apéndice F**)
7. Gerente de Portafolio: Complicaciones del lanzamiento de moléculas en el mercado mexicano, factores externos que se consideran en el lanzamiento de nuevas moléculas, desempeño de biológicos en México. (Ver **Apéndice G**).
8. Coordinador de Farmacovigilancia: Generación de reportes de Farmacovigilancia, seguimiento a un lanzamiento nuevo, importancia del seguimiento en moléculas nuevas. (Ver **Apéndice H**).

La información obtenida se analizó, filtró y ordenó de acuerdo a las etapas del proyecto, junto con la revisión bibliográfica y todos los datos obtenidos también se genera una perspectiva más amplia sobre el entorno de la molécula en México para poder aplicar a la estrategia de ventas, se utilizaron además como instrumentos matrices de comparación ayudando a generar los indicadores necesarios para cada etapa haciendo así una propuesta integral de plan estratégico de mercadotecnia para el lanzamiento de Ajoy® en México.

CAPÍTULO I. CONOCER TU MERCADO.

En el inicio de la creación de la estrategia, es necesario conocer el impacto que puede tener este fármaco en el mercado mexicano, así como la patología a la que va enfocado, en este caso: la migraña, la cual es una enfermedad que produce discapacidad, por lo tanto, repercusiones económicas importantes y donde el primer episodio generalmente se presenta en la niñez, sin embargo este padecimiento persiste a lo largo de la vida, encontrándose los picos más grandes entre los 25 y 45 años de edad, extendiéndose hasta los 65. (UNAM, 2018)

A pesar de que existe mucha bibliografía sobre la incidencia de migraña en otros países, sobre todo en Estados Unidos, no es el caso de México. Las estadísticas que se conocen sobre las afectaciones y grados de invalidez que llegan a padecer los pacientes con migrañas son prácticamente obtenidas de pacientes estadounidenses, donde existe un seguimiento más puntual a esta patología a través de encuestas nacionales y ensayos clínicos.

Acerca de la información que se puede obtener referente a México y con ayuda del área de Excelencia comercial, se obtienen las auditorías de IQVIA de donde podemos obtener información sobre el mercado de migraña en México (Ver Apéndice A). La empresa IQVIA reporta en 2014 que en México la migraña es la 6ª causa de incapacidad afectando al 12.1% de las mujeres y al 3% de los hombres; donde el 96% corresponde a migraña de tipo episódico, mientras que sólo el 4% a migraña crónica.

Ante esta enfermedad diagnosticada, es importante conocer actualmente las terapias utilizadas en su tratamiento, por lo que a continuación, se mencionan en la Tabla 2, a los fármacos líderes hasta 2021 en México.

Tabla 2.

Top 5: Fármacos líderes en México para el tratamiento de migraña.

Molécula	Genérico disponible	MAT Q1 2021 Venta (Millones de dólares)	Participación
Topiramato	Sí	\$ 2.1	25.9%
Flunarizina	Sí	\$ 2.1	22.8%
Propranolol	Sí	\$ 0.7	22.6%
Ácido Valproico	Sí	\$ 1.3	10.6%
Valproato semisódico	Sí	\$ 1.2	7.2%

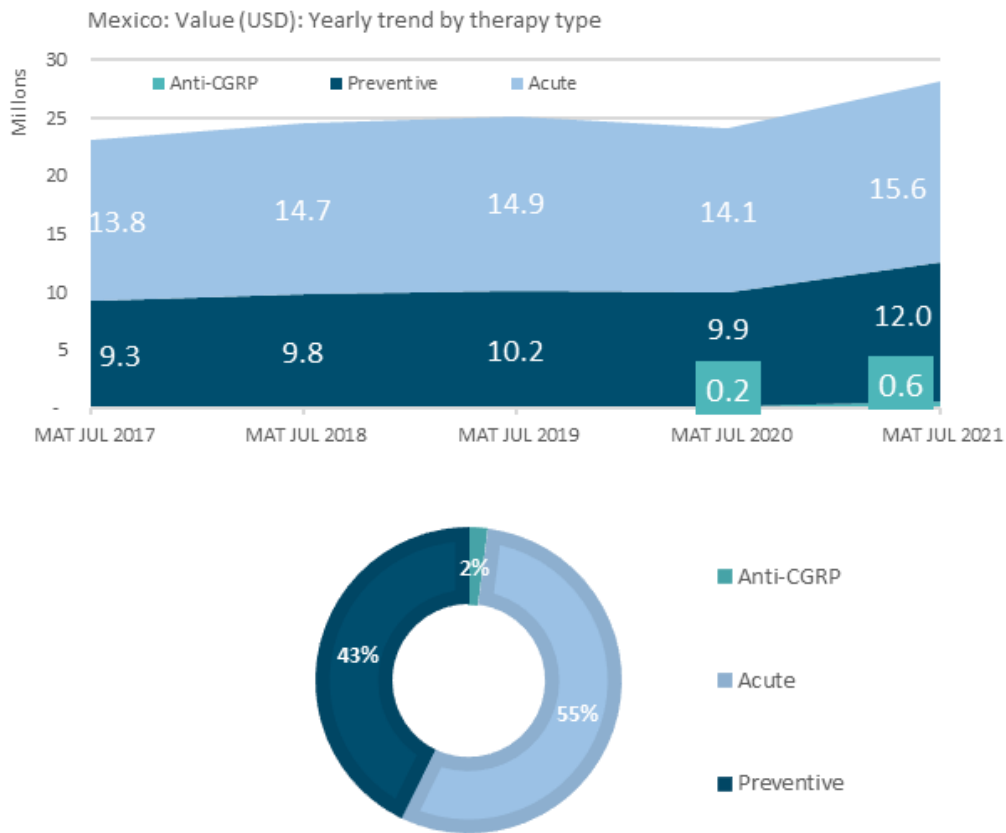
Nota: En esta tabla se indican los principales 5 fármacos utilizados en México para el tratamiento de la migraña, así como si cuentan con genéricos intercambiables en el mercado, su venta en el período de un año móvil al primer período de 2021 y su participación en este mercado armado. Adaptado de *Migraine Dashboard*, por IQVIA, 2021.

Es apenas en 2020 cuando inician a tener participación los fármacos de la nueva categoría anti-CGRP, clasificación a la cual pertenece la molécula de Fremanezumab. En la Figura 4 se puede observar cómo se reparte el mercado entre los diferentes tipos de tratamiento para migraña, considerando tres clasificaciones: los de la clase Anti-CGRP, aquellos utilizados en la prevención de la enfermedad y finalmente los utilizados en la fase aguda.

Hay que destacar el liderazgo y preferencia que tienen los fármacos utilizados durante las crisis migrañosas, es decir la fase aguda, lo cual refuerza el hecho de un diagnóstico tardío en el país, así como el uso recurrente de terapias abortivas en vez de tratamientos preventivos, una gran área de oportunidad que se tiene en México, el concientizar que el prevenir una enfermedad disminuye de manera importante costos por incapacidades y aumenta la productividad.

Figura 4.

Ventas en el mercado de migraña por clase terapéutica.



Nota: En este gráfico se muestra la venta en México de fármacos para el mercado de migraña de tres diferentes características: los nuevos Anti-CGRP, los preventivos (Preventive) y los fármacos abortivos (Acute) desde el año 2017 al 2021 en millones de dólares, así como su porcentaje de participación. Adaptado de *Migraine Regional Dashboard*, por IQVIA, 2021.

En el último año analizado, 2021, IQVIA nos proporciona información más detallada que se puede observar en la Tabla 3, donde se visualiza ahora el mercado armado de acuerdo con la clase terapéutica de los medicamentos más utilizados en el país, donde aparecen los primeros biológicos anti-CGRP lanzados en México por los laboratorios Lilly y Novartis.

Tabla 3.

Participación de fármacos en la prevención de migraña 2021.

2021	Anti-CGRP	AEDs	BBs	Botox	TCAs	OAP
Unidades	0.4%	60.3%	17.5%	0.7%	3.4%	17.8%
Valores	8.9%	49.6%	4.3%	11.5%	2.5%	23.2%

Nota: En esta tabla se muestra la participación tanto en unidades como en valores de los fármacos utilizados en el tratamiento de migraña agrupados por clase terapéutica: los biológicos Anti-CGRP, Antiepilépticos (AEDs), Beta Bloqueadores (BBs), Botox, Antidepresivos tricíclicos (TCAs), Antiagregantes plaquetarios (OAP), donde se empieza a vislumbrar una participación interesante en valores de los fármacos preventivos anti-CGRP. Adaptado de *Migraine Regional Dashboard*, por IQVIA, 2021.

Como resumen de los datos analizados, se tiene que:

- Los datos de epidemiología de la migraña se actualizaron recientemente debido a una nueva publicación local.
- Recientemente se publicaron las Guías Mexicanas de Migraña Crónica, considerando a los antiCGRP como tratamiento preventivo de primera línea, sin diferencias significativas en la clase (Cefalalgia).
- En México, la Migraña no se considera una enfermedad, se considera solo un dolor de cabeza.
- La penetración de los antiCGRP ha sido baja.
- El 55% del mercado está dirigido a terapias agudas.
- Glaseeq, es el 1er antiCGRP que se lanzó (marzo de 2020).
- Se lanza Emgality como 2º antiCGRP (junio 2021).
- El precio para pacientes de Emgality es realmente bajo (\$ 150 USD) en comparación con las pautas de precios globales de Teva.
- Los antiCGRP disminuyen el precio desde 2020 (-75%).
- Glaseeq ha detenido su promoción y reduce su precio.

CAPÍTULO II. DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE MARKETING.

La compañía IMS Health estudió durante dos años cientos de nuevos lanzamientos en países referencia, donde los resultados mostraron que las compañías predestinan el éxito de sus productos prácticamente desde el inicio de su comercialización, pues dos años después del lanzamiento la mayor parte de fármacos o permanecían estables en la misma participación o caían estrepitosamente. Observaron que sólo el 25% de los lanzamientos en cada país experimentaron crecimientos de dos o más decimales, lo cual nos hace referencia a lo prácticamente imposible que es cambiar el destino de un fármaco tras un mal lanzamiento.

En el análisis del estudio de IMS Health en 2008, Heldt y Moreno (2009) mencionan a aquellos pocos productos que han conseguido cambiar la tendencia que iniciaron en su lanzamiento, convirtiéndose en exitosos, caso como el de la Insulina Glargina Lantus, de Sanofi-Aventis que se comercializó por primera vez en 2001, elevó en buena medida sus ventas en 2003 gracias a que la FDA aprobó su administración flexible. Refieren, además, que lo mismo sucedió con el Ibandronato Boniva, tratamiento con Bisfosfonato para la osteoporosis, comercializado como dosis única diaria en 2003 pero relanzado en 2004 con la presentación de dosis única mensual. Asimismo, el fármaco para el Alzheimer, cuyo principio activo es la Galantamina, y comercializado en 2000 bajo la marca Razadine avanzó unos cuantos decimales tras revelar los resultados positivos del estudio comparativo directo en 2003.

La historia nos marca que los lanzamientos más exitosos durante la década de los 90s invertían grandes sumas de dinero en los últimos avances en materia de estrategias de venta orientadas a los prescriptores, sin embargo, actualmente todo parece indicar que el éxito de nuevos lanzamientos dependerá del enfoque de la estrategia a las entidades de acceso, sin dejar de lado al paciente ni al prescriptor.

Basándonos en esta información, junto con la experiencia del área de dirección (Ver Apéndice F), Marketing (Ver Apéndice D) y Excelencia comercial (Ver Apéndice A), para este proyecto se abordan las estrategias enfocadas fuertemente a los visitantes médicos, pero sumando de manera agresiva el acercamiento a las entidades de acceso como aseguradoras, farmacias, mayoristas e instituciones de salud con todos los stakeholders involucrados, sin olvidar al paciente.

6.1 Misión de la estrategia.

Beneficiar a la población de pacientes migrañosos en México, brindándoles acceso a una terapia innovadora a nivel mundial que reduzca y prevenga las crisis de migraña que afectan su calidad de vida a través de variados y suficientes puntos de acceso a un costo que corresponda al beneficio que ofrece el fármaco. Se busca crear una cultura de concientización en la sociedad de esta patología y generar información estadística que ayude a comprender el impacto de la migraña en los aspectos sociales de las personas que lo padecen.

6.2 Visión de la estrategia.

Lograr una aceptación de la nueva molécula en México por parte de la comunidad médica y los pacientes migrañosos que permita recolectar evidencia científica de los beneficios que ofrece el fármaco en la prevención de migraña y cómo modifica el disminuir estas crisis los aspectos de la vida cotidiana de las personas. Conocer y documentar también a largo plazo los posibles efectos adversos que pudieran reportarse en pacientes mexicanos. Haber generado campañas exitosas de concientización social acerca de la migraña y la discapacidad que puede generar. Lograr ser una terapia considerada como necesaria por parte de instituciones y aseguradoras que otorguen este beneficio a sus pacientes.

6.3 Valores.

Para llevar a cabo todas las estrategias que impacten de manera positiva tanto en la sociedad como dentro de la compañía, se trabajará con ética, responsabilidad, innovación, trabajo en equipo, organización y buscando enorgullecer a nuestras familias.

6.4 Objetivos:

1. Generar una estrategia de mercadotecnia que logre sentar las bases para el lanzamiento exitoso de un producto innovador dentro de la empresa.
2. Establecer un proceso que sirva para el futuro como guía para próximos lanzamientos por parte del Laboratorio.
3. Recopilar la información necesaria que sirva de sustento para etapas más avanzadas de la vida del fármaco.

6.5 Análisis situacional (FODA).

Como base de la estrategia es importante conocer todas las características internas y externas que afectan de manera positiva o negativa a la molécula, por lo que se realiza el siguiente análisis FODA que se presenta en la Tabla 4.

Tabla 4.

Análisis situacional FODA para la molécula Fremanezumab.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Fremanezumab reduce los días de migraña en un promedio de 5 días al mes (frente a 3.2 días para el placebo) en pacientes con migraña crónica (≥ 15 días de dolor de cabeza al mes. (Teva P. , 2021)	<ul style="list-style-type: none">• En México, sólo el 30% de las personas que padecen migraña recibe un tratamiento específico para controlar la enfermedad. (Novartis, 2020)

<ul style="list-style-type: none"> • Reduce los días de migraña en un promedio de 3.5 días al mes (frente a 2.2 días para el placebo) en pacientes con migraña episódica (<15 días de dolor de cabeza al mes). • Aplicación inyectable trimestral o mensual. (Teva P. , 2021) • Dispositivo que permite auto aplicación. • Ensayos clínicos que sustentan la efectividad de la molécula. • Alto perfil de seguridad. • Fuerza de ventas de Sistema Nervioso enfocada a este medicamento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tratamiento innovador para una enfermedad que afecta al 16% de la población. • Creación de un mercado nuevo dentro de la prevención de migraña en México. • Estudios de farmacovigilancia que proporcionen información sobre los efectos del fármaco innovador en los pacientes mexicanos. • Evidencia clínica por parte del área médica sobre el uso de la molécula en pacientes mexicanos.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Posible costo elevado. • Retraso en el lanzamiento de la molécula en México. • Posibles molestias en el sitio de aplicación del fármaco. • Falta de experiencia en el área de marketing en el lanzamiento de productos innovadores. • Ensayos clínicos y encuestas no realizados en pacientes mexicanos (Teva P. , 2021) 	<ul style="list-style-type: none"> • Lanzamiento previo de Erenumab de Novartis en México. • Falta de concientización en México sobre la incapacidad social y laboral que produce la migraña. • Página web y programas para el paciente por parte de Novartis. • Falta de conocimiento entre la población mexicana sobre los beneficios que pueden otorgar las aseguradoras médicas. • Situación económica del país con baja en los ingresos de la población laboralmente activa.

6.6 Estrategia para el mercado meta.

El mercado meta está enfocado en:

- Aproximadamente 20 millones de pacientes migrañosos en el país, principalmente entre 25 y 45 años extendiéndose hasta los 65 años. Predominantemente con tendencia al sexo femenino. (UNAM, 2018)
- Médicos de la Asociación Mexicana de Cefaleas y Migraña A.C. (AMCEMIG)
- Médicos neurólogos enfocados al tratamiento de migraña dentro del país.

A pesar de que en México existen otras prioridades de salud y desconocemos la prevalencia de migraña, Rapaport (1994) y Rasmussen (1995) señalan que otros países reportan que el daño para la sociedad ocasionado por migraña es grande en comparación con la diabetes y más alto que el reportado para asma.

El tratamiento de la migraña está dirigido a reducir los factores precipitantes, utilizar medicamentos para la cefalea aguda o fase abortiva y emplear medicamentos para prevenir el dolor, también llamados profilácticos. (Milán, et al., 2003).

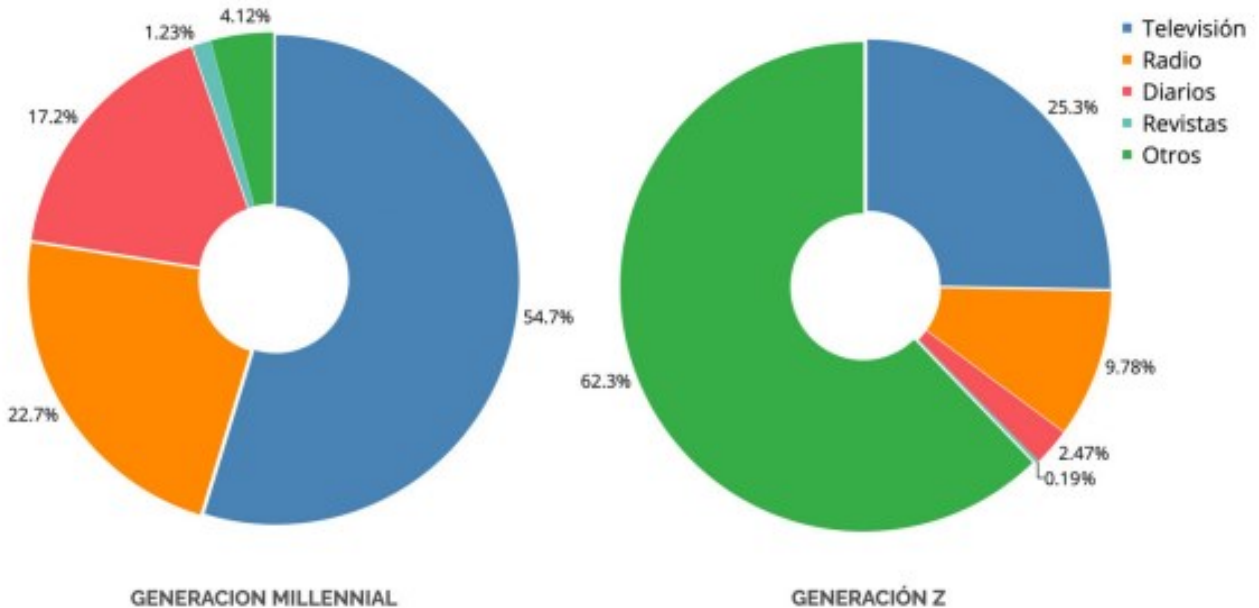
Siendo una de las amenazas al proyecto la falta de concientización de la población mexicana sobre la incapacidad que genera la migraña, una de las principales estrategias estuvo dirigida a la capacitación del paciente y su familia, de empresarios y sociedad médica.

Ya que los pacientes oscilan entre los 25 y 45 años principalmente, podemos decir que en la actualidad la mayor parte de la población afectada pertenece a la *generación millennial*, con entrada en los próximos años a la *generación Z*. En la Figura 5 se puede observar los medios de comunicación preferidos por estas generaciones; información que es de utilidad al momento de seleccionar las vías por las que se puede impactar a los pacientes en este rango.

Figura 5.

Medio de comunicación preferidos para las Generaciones Millennial y Z.

MEDIOS DE COMUNICACIÓN PREFERIDOS



Nota: Adaptado de *Tendencias de cambio en el comportamiento juvenil ante los medios: Millennials vs Generación Z*, por López y Gómez R. 2021, Estudios sobre el mensaje periodístico.

Las redes sociales más utilizadas por los millennials son Twitter y Facebook, ambas con apenas diferencia constatable entre ellas (38% y 37%, respectivamente); en último lugar se sitúa Instagram (25%) que, sin embargo, es la preferida por los centennials en todos los ámbitos: información, amistades y comunidad. Esta red social duplica con creces el uso de Facebook –46% Instagram y 17% Facebook–, mientras Twitter se queda en el 37%. (López & Gómez, R.L., 2021)

Estrategias de comunicación a utilizarse en el lanzamiento de Ajovy®:

- Desarrollo de una página web en México como extensión de la página oficial de Teva México, enfocada exclusivamente a brindar información sobre la patología dirigida a la sociedad en general, pacientes, empleadores, familiares donde se informe sobre los siguientes aspectos:

- Definición de la patología.
- Incidencia de casos en México.
- Relatos de experiencias y casos reales de pacientes mexicanos.
- Encuestas nacionales de E.U.A. donde se muestren datos sobre las consecuencias a nivel familiar, social y laboral que genera la migraña.
- Registro de pacientes que nos permita generar una encuesta y estadística sobre las afectaciones en la vida diaria que pacientes mexicanos experimentan con esta enfermedad.
- Directorio de médicos especialistas en migraña a nivel nacional.
- Presencia en redes sociales como Facebook, Twitter e Instagram con banners, encuestas, información para pacientes sobre migraña que inviten a la población a conocer más referente al tema y pueda enlazarse directamente a la página web.
- Capacitación de un mes vía virtual a la fuerza de ventas del laboratorio de línea de Sistema Nervioso Central sobre la molécula Fremanezumab y temas relacionados al acceso al producto.
 - Bases médicas:
 - Dolor
 - Migraña
 - Fisiopatología
 - Producto:
 - ¿Qué es?
 - Descripción del producto.
 - Características farmacocinéticas.
 - Mecanismo de acción.
 - Seguridad.
 - Presentaciones, dosis y vías de administración.
 - Competidores.
 - Ayuda visual.
 - Certificación de ventas.
 - Aseguradoras médicas y orientación al médico/paciente.
 - Cuadros básicos nacionales y procesos de inclusión.

Mensajes clave sobre los que será capacitada la fuerza de ventas:

Slogan: "Ayude a los pacientes a decir sí a más momentos de tranquilidad"

- ✓ AJOVY® (Fremanezumab) se une selectivamente al ligando CGRP, un regulador clave de la patología de la migraña.
 - ✓ Más días sin migraña con AJOVY® en comparación con placebo durante el periodo de 12 semanas, con resultados vistos tan pronto como en la semana.
 - ✓ Las reacciones adversas más comunes (<5% y mayores que con el placebo) fueron reacciones en el lugar de la inyección.
 - ✓ Estudiado como tratamiento preventivo simple y en combinación con tratamientos orales preventivos.
 - ✓ El único tratamiento anti-CGRP que ofrece a sus pacientes opciones preventivas trimestrales y mensuales.
 - ✓ Flexibilidad para ayudar a satisfacer las necesidades de sus pacientes.
-
- Elaboración de materiales enfocados a los pacientes que podrán encontrar en consultorio de manera impresa o a través de QR.
 - Participación en congresos de neurología, sobre todo en el congreso de la Asociación Mexicana de Cefaleas y Migraña A.C. (AMCEMIG) con un stand donde se ofrezca información científica a la sociedad médica sobre los beneficios de la molécula en pacientes con migraña.
 - Elaboración de materiales enfocados al área médica sobre la molécula Fremanezumab impresos y digitales a través de QR.
 - Presentaciones.
 - Beneficios.
 - Aplicación del fármaco.
 - Generalidades de migraña.
 - Creación de una página de la molécula en México con línea de apoyo al paciente vía chat y telefónica.
 - Dudas de aplicación.

- Directorio médico en su ciudad.
- Reporte de efectos adversos a farmacovigilancia.
- Programas de apoyo económico.
- Elaboración de un plan de trabajo de targeting y segmentación para la fuerza de ventas detectando los estados del país con mayor relevancia para el mercado de medicamentos abortivos para migraña, así como las zonas donde se encuentran los médicos con mayor potencial para la atención de la patología.
- Campañas de concientización en farmacias.
 - Material que brindará la fuerza de ventas en farmacias del territorio asignado que busque minimizar la cronificación de la migraña con el apoyo de los farmacéuticos.
 - Poner en valor la figura del farmacéutico en la información y derivación de los pacientes al especialista para facilitar el diagnóstico y tratamiento adecuados en cada caso.
 - Concientizar al paciente sobre el abuso de medicamentos abortivos para la migraña, así como de la importancia de visitar al médico adecuado para evitar la cronificación de la enfermedad.
 - Entrega de material divulgativo a los pacientes orientados a promover la autoevaluación del paciente mediante un cuestionario.
 - Materiales para promover el conocimiento de la población general en torno a la migraña y aportar consejos útiles para controlar las crisis en el caso de haber sido diagnosticado.

6.7 Producto.

Como parte de la estrategia es vital definir el producto, a decir de Kotler y Armstrong (2008), un producto es el que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, que busca satisfacer un deseo o necesidad del consumidor. Según la clasificación de productos y servicios de Kotler y Armstrong (2008), estos se

dividen en dos grandes clases: Productos de consumo y productos industriales. En la tabla 5, se puede observar con más detalle las características pertenecientes a cada tipo.

Tabla 5.

Productos de consumo y sus consideraciones de marketing.

TIPOS DE PRODUCTOS DE CONSUMO				
Consideraciones de marketing	De conveniencia	De comparación	De especialidad	No buscado
Comportamiento de compra del cliente	Compra frecuente, poca planeación, poca comparación o esfuerzo de compra, baja participación del cliente.	Compra menos frecuente, planeación y esfuerzo de compra intensos, comparación de marcas basada en precio, calidad y estilo.	Fuerte preferencia y lealtad, esfuerzo de compra especial, poca comparación de marcas, baja sensibilidad al precio.	Poca conciencia o bajo conocimiento del producto, (o, si se conoce, poco interés o hasta negativo).
Precio	Precio bajo	Precio más alto	Precio alto	Varía
Distribución	Distribución amplia, lugares de conveniencia.	Distribución selectiva en menos expendios.	Distribución exclusiva en uno o unos pocos expendios por área del mercado.	Varía
Promoción	Promoción masiva por parte del productor	Anuncios y ventas personales, tanto por el productor como por revendedores.	Promoción dirigida con más cuidado, tanto por el productor como por los revendedores.	Publicidad agresiva y ventas personales del productor y los revendedores.
Ejemplos	Pastas de dientes, revistas, detergentes.	Aparatos domésticos grandes, muebles, ropa.	Artículos de lujo como relojes roles o cristal fino.	Seguros de vida, donaciones de sangre.

Nota: Adaptado de *Fundamentos de Marketing*, por Kotler y Armstrong, 2008. Pearson Educación.

Tomando en cuenta esta clasificación, se consideran a los fármacos como productos de especialidad y a continuación se detallan las características fisicoquímicas de Ajovy® que se deben conocer para poder enfocar la estrategia en los atributos diferenciadores, las cuales se encuentran plasmadas en las Indicaciones para Prescribir del producto.

COMPOSICIÓN CUALITATIVA Y CUANTITATIVA:

- Una jeringa precargada contiene 225 mg de Fremanezumab.
- Una pluma precargada contiene 225 mg de Fremanezumab.

Fremanezumab es un anticuerpo monoclonal humanizado producido en células de ovario de hámster chino (CHO) mediante tecnología de ADN recombinante. (Vademecum, 2020)

FORMA FARMACÉUTICA: Solución inyectable entre transparente y opalescente, entre incolora y ligeramente amarilla con un pH de 5,5 y una osmolalidad de 300-450 mOsm/kg. (Vademecum, 2020)

INDICACIONES TERAPÉUTICAS: Está indicado para la profilaxis de la migraña en adultos con al menos cuatro días de migraña al mes. (Vademecum, 2020)

POSOLOGÍA Y FORMA DE ADMINISTRACIÓN: El tratamiento debe ser iniciado por un médico con experiencia en el diagnóstico y el tratamiento de la migraña. (Vademecum, 2020)

Se dispone de dos opciones de pauta posológica: 225 mg una vez al mes (pauta posológica mensual), o 675 mg cada tres meses (pauta posológica trimestral). Al cambiar de pauta posológica, la primera dosis de la nueva pauta debe administrarse en la siguiente fecha de administración prevista de la pauta anterior. (Vademecum, 2020)

El beneficio terapéutico debe evaluarse en un plazo de tres meses desde el inicio del tratamiento. La eventual decisión de continuar con el tratamiento se debe tomar de forma individualizada en cada paciente. Se recomienda evaluar la necesidad de continuar con el tratamiento de forma periódica a partir de entonces. (Vademecum, 2020)

Dosis olvidada: Si se olvida administrar una inyección de Fremanezumab en la fecha prevista, la administración debe reanudarse lo antes posible con la dosis y la pauta indicadas. No se debe administrar una dosis doble para compensar las dosis olvidadas. (Vademecum, 2020)

6.8 Competidores.

En la tabla 6 se muestran las características de los principales competidores de AjoVy®, pertenecientes a su misma clase terapéutica (anti-CGRP), con información obtenida de sus propios IPPs (Indicaciones para prescribir), así como del área de Excelencia comercial (Ver Apéndice B) que sirve para su comparación y análisis en búsqueda de estrategias que destaquen los atributos diferenciadores.

Tabla 6.

Características de los fármacos pertenecientes a la clase anti-CGRP

	Teva	Lilly	Novartis
	AJOVY® (Fremanezumab)	EMGALITY (Galcanezumab)	GLASEEQ (Erenumab)
Precio máximo al público	\$ 6,624.00	\$ 6,624.00	\$ 10,391.40
Precio venta	\$ 5,899.50	\$ 5,920.20	\$ 9,522.00
Precio con plan de apego	\$ 4,678.20	\$ 4,678.20	\$ 5,195.70
Precio neto	\$ 3,791.00	\$ 3,791.00	\$ 4,216.00
Mecanismo de acción	Inhibidor del receptor CGRP	Inhibidor del receptor CGRP	Inhibidor del receptor CGRP
Vía de administración	Subcutánea	Subcutánea	Subcutánea
Posología	Una inyección (225 mg) una vez al mes (pauta posológica mensual) o tres inyecciones (675 mg) cada tres meses (pauta posológica trimestral)	Doble dosis de carga, mantenimiento aplicación mensual	Mensual
	AJOVY® (Fremanezumab)	EMGALITY (Galcanezumab)	GLASEEQ (Erenumab)

Presentación	Caja con 3 plumas prellenadas o caja con 1 pluma prellenada 215mg/1.5mL	Caja con 1 pluma precargada 120mg/mL	Caja con 1 jeringa prellenada 70mg/mL
Características	50% reducción de días de migraña Inicio desde la 1er semana Beneficio de aplicación trimestral	75% reducción de migraña en 6 meses Estudios a 6 meses de tratamiento Estudios que respaldan mayor reducción en días de migrañas	50% reducción días de migraña 90 días para resultados Primer anticuerpo monoclonal para la prevención de migraña aprobado por la FDA. Frenó su promoción y ha disminuido costos.

6.9 Matriz EFE

Se realiza el análisis de los factores externos clave que afectan e influyen en el lanzamiento de la molécula al mercado mexicano, los cuales se detallan en la Tabla 7 a través de una matriz EFE.

Tabla 7.

Matriz EFE para Ajovy®

Factores externos clave		Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
Oportunidades				
1.	Mercado de aproximadamente 20 millones de pacientes migrañosos en México.	5%	2	0,1
2.	Aseguradoras que puedan incluir en su cuadro nuestra molécula.	5%	2	0,1
3.	Empresas que reportan ausencias e incapacidades laborales por causa de migrañas.	5%	2	0,1
4.	Médicos neurólogos líderes de opinión en México especialistas en migraña que adopten e implementen nuevas terapias.	8%	4	0,32
5.	Farmacias enfocadas en fármacos especializados capaces de distribuir anticuerpos monoclonales.	6%	3	0,18
6.	Farmacias en línea capaces de garantizar existencias y distribuir el fármaco a nivel nacional.	6%	4	0,24
7.	Inclusión en sistemas de salud gubernamentales.	8%	2	0,16

Factores externos clave		Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
Amenazas				
1.	Poca o nula estadística de pacientes migrañosos en México.	9%	1	0,09
2.	Escasa cultura en México sobre las afectaciones de la migraña en la vida laboral, social y emocional de los pacientes.	8%	1	0,08
3.	Sistemas de salud gubernamentales con poco presupuesto e interés para ingresar tratamientos preventivos en cuadros básicos.	8%	1	0,08
4.	Bajo nivel de conocimiento dentro de la población usuaria de aseguradoras de las prestaciones a las que tienen derecho.	6%	1	0,06
5.	Nivel socio económico de la población mexicana bajo para la compra de tratamientos biológicos.	8%	1	0,08
6.	Alto índice de diagnósticos incorrectos en cefaleas y migrañas.	5%	2	0,1
7.	Poca concientización en pacientes mexicanos sobre el uso de tratamientos preventivos.	8%	4	0,32
8.	Lanzamiento anticipado de moléculas para la misma indicación de 3 laboratorio farmacéuticos más.	5%	2	0,1
Total		100%		2,11

Balance Negativo

Nota: En esta tabla se analizan los factores externos clave dando un porcentaje a cada factor de acuerdo con la relevancia que tienen para el lanzamiento de la molécula innovadora en México, obteniéndose un balance negativo, lo que nos indica que el mercado actualmente afectaría de manera desfavorable al fármaco.

6.10 Matriz EFI.

Continuando con el estudio, se realiza una matriz de análisis de los factores internos clave que se presentan en la Tabla 8.

Tabla 8.

Matriz EFI para Ajoovy®

Factores internos clave		Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
Fortalezas				
1.	Molécula única e innovadora.	10%	4	0,4
2.	Reduce significativamente los días de migraña al mes en pacientes tratados.	12%	4	0,48
3.	Aplicación mensual o trimestral.	7%	3	0,21
4.	Disminuye incapacidades por crisis migrañosas.	6%	4	0,24
5.	Favorece a la salud emocional y social de los pacientes migrañosos.	6%	3	0,18
6.	Fuerza de ventas de Teva con enfoque de visita a neurólogos.	9%	3	0,27
7.	Alto presupuesto asignado a estrategia de prelanzamiento.	8%	3	0,24

	Debilidades	Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
1.	Precio por arriba de tratamientos abortivos.	10%	1	0,1
2.	Nula evidencia de resultados en pacientes mexicanos.	10%	1	0,1
3.	Falta de experiencia en el área de marketing en el lanzamiento de productos innovadores.	8%	2	0,16
4.	Lanzamiento retrasado en México.	7%	1	0,07
5.	Falta de información de farmacovigilancia para la molécula en México.	7%	2	0,14
Total		100%		2,59

Balance Positivo

Nota: En esta tabla se analizan los factores internos clave ponderándolos con un porcentaje, dando como resultado un balance positivo, lo que indica que las características propias de la molécula pueden contribuir a su aceptación durante el lanzamiento.

CAPÍTULO III. ASEGURAR LA AUTORIZACIÓN SANITARIA.

Definición de molécula nueva.

COFEPRIS, en su última actualización de 2016, señala que una molécula nueva es “La sustancia de origen natural o sintético que es el principio activo de un medicamento, no utilizada previamente en el país, cuya eficacia, seguridad y fines terapéuticos no hayan sido completamente documentados en la literatura científica” (párr. 1); para efectos del Comité de Moléculas Nuevas (CMN), se clasificarán como moléculas nuevas a aquellas que se encuentren dentro de las siguientes categorías:

- a) Aquel fármaco o medicamento que no tenga registro a nivel mundial y que se pretende registrar en México (nueva entidad molecular);

- b) Aquel fármaco o medicamento que, aun existiendo en otros países, con experiencia clínica limitada o información controvertida, no tenga registro en México y pretenda registrarse en el país;

- c) Aquel medicamento que pretenda hacer una combinación que no exista en el mercado nacional de dos o más fármacos, o

- d) Aquel fármaco o medicamento existente en el mercado que pretenda comercializarse con otra indicación terapéutica.

El Comité de Nuevas Moléculas (CMN) es un órgano auxiliar de consulta y opinión previa a solicitudes relacionadas con medicamentos y demás insumos para la salud. Integrado por expertos y expertas en su campo, el CMN sesiona sobre nuevas moléculas propuestas y emite una opinión técnica relacionada a medicamentos que no existen en el mercado nacional, o que se pretenden utilizar en la investigación en salud para uso humano. El CMN no autoriza o rechaza moléculas; emite una opinión técnica favorable o no favorable basada en la evidencia presentada (2016).

La optimización del CMN está basada en las mejores prácticas internacionales, incluyendo la Agencia Europea de Medicamentos, y de acuerdo con COFEPRIS (2016) contempla tres principios:

1. Priorización del enfoque: en qué orden se discuten las moléculas nuevas
2. Simplificación estructural: sesiones calendarizadas y virtuales
3. Transparencia y equidad: resultados de la opinión de expertos sin opacidad

“Esta optimización histórica para el CMN busca, ante todo, ponerle un enfoque científico, libre de conflictos de intereses, abierto y al mismo tiempo ágil a este comité vital para la Comisión de Autorización Sanitaria y para nuestro país,” afirmó el titular de la COFEPRIS, Dr. Alejandro Svarch Pérez.

De acuerdo con la normativa mencionada por COFEPRIS en 2016:

Las sesiones del CMN serán virtuales y tendrán tres etapas:

- I. Presentación del caso de la molécula por parte del solicitante
- II. Deliberación y votación por parte de las y los expertos convocados
- III. Informe de resultados de opinión (virtual y por escrito) al solicitante

Lineamientos que deberán cumplir los fármacos o medicamentos considerados moléculas nuevas y que deberán ser evaluados en el comité de moléculas nuevas, en sus modalidades presencial y no presencial

1. Ingreso de solicitud de reunión ante el Comité de Moléculas Nuevas:
 - a. El solicitante deberá someter a través de Escrito Libre (EL48) y cumplir con el formato correspondiente, a fin de presentar la solicitud ante el Comité de Moléculas Nuevas, a través del Centro Integral de Servicios de la COFEPRIS (CIS).
 - b. Al momento de solicitar su reunión con el Comité de Moléculas Nuevas, deberá anexar la siguiente información: escrito libre homoclave 48

indicando lo siguiente: motivo y tipo de solicitud, razón social y domicilio del solicitante, denominación genérica de la molécula, denominación distintiva (si aplica), forma farmacéutica, concentración y vía de administración, adicionando el formato “REQUISITOS PARA SOLICITAR REUNIÓN ANTE EL COMITÉ DE MOLÉCULAS NUEVAS Y/O SUBCOMITÉS” con código CAS-CAS-P-02-POI-01-F-04 vigente.

- c. El solicitante deberá identificar la ruta de evaluación a la que debe someterse los fármacos o medicamentos de acuerdo al tipo de su solicitud y modalidad, establecidos, establecidos en la Tabla 9. La evaluación de fármacos o medicamentos cuyo Tipo de solicitud y Modalidad se listan en la Tabla 9, serán atendidos conforme a la legislación aplicable y vigente, dependiendo del riesgo, la complejidad y la naturaleza del producto, como se describe a continuación en la columna Ruta de evaluación.

Tabla 9.

Rutas de evaluación de nuevos fármacos.

	Tipo de solicitud	Modalidad	Ruta de evaluación
a)	Primer registro de medicamento a nivel mundial	a1. Aquel fármaco o medicamento que no tenga registro a nivel mundial y que se pretende registrar en México	a1.1. Reunión presencial ante el CMN, previa a la solicitud del registro sanitario y dictamen técnico de COFEPRIS.
b)	Nuevo registro en México (medicamento con autorización emitida en otro país)	b.1. Aquel fármaco o medicamento que cuenta con todos los requisitos para ser registrado en México y que fue evaluado previamente por las Agencias Sanitarias	b.1.1. Reunión no presencial ante el CMN, previa a la solicitud de registro sanitario y dictamen técnico de COFEPRIS.

		<p>Internacionales correspondientes.</p> <p>b.2. Aquel fármaco o medicamento que cuenta con Registro por una o más Agencias Sanitarias Internacionales correspondientes.</p>	<p>b.2.1. Reunión presencial ante el CMN previa a la solicitud de registro sanitario y dictamen técnico de COFEPRIS.</p>
c)	Nueva combinación a dosis fija	<p>c.1. Nueva combinación a dosis fija con fármacos ya registrados en México de manera individual.</p>	<p>c.1.1. Reunión presencial ante el CMN, con fármacos ya registrados previa a la solicitud de registro sanitario y dictamen técnico de COFEPRIS.</p> <p>c.1.2. Reunión presencial ante el CMN, con al menos un fármaco ya registrado en México de manera individual, previa a la solicitud de registro sanitario y dictamen técnico de COFEPRIS.</p> <p>c.1.3. Reunión presencial con ningún fármaco ya registrado en México de manera individual, previa a la solicitud de registro sanitario y dictamen técnico de COFEPRIS.</p>

		c.2. Nueva combinación a dosis fija registrada en alguna de las Agencias Sanitarias correspondientes.	c.2.1. Reunión no presencial ante el CMN, previa a la solicitud de registro sanitario y dictamen técnico de COFEPRIS.
d)	Indicación terapéutica	<p>d.1. Cuando el solicitante ya tiene registrada la nueva indicación en alguno de las Agencias Sanitarias correspondientes.</p> <p>d.2. El medicamento no cuenta con el registro para la nueva indicación por alguna Agencia Sanitaria.</p> <p>d.3. El medicamento cuenta con registro por una o más de las Agencias Sanitarias Correspondientes.</p>	<p>d.1.1. Reunión no presencial ante el CMN, previa a la solicitud de registro sanitario y dictamen técnico de COFEPRIS.</p> <p>d.2.1. Reunión presencial ante el CMN, previa a la solicitud de registro sanitario y dictamen técnico de COFEPRIS.</p> <p>d.3.1. Reunión presencial ante el CMN, previa a la solicitud de registro sanitario y dictamen técnico de COFEPRIS.</p>

Nota: Adaptado de *Lineamientos de Operación del Comité de Moléculas Nuevas*, por COFEPRIS, 2018.

Para aquellas moléculas nuevas clasificadas en los incisos b), c) y d) del artículo 2 fracción XV del Reglamento de Insumos para la Salud, el CMN solicitará para su evaluación, los documentos que acrediten la aprobación de las mismas ante las Agencias

Sanitarias Internacionales siguientes: Administración de Productos Terapéuticos de Australia (TGA), Agencia Europea de Medicamentos (EMA), Administración de Alimentos y Medicamentos de los Estados Unidos de América (FDA) y Agencia Suiza para productos Terapéuticos (Swissmedic)

2. Reunión Técnica:

- a. El área de moléculas nuevas determinará si la información cumple con los requisitos establecidos en un plazo no mayor a 60 días hábiles. Para el caso en el que aplique que debe llevarse a cabo reunión presencial se asignará una fecha de reunión ante el CMN.
- b. El área de moléculas nuevas confirmará al laboratorio la asignación de fecha de reunión ante el CMN, cuando menos 30 días hábiles antes de la fecha de presentación.

3. Información que el solicitante deberá someter previo a la Reunión Presencial con el CMN.

- a. Una vez confirmada la reunión, el solicitante deberá enviar vía electrónica al correo institucional del CMN indicado en la página de COFEPRIS la presentación (diapositivas) con al menos 5 días hábiles previos a la fecha de reunión.
- b. La presentación deberá contener los siguientes rubros, con base en el formato "REQUISITOS PARA SOLICITAR REUNIÓN ANTE EL COMITÉ DE MOLÉCULAS NUEVAS Y/O SUBCOMITÉS"; con código CAS-CAS-P-02-POI-01-F-04 vigente, considerando importante se incluya;
 - i. Estudios preclínicos (si aplica);
 - ii. Estudios clínicos. Que demuestren la seguridad y eficacia del medicamento;
 - iii. Información para prescribir en su versión amplia;
 - iv. Información de calidad (cuando aplique). Relacionada con el fármaco y medicamento;
 - v. Información de Farmacovigilancia de acuerdo a la NOM vigente y,

vi. Patente. En cumplimiento a lo dispuesto por el artículo 167 Bis del Reglamento de Insumos para la Salud.

CAPÍTULO IV. DAR ACCESO AL MERCADO CON PRECIO ÓPTIMO.

Buscando determinar el precio óptimo para el lanzamiento de la molécula, se conjuntaron dos propuestas, una de ellas fue la de utilizar Grupos Focales tanto de médicos como de pacientes para que con base en un rango de precios predeterminado por Dirección (establecido en cuanto a costos de producción y traslado entre \$2,000 y \$6,000) se obtenga el precio óptimo de lanzamiento del medicamento al mercado. La segunda propuesta está enfocada a que con la información obtenida se haga un comparativo con los competidores que ya se encuentran en el mercado (Ver Apéndice D).

Mella (2020), se refiere a los grupos focales como entrevistas de grupo, en los cuales un moderador guía una entrevista colectiva durante la cual un pequeño grupo de personas discute en torno a las características y las dimensiones del tema propuesto para la discusión. Habitualmente el grupo focal está compuesto por 6 a 8 participantes, los que debieran provenir de un contexto similar.

El moderador es un profesional generalmente miembro del equipo de investigación y con conocimientos calificado en la guía de grupos y su dinámica. El conjunto de datos e información que se extrae de la discusión grupal está basado en lo que los participantes dicen durante sus discusiones. (Mella, 2000)

La conformación de los grupos implica que éstos son focalizados, creados por el equipo de investigación con un propósito bien definido y a pesar de que los grupos sean primariamente exploratorios, ellos están de todas maneras focalizados en los intereses del equipo de investigación, el cuál determina no sólo cuáles son las interrogantes para ser analizadas sino también quienes conformarán los grupos (Mella, 2000).

Las decisiones básicas en el proceso de planificación de un grupo focal son las siguientes:

1) Definir el propósito del estudio o proyecto:

“Determinar el precio óptimo para el lanzamiento de Fremanezumab en la prevención de migraña para pacientes mexicanos”

2) Identificar el rol del patrocinador o contratante del grupo focal: “Observador”

3) Identificar recursos humanos para el grupo focal de manera que permita realizar una actividad investigativa con propósito social.

4) Definir un cronograma inicial del grupo focal.

5) Determinar quiénes serán los participantes en el grupo focal, donde se programa que sean:

- Pacientes mayores de edad, sexo indistinto con diagnóstico de migraña.
- Empleadores, Gerentes de RH, Gerentes comerciales entre 35 y 55 años.
- Médicos especialistas en Neurología con enfoque en el tratamiento de cefaleas y migrañas.

6) Escribir las preguntas para la guía de discusión del grupo focal, por ejemplo:

- Pláticanos ¿hace cuánto tiempo fuiste diagnosticado con migraña?
- ¿Cómo las crisis migrañosas han afectado tu calidad de vida?
- ¿Cuánto tiempo tardaron en diagnosticarte correctamente?
- ¿Con qué tipo de medicamentos has sido tratado?
- ¿Has escuchado de la terapia preventiva?
- ¿Cuánto estarías dispuesto a invertir en un tratamiento que prevenga tus crisis?
- Iniciar con el precio más elevado e ir disminuyendo, ¿consideras un precio justo \$6,000 para un tratamiento que prevenga y disminuya tus crisis?

7) Desarrollar un plan de reclutamiento de participantes que para este proyecto se propone de la siguiente forma:

- Convocatoria en Hospitales y consultorios privados con el apoyo del personal de salud que lleva el seguimiento de pacientes diagnosticados con migraña en México.
-

8) Definir local, fechas y tiempos para las sesiones, considerando en este caso:

- Sedes: CDMX, Puebla, Monterrey y Guadalajara.
- Durante los meses de junio y julio 2022.
- Tiempo de las sesiones 1 hora.

9) Diseñar el plan de análisis

10) Especificar los elementos del informe final.

En una sesión de grupo focal de 2 horas de duración, se debe planificar preguntas para cerca de 90 minutos de discusión. En el desarrollo de un grupo focal hay diferentes categorías de preguntas: preguntas de apertura, preguntas introductorias, preguntas de transición, preguntas claves, preguntas de finalización y preguntas de síntesis. (Mella, 2000), sin embargo adecuando esta propuesta al presente proyecto se sugiere que sean de una hora, tiempo suficiente para preguntas muy concretas que orienten a determinar el precio final del producto, considerando otra estrategia que se tiene visualizada.

La segunda propuesta en el establecimiento del precio óptimo es seleccionarlo de acuerdo a la propuesta de valor, siendo la respuesta al cliente sobre porqué debe comprar esa marca. De acuerdo con Kotler y Armstrong (2008), hay cinco propuestas de valor ventajosas con base en las cuales las empresas pueden posicionar sus productos:

- Más por más: Esto implica ofrecer el mejor producto o servicio y cobrar un precio más alto para cubrir los costos elevados.

- Más por lo mismo: Se refiere a empresas que ofrecen una calidad comparable con las empresas de más por más, pero a menor precio.
- Lo mismo por menos: Son empresas que no afirman ofrecer productos diferentes ni mejores, sino que ofrecen casi las mismas cosas que las tiendas departamentales y de especialidad, pero con descuentos sustanciales que son posibles gracias al mayor poder de compra con que cuentan, y al bajo costo de sus operaciones.
- Menos por mucho menos: Implica satisfacer las bajas necesidades de desempeño o calidad de los consumidores a un precio mucho más bajo.
- Más por menos: Resulta la propuesta de valor más atractiva, sin embargo, resulta una propuesta de valor muy difícil de sostener, debido a que ofrecer más generalmente cuesta más; por lo que eventualmente las empresas deben decidir con qué parte de la promesa cumplirán.

Podemos concluir entonces, que cada empresa debe adoptar una estrategia de posicionamiento de valor diseñada para satisfacer las necesidades y deseos de sus mercados meta. (Báez, 2021)

Con los resultados obtenidos, se obtendrá un margen para el precio del producto en el mercado. Para finalizar y definir la estrategia de precio, se observa también a la competencia, donde se propone igualar el costo de una de las otras dos marcas pertenecientes a la misma clase terapéutica, buscando el ofrecer a los pacientes un beneficio mayor en la comodidad de las aplicaciones trimestrales con el mismo precio que ofrece la competencia dándonos la oportunidad de aplicar la estrategia de “más por lo mismo”.

Asegurar el abastecimiento.

Al ser un medicamento termolábil, requiere un mantenimiento a través de cadena fría con su conservación en nevera entre 2 y 8°C.

La cadena de frío es el conjunto de proceso de tipos logístico que asegura la correcta conservación, almacenamiento, transporte y distribución de los medicamentos termolábiles durante toda la vida útil del fármaco, desde su fabricación hasta su administración. La finalidad de este proceso es asegurar que los medicamentos sean conservados debidamente dentro de rangos de temperatura establecidos, para que mantengan sus propiedades originales.

Debido a esta característica del fármaco la distribución se planea de manera conservadora y estratégica con aquellos distribuidores y farmacias que cumplan con el requisito de la cadena fría, información corroborada con el área de Excelencia comercial (Ver Apéndice A).

Distribuidores especializados en biológicos en México:

- Distribuidora Especializada de Medicamentos S.A. de C.V. (DEMSA)
- Fármacos Nacionales S.A. de C.V. (FANASA)
- Farmacias Especializadas S.A. de C.V. (FESA)
- Biológicos Especializados S.A. de C.V.
- Farmacias PROBEMEDIC Especializadas.

Estrategia de capacitación en aseguradoras:

1. Capacitación a nuestra fuerza de ventas sobre el manejo de aseguradoras y cómo debe solicitar el paciente el apoyo del medicamento requerido.
2. Sesiones trimestrales por parte de nuestra fuerza de ventas a las diferentes aseguradoras con el fin de brindar información sobre el medicamento y cómo sugerir al paciente su adquisición a los diferentes proveedores para aplicar el reembolso de su gasto.
3. Elaboración de trípticos y materiales digitales visuales que sirvan como guía para los pacientes en el asesoramiento de la adquisición de su medicamento.

CAPÍTULO V. DESARROLLO Y EJECUCIÓN DE PLAN PARA GENERAR DEMANDA.

Derivado de los resultados de las matrices EFE y EFI, se abre un panorama complicado que impacta directamente a la programación del lanzamiento del fármaco a un mercado que en la actualidad no está preparado para recibirlo, siendo parte de los puntos de atención dentro de la empresa para las áreas directiva (Ver Apéndice F) y de portafolio (Ver Apéndice G).

Tomando en cuenta los factores externos analizados que son los que impactan de manera negativa, se seleccionaron aquellos con los que podemos trabajar buscando mejorar las condiciones del mercado y lograr un lanzamiento con mucho más éxito que el que podríamos tener hoy en día. Por esta razón, se propone una estrategia que genere un cambio en la tendencia en espera de un balance positivo en los factores externos.

Tras el análisis de todos los factores, se toma la decisión de postergar el lanzamiento del producto en México, con una proyección de nuevo lanzamiento en junio 2024, donde durante el periodo de transición se trabajará con un plan estratégico dirigido exclusivamente a modificar las condiciones del mercado y preparar mejores oportunidades de recepción para Fremanezumab en México.

Dentro de las actividades programadas el enfoque más que dar a conocer las características, ventajas y beneficios del medicamento está en concientizar al público objetivo (población, empleador, médico) sobre la enfermedad y las afectaciones reales que genera.

6.11 Publicidad.

- Debido a que no se puede generar una publicidad explícita de un medicamento que no es de libre venta al público, la publicidad se enfocará en brindar información a tres mercados meta: Población, empleadores y médicos.

- La información se divulgará a través de redes sociales como Facebook, Twitter, LinkedIn a través de publicaciones con enlace a una página web que brindará información a la población en general sobre migraña, estadísticas de productividad, concientización de la enfermedad, así como afectaciones a nivel social y psicológico.
- Se generará un directorio de médicos especialistas en migraña a nivel nacional que se puede compartir a través de la página web como orientación hacia los pacientes para un tratamiento oportuno.
- La página web y publicaciones en redes serán manejadas por una agencia de publicidad externa que cumpla con los requisitos de debida diligencia solicitados por la empresa.
- Se busca preparar diferentes versiones de las publicaciones y segmentar el público hacia el que van dirigidas.
- Se generarán materiales de divulgación general, como folletos y mini revistas informativas que la fuerza de ventas pueda entregar en consultorios, hospitales y empresas donde puedan ser captados por los posibles pacientes o personas relacionadas con ellos.
- Tanto en la página como en los materiales impresos y/o digitales se tendrá una referencia a un centro de atención telefónica y un correo de asistencia a la población.

6.12 Relaciones públicas.

Dentro del área gerencial de la empresa (Ver Apéndice E), la experiencia ha hecho replicar actividades de marketing y micro marketing dentro de los territorios, por lo que la participación dentro de eventos suma al alcance de resultados.

- Participación en Congresos nacionales e internacionales de migraña con presencia de marca a través de un stand promocional, así como médicos especialistas becados con asistencia a estos eventos que fomenten la

educación médica continúa sobre las terapias más innovadoras en el área terapéutica.

- Las relaciones públicas las manejará el área de comunicación de la empresa apegado a las políticas internas.

6.13 Ventas personales.

Trabajando en conjunto con el área de Excelencia Comercia (Ver Apéndice C), se establecen los detalles finos sobre los que trabajará la fuerza de ventas, así como los KPIs con lo que se evaluará su desempeño.

- Selección de fuerza de ventas, 5 representantes médicos a nivel nacional que impactarán sobre los estados del país más relevantes para el mercado de migraña y consumo de tratamientos alternos.
- Se realiza un análisis a través de auditorías compradas a un proveedor externo sobre los reportes de ventas a nivel nacional de tratamientos con los que buscamos compararnos, así como auditorías que indican las prescripciones médicas captadas en una muestra representativa a nivel nacional para determinar los médicos con mayor potencial para el medicamento que son a los que buscaremos en un primer contacto.
- Se determinan los territorios a trabajar por el equipo de fuerza de ventas con las cinco sedes, así como los viajes que tendrá cada uno de ellos con el apoyo del área de Excelencia Comercial.
- Establecimiento de los *Key Performance Indicators* (KPI) con los que se evaluará el desempeño de la fuerza de ventas en cuanto a visita diaria en ciclos de 20 días:
 - i. 1 hospital
 - ii. 6 médicos especialistas
 - iii. 3 farmacias
- Objetivo de médicos por fichero: 120.

- Objetivo de farmacias por fichero: 40 con 20 revisitas.
- Objetivo de hospitales por fichero: 10 con 10 revisitas.
- Establecimiento de un programa de incentivos generado en conjunto con el área de Excelencia comercial que medirá los siguientes parámetros para el cobro de una bolsa predeterminada que equivale al 100%:
 - i. Cobertura de cuota de venta >80% = 30%
 - ii. Alcance en participación de mercado de la ruta vs participación de mercado promedio a nivel nacional = 15%
 - iii. Crecimiento en ventas de la ruta mes vs mes anterior = 15%
 - iv. Cobertura de fichero médico >90% = 10%
 - v. Cobertura de visita a farmacia >90% = 5%
 - vi. Alcance en participación de recetas vs participación de recetas nacional = 20%
 - vii. Evaluación mensual = 5%
- El manejo del personal de ventas estará a cargo de un Gerente de Ventas Nacional de Neurociencias que reportará directamente a Dirección Comercial.
- Gracias a su programa de capacitación los ejecutivos de ventas estarán preparados con el enfoque adecuado a su objetivo y adaptados a las características del mercado, capacitando a su público target sobre la enfermedad y comorbilidades.
- Mediante el acercamiento directo de la fuerza de ventas se buscará obtener el consentimiento de los médicos y farmacias para poder compartir información a través de medios digitales que complementen el trabajo de los ejecutivos.

6.14 Promoción de ventas.

- Como ofertas dirigidas a los distribuidores se tendrán descuentos comerciales acordados que puedan favorecer por igual a los distribuidores sin beneficiar a ninguno de manera preferencial.

- Estos descuentos se ofrecerán con el fin de garantizar el stock inicial en todos los distribuidores considerados, así como empujar a que el descuento se pueda trasladar a los consumidores finales.
- Con un descuento inicial se buscará llegar al precio óptimo que se determinó inicialmente, donde la oferta sea más atractiva para el paciente y se logre cerrar el círculo desde la prescripción hasta el consumo del paciente.
- Después del periodo de trabajo con aseguradoras, buscando el objetivo de catalogación en sus sistemas, se buscará beneficiar a los pacientes a través de este recurso, donde se les pueda otorgar el medicamento directamente sin costo o a través de reembolso, con el fin de favorecer el apego al tratamiento mejorando la calidad de vida de los pacientes con la reducción de las afectaciones secundarias que genera la migraña en la vida laboral, social y emocional tanto de ellos como de sus familias.

Asegurar la divulgación científica.

- Se programa la participación en Congresos Nacionales e Internacionales de Cefaleas con presencia de stand y médicos becados, donde se puedan compartir y aprender sobre el avance de las últimas terapias para el tratamiento de la migraña.
- Con el trabajo de la Fuerza de Ventas capacitada y especializada en Neurociencias, se busca compartir información científica con los médicos especialistas que se enfocan en migraña en México.
- Con el convencimiento y experiencia de los médicos especialistas, se buscará trabajar con ellos como referentes hacia el resto de la comunidad médica haciéndolos aliados en el proceso de divulgación científica hacia sus colegas de especialidades como Medicina Interna, Neurología, Neurocirugía, Geriatría, Medicina General.

CAPÍTULO VI. SEGUIMIENTO Y MEJORAS AL LANZAMIENTO.

Con la estrategia considerada se tiene la siguiente planeación de actividades en preparación para el lanzamiento de la molécula en México que se detalla en la Figura 6, abarcando los periodos de junio a diciembre de 2022.

Figura 6.

Diagrama de Gantt para la planeación de actividades en el lanzamiento de Ajovy®

ACTIVIDAD	ÁREA INVOLUCRADA	2022							
		JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
Selección de productos complementarios para promoción en línea Neurociencias	Portafolio	■	■						
Convocatoria interna para la Fuerza de Ventas (FV) a línea Neurociencias	RH, MKTing, Gerencias Regionales			■					
Recepción y análisis de CVs	RH, MKTing, Gerencias Regionales				■				
Selección de FV Neurociencias	RH, MKTing, Gerencias Regionales					■			
Diseño de programa de capacitación	Capacitación			■	■	■			
Capacitación FV	Fuerza de ventas y Capacitación						■	■	
Diseño territorial de rutas	Excelencia comercial					■	■		
Establecimiento de KPIs	Excelencia comercial						■		

Se continúa con otro diagrama, detallado en la Figura 7, para las actividades programadas dentro de cada mes correspondiente al año 2023, periodo donde se considera la mayor inversión con la estrategia de atacar los factores externos clave que hoy en día dificultan el lanzamiento.

Figura 7.

Diagrama de Gantt. Programación de actividades 2023.

ACTIVIDAD	ÁREA INVOLUCRADA	2023											
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Salida a campo y validación de territorio por parte de FV	Fuerza de ventas, Gerente Distrital	■	■										
Contratación de agencia para diseño de página web	Marketing			■									
Desarrollo de página web	Marketing			■	■								
Desarrollo de contenidos impresos y digitales	Marketing				■	■	■						
Promoción de materiales con enfoque a médicos	Fuerza de ventas, Gerente Distrital							■	■				
Participación con stand en el 21° Congreso Internacional de Cefaleas	Marketing									■			
Promoción de materiales con enfoque a pacientes y empleadores	Fuerza de ventas, Gerente Distrital									■	■		
Promoción de materiales con enfoque a farmacias	Fuerza de ventas, Gerente Distrital											■	■
Promoción de la página web	Marketing Digital						■	■	■	■	■	■	■
Trabajo de FV en campo con promoción de productos complementarios	Fuerza de ventas, Gerente Distrital			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Una vez que se tenga el producto en el mercado se aplicarán las cuotas y objetivos de venta establecidos, al tener ya un carry over de trabajo con los médicos, aseguradoras, farmacias y hospitales se espera que el producto sea aceptado de mejor forma en México, donde los principales puntos a dar seguimiento para implementar mejoras son los siguientes:

- Stock adecuado en distribuidores.
- Nivel de recompra y apego al tratamiento por parte de los pacientes a través de auditorías externas.
- Incremento de la prescripción de la molécula dentro del universo médico visitado.
- Incremento de ventas mes vs mes desde el lanzamiento del fármaco.

- Interacciones de los pacientes a través de la página y/o número de contacto en búsqueda de atención personalizada y resolución de dudas.
- Cumplimiento de KPIs por parte de la fuerza de ventas.

Apoyo al paciente y generar evidencia científica.

- Se buscará generar para el momento del lanzamiento un programa de apego al tratamiento a través de nuestra tienda Teva en línea.
- A través de un código QR que permitirá rastrear qué ejecutivo está generando la venta y que posteriormente sirva como venta adicional a sus incentivos.
- Generación de cupones digitales que los pacientes puedan ingresar en la Tienda Teva para obtener un descuento adicional que facilite el apego al tratamiento y beneficie directamente a los pacientes, sin intermediarios.
- Acceso a través de códigos QR a los pacientes usuarios de Fremanezumab, a información sobre consejos de salud que ayuden a reducir los eventos y crisis migrañosas, así como el manejo de y control de su enfermedad en la vida diaria.
- Una vez que se haya lanzado el medicamento será de suma importancia el empezar a recolectar reportes a Farmacovigilancia de posibles efectos adversos.
- A partir del paso de 6 meses del uso del fármaco en México, el área médica empezará a recolectar información de pacientes tratados con Fremanezumab que permitan generar una publicación científica en revista médica sobre la eficacia y seguridad del tratamiento en pacientes mexicanos.

Las reacciones adversas a medicamentos (RAM) constituyen una de las diez principales causas de muerte y enfermedad en el mundo desarrollado, ya que representan el 7 % de todos los ingresos hospitalarios. La Norma Oficial Mexicana Nom-220-SSA1-2016 (Instalación y Operación de la Farmacovigilancia) menciona que el uso

terapéutico de un medicamento o vacuna se basa en criterios de eficacia, calidad y seguridad, considerados desde la perspectiva de la relación beneficio/riesgo. (Salud, 2017)

Dentro de Teva, el seguimiento en Farmacovigilancia es prioritario (Ver Apéndice H); al ser una molécula nueva en el país, será primordial el seguimiento a las notificaciones de las reacciones adversas ya que funcionan como un sistema de retroalimentación, donde todos los reportes son analizados por profesionales de la salud y transmitida la información a los organismos encargados, con la finalidad de lograr el uso racional de los medicamentos, así como conocer su efecto en pacientes mexicanos.

Como parte de la continuidad en la estrategia, se detallan en la Figura 8 las actividades que se tienen programadas para el año 2024, considerado como el periodo crítico donde se tiene estimado el lanzamiento oficial de Ajoyvy® en México.

Figura 8.

Diagrama de Gantt. Actividades programadas para 2024 en el lanzamiento de Ajoyv®.

ACTIVIDAD	ÁREA INVOLUCRADA	2024											
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Capacitaciones FV a aseguradoras	Fuerza de ventas, Gerente Distrital	■		■		■		■		■		■	
Catalogación del medicamento en farmacias y distribuidores	KAMs		■	■	■								
Inicio de premarketing por parte de FV a médicos y farmacias	Fuerza de ventas, Gerente Distrital				■	■							
Colocación de unidades en Distribuidores	KAMs					■	■	■					
Participación de la marca en página de PLM digital	Marketing Digital						■		■		■		■
Evento de lanzamiento	Marketing						■						
Presentación de la molécula FV a médicos y farmacias	Fuerza de ventas, Gerente Distrital						■	■					
Trabajo de FV en campo con promoción del medicamento	Fuerza de ventas, Gerente Distrital								■	■	■	■	■
Implementación de programa de lealtad a los pacientes en Tienda Teva	KAMs								■	■	■	■	■
Seguimiento al incremento de prescripciones y ventas del medicamento	Marketing, Gerencia de ventas								■	■	■	■	■
Seguimiento por Farmacovigilancia	Fuerza de ventas, Farmacovigilancia						■	■	■	■	■	■	■
Recolección de evidencia médica para publicaciones científicas de eficacia y seguridad	Médica												■

Nota: En esta imagen se incluyen las actividades planeadas de acuerdo a la estrategia para el lanzamiento del fármaco, considerando además acciones que servirán para evaluarlas, además de brindar apoyo al paciente y buscar empezar a generar evidencia científica una vez que el medicamento se empiece a comercializar.

CAPÍTULO VII. PROYECCIÓN DE COSTOS Y VENTAS.

Una parte sumamente importante es la proyección de ventas con el respectivo retorno de la inversión que se espera tener y que es la base del negocio, la cual además garantizará la continuidad del proyecto y que esta nueva molécula continúe con su ciclo de vida, lo cual es parte de la prioridad para las áreas directiva (Ver Apéndice F) y de marketing (Ver Apéndice D).

A medida que el tiempo vaya avanzando será necesario ir adaptando el plan estratégico a las diferentes etapas de vida del medicamento en el mercado.

Para iniciar con la expectativa de ventas para Ajovy®, se establecerán los siguientes supuestos:

Fechas de lanzamiento:

- AJOVY® (Teva) junio 2024
- GLASEEQ (Novartis) marzo 2020
- EMGALITY (Lilly) junio 2021

Supuestos clave:

- El lanzamiento se realizará a través del canal de mercado privado.
- Se asume que el precio se igualará a la marca de Lilly.

Actividades clave 2022-2023:

- Acercamiento y asesoría al área médica para acercarlos al conocimiento de las nuevas terapias antiCGRP y Fremanezumab.
- Investigación de mercado para conocer el comportamiento del mismo.
- Crear conciencia sobre la terapia antiCGRP a través de plataformas digitales.

Considerando que durante 2022 y 2023 se estará realizando una campaña de prelanzamiento y el fármaco se encuentra en la fase de introducción, podemos esperar

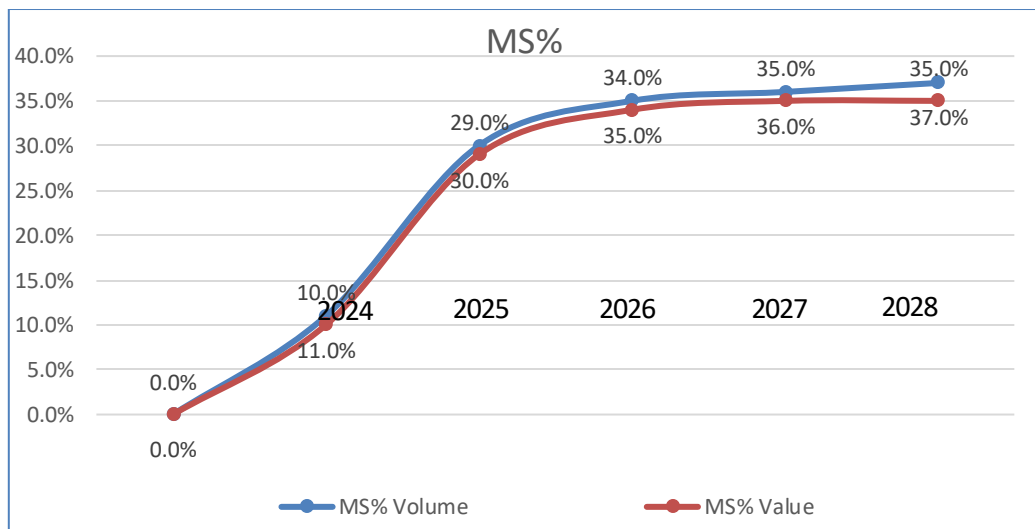
un periodo de crecimiento lento de las ventas a medida que el producto se introduce en el mercado, donde las utilidades son nulas debido a los gastos considerables en que se incurre por la introducción del producto. (Kotler & Armstrong, G., 2008)

Por este motivo, se presentan las siguientes proyecciones a cinco años, tomando como el año 1 el 2024, año programado para el lanzamiento de la molécula, trabajando en conjunto con las áreas de Excelencia Comercial (Ver Apéndice B), Marketing (Ver Apéndice D) y Dirección (Ver Apéndice F).

En la Figura 9, se presenta la proyección de ganancia de participación de mercado (%MS) tanto de unidades (MS volumen) como de valores (MS value), dentro de un mercado armado de 3 moléculas de la clase de antiCGRP: AJOVY® (Teva), GLASEEQ (Novartis) y EMGALITY (Lilly), tomando como inicio 2023 con un “0%” y arrancando en 2024 la expectativa de crecimiento ante el lanzamiento de Ajoivy® al mercado.

Figura 9.

Proyección de crecimiento de participación de mercado.



Como se puede observar, el crecimiento que se espera en los primeros dos años es agresivo, sin embargo, está fundamentado en la estrategia previa de mercadeo y

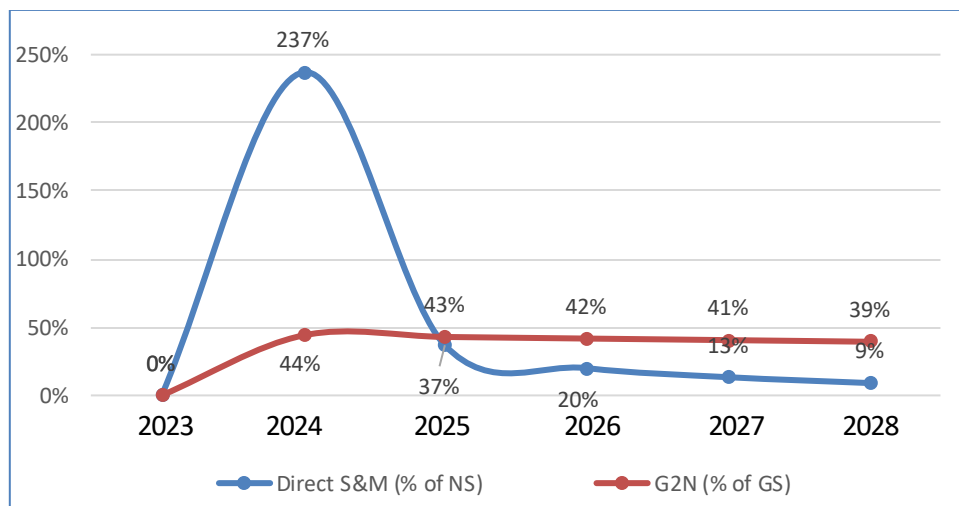
concientización de uso de esta clase terapéutica, aunado a la falta de promoción de uno de los competidores (GLASEEQ) y la campaña de precio que se equipara al otro competidor (EMGALITY).

Se espera pasar a un 11% de market share en 2024, dando un salto al 30% para el 2025, a partir de donde se buscará un posicionamiento más estable dentro del mercado con crecimientos más discretos año contra año.

En lo que respecta a la proyección de inversión y gastos programados, se realizan las siguientes estimaciones, donde en la Figura 10 se puede observar el detalle desde el periodo 2023 al 2028 de los gastos estimados.

Figura 10.

Inversión y Gastos generados por la Fuerza de Ventas.



En esta gráfica con la línea azul se puede apreciar el gasto directo total considerado para el área de ventas y marketing (Direct S&M), donde se hace una proyección en porcentaje con fines informativos y más gráficos para el área directiva, destacando que durante 2024 el nivel de inversión sobre la venta esperada es de un 237%, esto de la mano al lanzamiento de la molécula, ese año el porcentaje de inversión será el más alto en este rubro, bajando de manera muy importante para el 2025, donde el gasto para

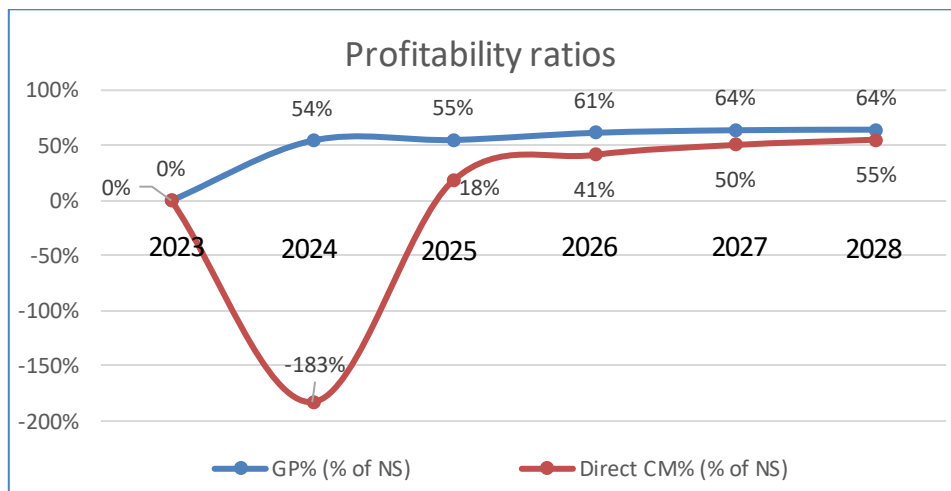
ventas y marketing disminuirá a un 37% sobre la venta esperada y así paulatinamente hasta llegar a un 9% para 2028, considerando también el nivel de venta que se proyecta tener para ese año.

En la línea roja se observa el Gross to net (G2N), donde se están considerando las condiciones comerciales y descuentos otorgados a los proveedores, destacando que el primer año se tiene el porcentaje más elevado, mientras que con el avance del tiempo estas condiciones, aunque permanecen existentes se van reduciendo sobre el nivel de venta esperada.

A continuación, en la Figura 11 se presentan los índices de rentabilidad esperados tomando en cuenta la venta bruta (Gross profit %GP) y el margen de contribución (Direct CM%) esperado.

Figura 11.

Índices de Rentabilidad esperados.



En la proyección de estos índices de rentabilidad, podemos observar con la línea azul cuánto está costando a la empresa el producir y vender el medicamento, se espera que conforme avancen los años el nivel de costos de venta vayan disminuyendo en relación al volumen más fuerte de venta, es por eso que en 2024 se inicia con un 54%,

si el porcentaje de gastos se incrementara a la par que la venta este número se mantendría a través de los años, sin embargo vemos que aunque incrementa levemente llega un momento en el que se espera se estabilice para 2028.

En la línea roja se puede apreciar nuevamente que la inversión más fuerte a la marca se hará durante 2024 y el lanzamiento de la molécula por lo que en ese año no se esperan ganancias más que sólo inversión que conforme avanzan los periodos irá disminuyendo, esperando cada vez índices de rentabilidad más altos.

6.15 Estado de Resultados.

Como parte del plan estratégico, se presenta en la Tabla 10 el estado de resultados donde se resumen también las ventas y gastos esperados en cinco años, tanto en porcentajes de participación, como en valores en millones de dólares.

Tabla 10.

Estado de Resultados.

(\$M Neto)	AOP 2024	FST 2025	FST 2026	FST 2027	FST 2028
<i>Crecimiento del mercado en unidades</i>	711.0%	83.0%	45.0%	35.0%	35.0%
<i>Crecimiento del mercado en valores</i>	471.0%	75.0%	45.0%	35.0%	36.0%
<i>MS% Unidades</i>	11.0%	30.0%	35.0%	36.0%	37.0%
<i>MS% Valores</i>	10.0%	29.0%	34.0%	35.0%	35.0%
Ventas Brutas	0.45	2.16	3.65	5.07	7.03
Gross to Net (G2N)	0.20	0.93	1.52	2.06	2.77
Ventas Netas	0.25	1.24	2.13	3.01	4.26
Costo de los bienes vendidos (COG)	0.12	0.56	0.82	1.09	1.52
Ganancia bruta (GP)	0.14	0.68	1.31	1.92	2.74

Costo de los trabajadores (COL)	0.23	0.18	0.19	0.20	0.21
Gastos Ventas & Marketing (S&M)	0.37	0.28	0.24	0.21	0.18
Ventas & Marketing Total (S&M Direct)	0.60	0.45	0.43	0.40	0.39
Margen de contribución (CM)	-0.46	0.22	0.88	1.52	2.35
<i>G2N (% of GS)</i>	<i>44%</i>	<i>43%</i>	<i>42%</i>	<i>41%</i>	<i>39%</i>
<i>GP% (% of NS)</i>	<i>54%</i>	<i>55%</i>	<i>61%</i>	<i>64%</i>	<i>64%</i>
<i>Direct S&M (% of NS)</i>	<i>237%</i>	<i>37%</i>	<i>20%</i>	<i>13%</i>	<i>9%</i>
<i>Direct CM% (% of NS)</i>	<i>-183%</i>	<i>18%</i>	<i>41%</i>	<i>50%</i>	<i>55%</i>

Empatando con las gráficas antes presentadas, se proyecta un crecimiento en Market Share (MS) de valores al 35% en el año 2028.

Se calculan las ventas netas a partir de la venta bruta menos el Gross to Net, donde consideramos las condiciones comerciales y descuentos brindados a proveedores y pacientes.

Obtenemos la Ganancia bruta restando a las ventas netas el costo de producción y ventas del medicamento.

Finalmente, a la ganancia bruta se le resta el costo que representan los trabajadores involucrados, así como los gastos generados por el área de ventas y de marketing por año. En este rubro (COL, S&M Direct) se incluye el presupuesto para este plan de marketing:

- Costos de promoción.
- Campañas digitales.
- Materiales promocionales.
- Fuerza de ventas.
- Incentivos.

Se considera para 2024 (incluyendo premarketing de 2023) un presupuesto de \$600,000 dólares, equivalente a \$12 Millones de pesos, para 2025 \$9 Millones de pesos, en 2026 \$8.6 Millones, 2027 con \$8 Millones y finalmente un presupuesto para el plan de marketing, trabajadores y ventas en 2028 de \$7.8 Millones de pesos mexicanos.

Desglosando los costos y el presupuesto estimado de inversión en la estrategia para los 5 años a partir del lanzamiento de la molécula en México se obtiene el siguiente detalle presentado en la Tabla 11:

Tabla 11.

Inversión proyectada para la estrategia comercial en millones de pesos.

	Años				
	2024	2025	2026	2027	2028
Costos estrategias de promoción	\$ 3,500,000.00	\$ 3,000,000.00	\$ 2,800,000.00	\$ 2,600,000.00	\$ 2,100,000.00
Campañas digitales	\$ 2,500,000.00	\$ 1,800,000.00	\$ 1,500,000.00	\$ 1,100,000.00	\$ 1,000,000.00
Materiales promocionales	\$ 1,400,000.00	\$ 800,000.00	\$ 500,000.00	\$ 500,000.00	\$ 500,000.00
Costo total Marketing	\$ 7,400,000.00	\$ 5,600,000.00	\$ 4,800,000.00	\$ 4,200,000.00	\$ 3,600,000.00
Salarios	\$ 1,500,000.00	\$ 1,500,000.00	\$ 1,500,000.00	\$ 1,600,000.00	\$ 1,700,000.00
Transporte (gasolina, vuelos)	\$ 1,500,000.00	\$ 1,300,000.00	\$ 1,400,000.00	\$ 1,400,000.00	\$ 1,500,000.00
Equipo	\$ 1,000,000.00	\$ 200,000.00	\$ 100,000.00	\$ 200,000.00	\$ 200,000.00
Fuerza de ventas	\$ 4,000,000.00	\$ 3,000,000.00	\$ 3,000,000.00	\$ 3,200,000.00	\$ 3,400,000.00
Incentivos	\$ 600,000.00	\$ 600,000.00	\$ 800,000.00	\$ 800,000.00	\$ 800,000.00
Costo total de los trabajadores	\$ 4,600,000.00	\$ 3,600,000.00	\$ 3,800,000.00	\$ 4,000,000.00	\$ 4,200,000.00
Ventas y Marketing total	\$ 12,000,000.00	\$ 9,200,000.00	\$ 8,600,000.00	\$ 8,200,000.00	\$ 7,800,000.00

Es de resaltar que, ante la fuerte inversión de presupuesto a la campaña y plan de marketing, se hace la proyección de venta esperada en millones de dólares que a continuación se presenta en la Tabla 12 con conversión a millones de pesos mexicanos.

Tabla 12.

Proyección de ventas en Millones de pesos mexicanos:

	2024	2025	2026	2027	2028
Ventas netas	\$5 M	\$24.8 M	\$42.6 M	\$60.2 M	\$85.2 M
Ganancia Bruta	\$2.8 M	\$13.6 M	\$26.2 M	\$38.4 M	\$54.8 M
Margen de contribución	-\$9.2 M	\$4.4 M	\$17.6 M	\$30.4 M	\$47 M

Se observa entonces que, ante la fuerte inversión realizada durante el primer año, se espera ante el lanzamiento un margen de contribución negativo, buscando que para el año tres, en este caso 2026 se recupere la inversión hecha logrando un margen de contribución de \$17.6 millones de pesos, a partir del cual se busca un incremento importante cada año de acuerdo a las expectativas de la empresa, llegando al 5º año a un margen de contribución de \$47 millones de pesos con una participación de mercado del 35%.

Ante un fármaco innovador que se lanza en un mercado nuevo para una clase terapéutica que empieza a conocerse, los objetivos de venta parecen ambiciosos, sin embargo, todo va sustentado en una estrategia, investigación y planeación previa que permita durante estos años continuar preparando el mercado para esperar la mejor recepción de Ajovy® en 2024 en el mercado mexicano.

CONCLUSIONES.

Al término del análisis realizado durante este proyecto, se concluye que 2022 no es el año idóneo para el lanzamiento de Ajoyv® en México debido a los factores externos que afectan actualmente este mercado y que pueden poner en riesgo las ganancias financieras que se esperan a partir de la venta de esta molécula; se toma entonces la decisión de posponer el lanzamiento a mediados de 2024 donde se hace una propuesta estratégica de mercadotecnia dirigida a modificar estos factores externos y buscar favorecer las condiciones de recibimiento de Fremanezumab en el país.

Se considera y propone un presupuesto para el total de la estrategia de marketing junto con los gastos necesarios para la fuerza de ventas de 0.6 millones de dólares, equivalente a \$12 millones de pesos para el primer año, siendo éste el año de mayor inversión, disminuyendo cada año hasta llegar a un presupuesto para la estrategia de \$7.8 millones de pesos en el quinto año tras el lanzamiento; programando su recuperación a partir del año tres, en este caso 2026, buscando obtener un margen de recuperación de \$17.6 millones de pesos, por arriba de la inversión inicial hasta llegar a un margen de contribución de \$47 millones de pesos para el año 5 tras el lanzamiento de Ajoyv®, lo cual se logra alcanzando un porcentaje de participación en valores arriba del 30%, que busca colocar a esta marca como líder en el mercado de los anti-CGRP para el tercer año de lanzamiento en México.

BIBLIOGRAFÍA

- A.M., R. (1994). Update on severe headache with a focus on migraine. *Neurology*, 44(Suppl 3):S5.
- Abbott. (s.f.). *Relajantes musculares*.
https://www.medicine.abbott/pe/index/dolor/relajantes_musculares.html
- AEMICE. (2020, Noviembre 17). *AEMICE impulsa una campaña para tratar de minimizar la cronificación de la migraña con el apoyo de farmacias comunitarias de toda España*. Retrieved Abril 2022, from <https://www.dolordecabeza.net/aemice-impulsa-una-campana-para-tratar-de-minimizar-la-cronificacion-de-la-migrana-con-el-apoyo-de-farmacias-comunitarias-de-toda-espana/#:~:text=AEMICE%20impulsa%20una%20campa%C3%B1a%20para,de%20toda%20Espa%C3%B1a%20%2D%20do>
- AIMOVIG. (2022). *AIMOVIG*. <https://www.aimovig.com/>
- Báez, M. (2021). *Antología Tema I. Administración de la Mercadotecnia*. Puebla.
- Baigi, K., & Stewart, W. (2015). Headache and migraine: a leading cause of absenteeism. . *Handb Clin Neurol*, S2-S9.
- Borsook, D., & Dodick, D.W. . (2015). Taking the headache out of migraine. *Neurol Clin Pract.*, 317-325.
- Buse, D., Rupnow, M.F., & Lipton, R.B. (2009). Assessing and managing all aspects of migraine: migraine attacks, migraine-related functional impairment, common comorbidities, and quality of life. *Mayo Clin Proc*, 422-435.
- Clow, Kenneth E., & Donald, B. (2010). *Publicidad, Promoción y Comunicación Integral en Marketing*. . México: Pearson Educación.
- COFEPRIS. (2016, Septiembre 30). *Comité de Moléculas Nuevas*. Retrieved Julio 3, 2022, from <https://www.gob.mx/cofepris/acciones-y-programas/comite-de-moleculas-nuevas-70667>
- COFEPRIS. (2018, Agosto 1). *Lineamientos de Operación del Comité de Moléculas Nuevas*. Retrieved Julio 3, 2022, from https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/356523/Lineamientos_de_Operacion_del_Comite_de_Moleculas_Nuevas.pdf

- De Pablos, V. (2019, enero 23). *TRAZA*. <https://www.traza.net/2019/01/23/que-es-el-registro-sanitario-y-para-que-sirve/>
- DOF. (1995, noviembre 24). *Diario Oficial de la Federación*. https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=4885118&fecha=24/11/1995#gsc.tab=0
- Equipo Pensemos. (s.f.). *Pensemos*. Estrategia del océano azul: ¿qué es y cómo usarla? Parte 1: <https://gestion.pensemos.com/estrategia-del-oceano-azul-que-es-y-como-usarla-parte-1>
- Fabregat, I., & Obach, B.V. (2018, mayo 16). *Cefalea*. <https://www.clinicbarcelona.org/asistencia/enfermedades/cefalea/investigacion>
- FDA. (2018, octubre 9). *Medicamentos genéricos: Preguntas y respuestas*. <https://www.fda.gov/drugs/generic-drugs/medicamentos-genericos-preguntas-y-respuestas>
- Fischer, L., & Espejo, J. (2003). *Mercadotecnia*. México: Mc Graw Hill.
- GBD. (2017). Global, regional, and national incidence, prevalence, and years lived with disability for 328 diseases and injuries for 195 countries, 1990-2016: a systematic analysis for the Global Burden of Disease Study 2016. *Lancet*, 1211-1259.
- Goadsby, P. (2016). Bench to bedside advances in the 21st century for primary headache disorders: migraine treatments for migraine patients. *Brain*, 2571-2577.
- Heldt, M., & Moreno, P. (2009, Marzo 23). *Estudio de lanzamientos excelentes de IMS Health. El destino de los fármacos viene determinado durante su nacimiento comercial*. PMFarma: <https://www.pmfarma.es/articulos/729-estudio-de-lanzamientos-excelentes-de-ims-health.-el-destino-de-los-fyormacos-viene-determinado-durante-su-nacimiento-comercial.html>
- IQVIA. (2014). MIDAS. *BIOMED*, 25:68-73.
- IQVIA. (2021). *Migraine Regional Dashboard, Q1 2021*.
- ISSOTools. (s.f.). *ISO-9001: La MPC de un Sistema de Gestión de la Calidad*. <https://www.isotools.com.co/iso-9001-matriz-perfil-competitivo-sistema-gestion-calidad/#:~:text=La%20Matriz%20de%20Perfil%20Competitivo%20identifica%20a%20los%20competidores%20principales,Gesti%C3%B3n%20de%20la%20Calidad%20fundamentados>

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Lilly. (2022). *Emgality (galcanezumab)*. <https://www.emgality.com/>
- Lipton, Bigal, M., Kolodner, K., Stewart, W., Liebrman, J., & Steiner, T. (2003). The family impact of migraine: population-based studies in te USA and UK. *Cephalalgia*, 229-240.
- Lipton, R. (2015). Taking the headache out of migraine. *Neurol Clin Pract*, 317-325.
- Lipton, R., Bigal, M.E., Diamond, M., Freitag, F., Reed, M.L., & Stewart W.F. (2007). Migraine prevalence, disease burden, and the need for preventive therapy. *Neurology*, 343-349.
- López, V., & Gómez, R.L. (2021). Tendencias de cambio en el comportamiento juvenil ante los media: Millennials vs. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 5443-552.
- MedlinePlus. (s.f.). <https://medlineplus.gov/spanish/ency/article/000709.htm>
- Mella, O. (2000, Julio). *Grupos Focales. Técnica de investigación cualitativa*. Retrieved Julio 24, 2022, from <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25267w/Gruposfocalesunatecnica.pdf>
- Millán, G., Pineda, L., & Pacheco, C. (2003). Migraña.Una revisión de la fisiopatogenia y alternativa terepéutica futura. *Gaceta Médica México*, 377-380.
- Min, S. (2018). *Yi Min Sun Xie*. <https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-externos-matriz-efe-mefe/>
- NIH. (s.f.). *Instituto Nacional del Cáncer*. <https://www.cancer.gov/espanol/publicaciones/diccionarios/diccionario-cancer/def/ensayo-clinico>
- Novartis. (2020, Marzo 5). *Novartis lanza en México el primer tratamiento para prevenir la migraña en adultos*. Retrieved Abril 2022, from <https://www.novartis.com.mx/news/media-releases/novartis-lanza-en-mexico-el-primer-tratamiento-para-prevenir-la-migrana-en>
- Rapaport, A. (1994). Update on severe headache with a focus on migraine. *Neurology*, 44(Suppl 3):S5.
- Rassmusen, B. (1995). Epidemiology of headache. . *Cephalalgia*., 45-68.

Russo, A. (2015). Calcitonin gene-related peptide (CGRP): a new target for migrain. *Annu revu Pharmacol Toxicol*, 533-552.

Salud, S. d. (2017, Julio 19). *Norma Oficial Mexicana NOM-220-SSA1-2016*. Instalación y Operación de la Farmacovigilancia:
http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5490830&fecha=19/07/2017

Significados.com. (s.f.). *Significados*. <https://www.significados.com/foda/>

Stanton, W., Etzel, & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing*. México: Mc Graw Hill.

Teva. (2020). *9 steps from conception to birth*.

Teva, P. (2021, Octubre). *Ajovy*. Retrieved Abril 2022, from <https://www.ajovy.com/>

UNAM. (2018, Marzo 16). *EN MÉXICO PADECEN MIGRAÑA CASI 20 MILLONES DE PERSONAS*. Retrieved Abril 3, 2022, from https://www.dgcs.unam.mx/boletin/bdboletin/2018_166.html

Vademecum. (2020, Julio 31). *Vademecum*. Retrieved Julio 3, 2022, from https://www.vademecum.es/equivalencia-lista-ajovy+solucion+225+mg-mexico-n02cd03-1507409-mx_1

Weatherall, M. (2015). The diagnosis and treatment of chronic migraine. *The Adv Chronic Dis.*, 115-123.

GLOSARIO

ANALGÉSICO: “[sustancia, medicamento] Que hace que un dolor o molestia sea menos intenso o desaparezca, sin causar pérdida de la conciencia o el conocimiento”. (Oxford Languages, s.f., definición 2).

ANSIOLÍTICO: “[medicamento] Que actúa sobre el sistema nervioso y reduce los síntomas de la ansiedad”. (Oxford Languages, s.f., definición 2).

CEFALALGIA: “Dolor de cabeza que se caracteriza por sensación de pesadez, constricción y pinchazos”. (Oxford Languages, s.f., definición 1).

CEFALEA: “Dolor de cabeza intenso y persistente que va acompañado de sensación de pesadez”. (Oxford Languages, s.f., definición 1).

ENSAYO CLÍNICO: “Tipo de estudio de investigación en el que se determina qué tan bien funcionan los nuevos abordajes médicos en las personas. En estos estudios, se prueban nuevos métodos de detección, prevención, diagnóstico o tratamiento de una enfermedad. También se llama estudio clínico”. (NIH, s.f.)

EPIDEMIOLOGÍA: “Parte de la medicina que estudia el desarrollo epidémico y la incidencia de las enfermedades infecciosas en la población”. (Oxford Languages, s.f., definición 1).

FÁRMACO: “Sustancia que sirve para curar o prevenir una enfermedad, para reducir sus efectos sobre el organismo o para aliviar un dolor físico”. (Oxford Languages, s.f., definición 1).

FÁRMACOS ANTI-CGRP: Se le denomina al grupo de medicamentos que actúan sobre la molécula CGRP, “cuyas siglas corresponden al péptido relacionado con el gen de la calcitonina. Se sabe que es uno de los responsables de la activación del sistema trigémino-vascular, implicado en la génesis de la cefalea”. (Fabregat & Obach, B.V., 2018)

FODA: “Acrónimo de las palabras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, e identifican una matriz de análisis que permite diagnosticar la situación estratégica en que se encuentra una empresa, organización, institución o persona, a fin de desarrollar con éxito un determinado proyecto”. (Significados.com, s.f.)

FORMA FARMACÉUTICA: “Se designa como forma farmacéutica, a la mezcla de uno o más principios activos con o sin aditivos, que presentan ciertas características físicas para su adecuada dosificación, conservación y administración”. (DOF, 1995)

MATRIZ EFE: “La matriz de evaluación de factores externos es una herramienta de diagnóstico que permite realizar un estudio de campo, permitiendo identificar y evaluar los diferentes factores externos que pueden influir con el crecimiento y expansión de una marca, dentro del instrumento facilita la formulación de diversas estrategias que son capaces de aprovechar las oportunidades y minimizar los peligros externos”. (Min, 2018)

MATRIZ EFI: “La matriz es una herramienta que nos permite realizar una auditoría interna de la administración de la organización, permitiendo analizar la efectividad de las estrategias aplicadas y conocer con detalle su impacto; dentro del instrumento nos permite evaluar las fortalezas y debilidades más relevantes en cada área y así formular nuestras estrategias que sean capaces de solventar, optimizar y reforzar los procesos internos”. (Min, 2018)

MATRIZ MPC: “La Matriz de Perfil Competitivo identifica a los competidores principales de la entidad, así como de sus fuerzas y debilidades particulares, siempre guardando relación con la posición estratégica de la entidad, por tanto, se convierte en un mecanismo de gran valor para los Sistemas de Gestión de la Calidad fundamentados en la ISO 9001”. (ISSOTools, s.f.)

MEDICAMENTO GENÉRICO: “Es un medicamento creado para ser igual a un medicamento de marca ya comercializado en cuanto a su dosificación, seguridad, potencia, vía de administración, calidad, características de rendimiento y uso previsto. Estas similitudes ayudan a demostrar la bioequivalencia, lo que significa que un medicamento genérico funciona de la misma manera y proporciona el mismo beneficio clínico que su versión de marca”. (FDA, 2018)

MEDICAMENTO INNOVADOR: “Es aquel medicamento que resulta de un proceso de investigación, que está protegido por una patente y es fabricado de manera exclusiva por el laboratorio farmacéutico que lo desarrolló. Se denominan por el nombre de la sustancia activa y por un nombre o marca comercial.”. (Pérez L, & Chávez A, 2014)

MIGRAÑA: Es un tipo de dolor de cabeza que puede ocurrir con síntomas como náuseas, vómitos o sensibilidad a la luz y al sonido. En la mayoría de las personas, se siente un dolor pulsátil únicamente en un lado de la cabeza. (MedlinePlus, s.f.)

OCEANO AZUL: “Los océanos azules son una representación de todas las industrias que aún no existen, del mercado desconocido, que hasta ahora no ha sido tocado por la competencia. En ellos la demanda se crea, así que no es necesario pelear por ella. Es un mercado en el que hay espacio para crecer de manera rápida y generando ganancias”. (Equipo Pensemos, s.f.)

PLACEBO: “Sustancia que carece de acción curativa, pero produce un efecto terapéutico si el enfermo lo toma convencido de que es un medicamento realmente eficaz; tiene el

mismo aspecto, gusto y forma que un medicamento verdadero, pero está hecho de productos inertes y sin ningún principio activo”. (Oxford Languages, s.f., definición 1).

POSOLOGÍA: “Determinación de las dosis en que deben administrarse los medicamentos”. (Oxford Languages, s.f., definición 1).

REGISTRO SANITARIO: “Es el documento expedido por la autoridad sanitaria correspondiente, mediante el cual se autoriza a una persona natural o jurídica para fabricar, envasar e importar un alimento con destino al consumo humano.” (De Pablos, 2019)

RELAJANTE MUSCULAR: “Los relajantes musculares son un grupo de fármacos cuya administración provoca la relajación del músculo. Se utilizan cuando los músculos están demasiado contraídos, duros y provocan dolor”. (Abbott, s.f.)

STAKEHOLDER: “Una persona con un interés en particular, sobre todo en un negocio”. (Oxford Languages, s.f., definición 2).

STOCK: “Se refiere a los bienes o mercancías que se mantienen en las instalaciones de una tienda disponibles para la venta o distribución”. (Oxford Languages, s.f., definición 1).

APÉNDICES.

Apéndice A: Entrevista con Analista Sr. Efectividad de Fuerza de ventas.

Entrevistado: Lic. Jorge Umegido Ocampo.

Fecha: 7 de febrero de 2022.

Puesto: Analista Sr. De Efectividad de Fuerza de ventas.

Antigüedad en el puesto: 10 años.

Características por las que es seleccionado: Acceso a auditorías de Datafarma, Close Up y IQVIA para la recolección de información sobre el mercado de migraña en México tanto competidores como médicos potenciales.

Vía de entrevista: Plataforma Teams con video grabación para recolección de información.

Guía:

Buenos días, mi nombre es Isabel Cervantes y estoy trabajando en colaboración de diferentes áreas de la empresa para poder generar un plan estratégico para el lanzamiento de Ajoyv® en México. La idea es poder conocer y contar con la información correspondiente a cada área involucrada en el proceso para para colaborar con el desarrollo e implementación de esta estrategia de manera efectiva. En este sentido, siéntase libre de compartir sus ideas en este espacio, agradeceré toda la información que me pueda proporcionar. Cabe aclarar que dicha información es sólo para este trabajo con autorización de las áreas correspondientes. Para agilizar la toma de la información, resulta de mucha utilidad grabar la conversación. ¿Existe algún inconveniente en que grabemos la conversación? El uso de la grabación es sólo a los fines de análisis. ¡Desde ya muchas gracias por su tiempo!

¿Cuáles son las auditorías con las que actualmente contamos en la empresa que nos puedan proporcionar información sobre médicos potenciales?

R: Dentro de nuestra área contamos con 2 de las auditorías más potenciales en el mercado farmacéutico destinadas para investigaciones de la unidad de negocio de cuidados primarios, Market de Close-Up International y ATV de Grupo Knobloch

¿Qué auditoría es más adecuada para determinar el potencial de un territorio en el mercado armado de migraña?

R Puedo decir que una sola auditoria no puede darnos la visibilidad necesaria para determinar potencialidad de mercados, lo que hacemos es una mezcla de toda la información de fuentes internas y externas para determinar el escenario con mayor potencial para cualquier mercado donde participe la compañía.

Me puedes platicar con ejercicios pasados, ¿cómo han realizado la asignación de territorios en base al potencial de mercado?

R: Normalmente se utiliza un proceso en el que se considera el valor monetario promedio que representan el mercado en cada zona geográfica del país y analizando un histórico de desplazamientos de los competidores; una vez teniendo las zonas más potenciales a las que la compañía pueda acceder, a acceder me refiero a que existe presencia por parte de un representante de Fuerza de Ventas, se hace una propuesta de ruta visitable granulando la zona geográfica en algo que conocemos como Bricks que representan un conjunto de ciudades y/o colonias de una zona específica a lo cual el representante de ventas realiza un sondeo para identificar a los médicos más potenciales tomando como base la especialidad y su hábito prescriptivo. Durante 3 ciclos se evalúa la ruta y sufren cambios de menor impacto en el reacomodo de bricks con el fin de buscar la mayor rentabilidad para quedar como una ruta fija mientras dure la estrategia inicial.

¿Qué auditorías me podrías compartir para conocer la tendencia de desempeño de los competidores de Ajovy?

R: La información que puede ayudarte en este punto es la que viene de origen de ATV ya que proporciona data con el desplazamiento de los productos propios y de la competencia con una historia de 24 meses movibles. Aun así, sugiero que la información

sea analizada junto con la fuente de Close-Up para tener la mejor visibilidad del comportamiento del mercado.

Con base a la información que podemos solicitar, ¿podrías apoyarme con el listado a nivel nacional de los médicos auditados para el mercado de anti-CGRP?

R: Se envía la información por correo electrónico.

Con base en las auditorías de la empresa ¿podrías compartirme el listado de bricks a nivel nacional con el potencial de mercado para fármacos anti-CGRP?

R: Se envía la información por correo electrónico.

De acuerdo a la información con la que cuentas, ¿cuáles son los distribuidores adecuados en el mercado para un medicamento biológico como Ajoyv?

R: Cualquier proveedora de medicamentos especializados como Proveedora Especializada de Medicamentos, S. A. de C. V. o Grupo Fármacos Especializados S.A. de C.V., quienes pueden distribuir a cadenas de farmacias como PROBEMEDIC en el norte del país o a la cadena Farmacias Especializadas en zona central propia de FESA.

Ahora bien, para terminar ¿cómo visualizas una fuerza de ventas enfocada en neurociencias en México?

R: Uno de los factores clave es que sea una fuerza de ventas perfilada a lo que conocemos como Alta Especialidad, es decir un representante de ventas que destaque en su conocimiento del mercado neurológico mexicano, así como también en su capacidad de análisis de información y detección de oportunidades. Hablando de números estimaría una fuerza no mayor a 10 elementos debido a variables como que se trata de un medicamento especializado, el tipo de especialidades target de los médicos que visitarán y zonas visitables definidas.

¿Cuáles consideras que serían los retos más grandes por superar?

R: Los hábitos prescriptivos en el mercado mexicano es sin duda una de las principales seguido de la creación y debida ejecución de un plan de venta que lleve el producto a las aseguradoras nacionales con el fin de abarcar más canales de distribución.

¿Qué necesidades serían las primeras que se necesitarían cubrir?

R: Pensando como si fuese una implementación nueva que parte de cero podría mencionar los siguientes puntos:

- Un excelente estudio del mercado neurológico mexicano que ayude a establecer los objetivos iniciales de corto y mediano plazo, derivado de esto un plan de ejecución estratégico para el alcance de dichos objetivos.
- Podría también incluir un plan de capacitación inicial que coloque a todo el personal involucrado y adicional uno constante al área de Ventas con el fin de colocar el expertis a la par de clientes y competidores.
- Estrategias claras y concisas con objetivos alcanzables y bien ejecutados.

Finalmente, ¿algún otro comentario que quiera agregar?

R: Mi querida Isabel, has puesto mucho empeño y dedicación para cumplir con esta meta y eso es motivo que todos debemos reconocer, gracias a por considerarme.

¡Muchas gracias!

Apéndice B: Guía de entrevista con Gerente de Efectividad de Fuerza de ventas.

Entrevistado: Lic. Alejandro Camacho

Fecha: 8 de febrero de 2022.

Puesto: Gerente De Efectividad de Fuerza de ventas.

Antigüedad en el puesto: 1 año.

Características por las que es seleccionado: Proyección de objetivos de ventas dentro de la empresa, análisis de ventas, establecimiento de cuotas de ventas de acuerdo a mercado.

Vía de entrevista: Plataforma Teams con video grabación para recolección de información.

Guía:

Buenos días, mi nombre es Isabel Cervantes y estoy trabajando en colaboración de diferentes áreas de la empresa para poder generar un plan estratégico para el lanzamiento de Ajoy® en México. La idea es poder conocer y contar con la información correspondiente a cada área involucrada en el proceso para para colaborar con el desarrollo e implementación de esta estrategia de manera efectiva. En este sentido, siéntase libre de compartir sus ideas en este espacio, agradeceré toda la información que me pueda proporcionar. Cabe aclarar que dicha información es sólo para este trabajo con autorización de las áreas correspondientes. Para agilizar la toma de la información, resulta de mucha utilidad grabar la conversación. ¿Existe algún inconveniente en que grabemos la conversación? El uso de la grabación es sólo a los fines de análisis. ¡Desde ya muchas gracias por su tiempo!

Me puedes platicar, ¿cómo surge la necesidad del lanzamiento de Ajoy en México?

R: La verdad es que México ya está considerado dentro de los principales mercados dentro de su segmento que es Mercados Internacionales, sobre todo ha llamado mucho la atención de los directivos en Israel por los crecimientos tan importantes que ha tenido en el último par de años, por eso era de esperarse que se considerara al país como el siguiente punto de lanzamiento a nivel mundial.

De acuerdo a las auditorías, me puedes compartir ¿cómo has observado el desempeño de los competidores de Ajoyv en el mercado mexicano desde su lanzamiento?

R: Aquí la auditoría que nos puede guiar son los datos que nos proporciona IQVIA, realmente el desempeño del primer anti-CGRP que fue el de Novartis no fue tan bueno como ellos lo esperaban, incluso sabemos por el área de marketing que se dejó de promocionar por la fuerza de ventas este año, en el caso de Lilly, al parecer aprendieron del 1er lanzamiento y aunque no han despegado tan rápidamente al menos mantienen un crecimiento que pareciera les está alcanzando para mantener el producto en el mercado.

Me gustaría que me compartas, ¿cuáles son las expectativas de ventas por parte de la empresa para los próximos años?

R: Se tienen grandes expectativas para la filial de México, este año fuimos la Farma en el país que más crecimiento mostró, a dos dígitos, por lo que se está trabajando en un proyecto de al menos 5 años, buscando estos crecimientos, repartido entre los productos de alta especialidad y mercado privado, ya que se tienen programados lanzamientos anuales en ambos mercados con lo que se buscará alcanzar esos objetivos tan retadores.

¿Cómo está distribuida actualmente la cuota de ventas dentro del área privado/gobierno dentro de la empresa?

R: Contrario a lo que trabajó Teva por muchos años, actualmente la venta tiene más peso dentro del área de mercado privado, por cuestiones del gobierno actual y situaciones que están fuera de nuestras manos en la parte de instituciones gubernamentales el área de alta especialidad bajó un poco. Incluso por la cantidad de productos que traen las fuerzas de ventas de privado, superan por el doble al área de gobierno, por lo que actualmente la cuota de ventas total está repartida en un 60% en el área privada y 40% en gobierno.

¿Se tiene planeado actualmente si la cuota de Ajovy impactará al área privada o a la de gobierno?

R: Éste todavía es un punto interesante, de hecho, se está pensando en hacer una especie de línea híbrida, aunque de inicio estamos en un 90% seguros que la venta de Ajovy se considerará para el mercado privado, tomando en cuenta un inicio de promoción con este sector y posteriormente se buscará la inclusión a hospitales, sin embargo, ese proceso se prevé sea más tardado.

¿Qué porcentaje de la venta total de la empresa están considerando para Ajovy dentro de su primer año de lanzamiento?

R: Realmente durante el 1er año no se le debe considerar tanto peso a un producto de lanzamiento, más del tipo de Ajovy, entre un 1 y 2% sería lo considerable para el primer año e irlo incrementando, considerando y alineándose al proyecto de 5 años.

De acuerdo con el desempeño de los competidores en el mercado, ¿qué factores consideras que los han afectado más durante su lanzamiento?

R: Me parece que el costo, la falta de información, las dificultades de inclusión en áreas de gobierno, quizá la poca comunicación o negociación con los intermediarios.

¿Me puedes compartir los precios de los competidores de acuerdo a su estrategia de lanzamiento al mercado?

R: Lo que tenemos registrado te lo comparto vía correo electrónico.

¿Consideras que una estrategia de precio sea un factor que favorezca a nuestra marca?

R: Me parece que es un punto muy importante que se debe considerar, obviamente hay que tomar en cuenta el costo que conlleva un producto de investigación, sin embargo, será bueno voltear a ver a los competidores y analizar qué tanto ha funcionado tener un precio relativamente más accesible, ellos ya dieron los primeros pasos así que será importante aprender de lo que les ha funcionado.

¿Cuáles consideras que serán los retos más grandes para alcanzar los objetivos de market share de Ajovy en los años próximos?

R: Mucho va a depender de lo que la fuerza de ventas transmita de información en campo, me parece que eso puede ser la base de negociaciones exitosas, del inicio de prescripciones y por consecuencia la venta, gran parte estará en su cancha, el estar bien capacitados para que puedan informar a los médicos, a las farmacias y a las instituciones sobre los beneficios de esta nueva molécula para los pacientes, eso considero que será la clave para ganar participación de mercado y quitarle recetas a los competidores.

¿Hay alguna auditoría que sumarías para dar seguimiento al desempeño de Ajovy una vez lanzado al mercado?

R: Fuera de las ventas y las recetas, me parece que habrá que darle mucho seguimiento a la parte de servicio al cliente y Farmacovigilancia, pues serán los primeros reportes que también ayudarán a confirmar el uso del fármaco y cómo se va desempeñando en el mercado.

Finalmente, ¿algún otro comentario que quiera agregar?

R: Gracias por considerarme, la verdad es que este es un producto bastante complejo por el tipo de mercado al que va dirigido, la estrategia deberá ser muy específica para que todos tengamos éxito como filial y compañía.

¡Muchas gracias!

Apéndice C: Guía de entrevista con Analista de Incentivos de Efectividad de Fuerza de ventas.

Entrevistado: Lic. Jaime Nájera.

Fecha: 9 de febrero de 2022.

Puesto: Analista de Incentivos de Fuerza de ventas.

Antigüedad en el puesto: 12 años.

Características por las que es seleccionado: Análisis de auditorías de ventas para pago de incentivos, diseño de esquemas de incentivos, encargado de la actualización de las herramientas de análisis de la fuerza de ventas.

Vía de entrevista: Plataforma Teams con video grabación para recolección de información.

Guía:

Buenos días, mi nombre es Isabel Cervantes y estoy trabajando en colaboración de diferentes áreas de la empresa para poder generar un plan estratégico para el lanzamiento de Ajoyv® en México. La idea es poder conocer y contar con la información correspondiente a cada área involucrada en el proceso para para colaborar con el desarrollo e implementación de esta estrategia de manera efectiva. En este sentido, siéntase libre de compartir sus ideas en este espacio, agradeceré toda la información que me pueda proporcionar. Cabe aclarar que dicha información es sólo para este trabajo con autorización de las áreas correspondientes. Para agilizar la toma de la información, resulta de mucha utilidad grabar la conversación. ¿Existe algún inconveniente en que grabemos la conversación? El uso de la grabación es sólo a los fines de análisis. ¡Desde ya muchas gracias por su tiempo!

Me puedes compartir actualmente ¿cuáles son los KPIs por los que se mide a la fuerza de ventas de las áreas de privado y gobierno?

R: A la Fuerza de ventas se les mide por una cuota diaria de visita médica y farmacias, 11 y 5 respectivamente, tiene cada uno también asignada una cuota proporcional al valor del mercado de su ruta para cada producto que traen en promoción, también se les

evalúa la cobertura de fichero total, así como de los médicos más potenciales categorizados como AA y A, crecimiento trimestre contra trimestre y Market Share comparado con la nacional. En la parte de eficiencia, también se les evalúa con exámenes de capacitación mensuales y el desempeño en la técnica de ventas que lo lleva a cabo el Gerente de Distrito.

¿De acuerdo a qué parámetros determinaron la cantidad óptima de visita médica diaria para cada línea?

R: Se hace un análisis donde también se evalúan la cantidad de visitas que realizan otros laboratorios de la competencia con líneas similares, además de considerar el universo médico por zona, buscando un punto que sea alcanzable y con el que se puedan tener la mayor cantidad de impactos.

Consideras que esta cantidad puede ser flexible ¿de acuerdo a qué características?

R: Así es, todo va a depender el target al que vaya enfocado un medicamento o una línea de fuerza de ventas, una línea más especializada es probable que cuente con un universo más limitado por la especialidad, además puede tenerse un territorio más amplio que complique el alcance diario por el tema de traslados y viajes, por lo que la cantidad debe adaptarse a la línea de acuerdo a lo que se busque obtener y a las características que tenga.

¿Me puedes platicar de los últimos dos esquemas de incentivos que se han utilizado dentro de la empresa para recompensar a la fuerza de ventas?

R: El penúltimo esquema que tuvimos consideraba dos factores para pagar a la fuerza de ventas, el alcance de cobertura de cuota arriba del 85% que representaba el 80% del pago total sobre el tope de incentivos, donde el otro 20% estaba dado por su market share, el cual debería ser más alto que el promedio nacional.

Ya que si no se llegaba a la cobertura de cuota la fuerza de ventas se veía muy impactada en el cobro de los incentivos, se decidió por parte del comité de incentivos hacer algunas modificaciones que mejoraran esta situación y permitieran un mayor cobro por mayor

cantidad de representantes, por lo que actualmente el esquema se diversificó en muchos puntos, que permitirán que se tenga acceso a un porcentaje del pago sin estar atado a sólo dos factores. Al día de hoy trabajamos con un esquema de incentivos que considera: cobertura de cuota arriba del 85%, market share de ventas y de recetas arriba de la nacional, crecimiento trimestral mayor al nacional, cobertura de fichero médico arriba del 90%, examen de capacitación arriba del 90% y cobertura de visita a farmacias arriba del 90%.

¿Cuál consideras que ha funcionado mejor?

R: Si se hace un comparativo entre lo que se cobraba a nivel nacional con estos dos esquemas, la mejoría es notable con este último, pues se incluyen KPIs que la fuerza de ventas debería cubrir de manera sencilla en su trabajo diario y no se ven tan impactados por la cuota que en ocasiones es retadora pues va alineada a la proyección de ventas anual.

¿Hay algún factor actualmente que consideras que mejoraría este esquema?

R: Un factor que se incluyó y que se está observando qué tanto funciona es la participación recetaria, ya que es un factor que se busca impulsar, la generación de recetas impulsa la demanda y en consecuencia la venta; dependiendo de lo que se busque trabajar con la línea también se podría considerar cambiar la cobertura total del fichero para hacerlo más específico con la cobertura de médicos categorizados como AA y A.

¿Cuáles han sido los retos más grandes para aplicar este esquema a la fuerza de ventas?

R: Considero que cada vez que tenemos un cambio en el esquema de incentivos el reto más grande es romper paradigmas, generalmente al inicio la fuerza de ventas muestra rechazo al cambio y piensa que cierto factor los va a perjudicar más que beneficiar, creo que es por eso tan importante que los Gerentes de venta tengan una comunicación asertiva con ellos para que no se generen falsas ideas, con este esquema nos sucedió lo mismo y fue hasta que recibieron el primer pago que muchos observaron la mejoría,

pero es debido a que pocos son los que se toman el tiempo en conocer realmente cómo se les paga.

¿Qué porcentaje de presupuesto tienen designado para incentivos dentro de cada línea?

R: Existe una bolsa de incentivos anual de la cual se hace presupuesto un año antes, la idea es que esa bolsa se acabe, por eso es por lo que a veces se llevan a cabo modificaciones en el esquema de incentivos, buscando promover que todos los representantes cobren más y nos podamos terminar esa bolsa que ya está presupuestada.

De acuerdo a tu experiencia, ¿qué consideras más favorable dentro de un esquema de incentivos, incluir mayor o menor cantidad de variables?

R: Considero que va a depender mucho de la bolsa con la que se cuente y de la cantidad de representantes, se busca hacer un algoritmo que permita con las condiciones que se tienen repartir esa bolsa sin pasarse, pero evitando que tampoco se llegue a cobrar.

Ante un producto de lanzamiento ¿cuáles consideras los KPIs más importantes a medir para su seguimiento?

R: La visita diaria me parece la base para iniciar, el asegurarse que se estén viendo a los médicos adecuados con la calidad de visita adecuada, y en el seguimiento la generación de recetas.

¿Es posible hacer un mix de las auditorías de privado y gobierno para el pago de incentivos?

R: Sí, sería posible, en nuestra área nos dedicamos a hacer ese tipo de cruces de acuerdo a la información que se nos solicita.

¿Qué retos implicaría el establecer un esquema de incentivos único para una fuerza especial de neurociencias?

R: Nuevamente el romper paradigmas y buscar hacerlo lo más equitativo al resto de fuerza de ventas para evitar inconformidades de alguna parte.

¿Cuáles consideras que serían los factores que no podrían dejarse pasar en el reconocimiento de la fuerza de ventas ante un lanzamiento?

R: El alcance de objetivos por tiempo, el hacer alguna acción especial que, aunque a veces nosotros no podamos cuantificar los Gerentes conocen y suman al negocio, detectar y concretar nuevas oportunidades de negocio, en resumen, hacer ese extra de lo que se les pide de manera cotidiana o que su posición involucra por default.

Finalmente, ¿algún otro comentario que quiera agregar? ¡Muchas gracias!

R: Es un reto muy grande el establecer un esquema de incentivos, no hay ninguno que sea perfecto y mi recomendación es que siempre busques parámetros para la mayoría, siempre habrá algún caso especial que se saldrá de tus manos, pero es imposible impactar al 100% y también considerar que cualquier esquema debe ser susceptible de adaptarse siempre para mejorar.

Apéndice D: Guía de entrevista con Gerente de Marketing

Entrevistado: M. Oscar Galindo.

Fecha: 10 de febrero 2022.

Puesto: Gerente de Mercadotecnia

Antigüedad en el puesto: 7 años.

Características por las que es seleccionado: Conocimiento de los productos dentro de la empresa, generación de estrategias de marketing, proyección de ventas, presupuesto de marcas, desempeño financiero de las marcas dentro de la empresa.

Vía de entrevista: Plataforma Teams con video grabación para recolección de información.

Guía:

Buenos días, mi nombre es Isabel Cervantes y estoy trabajando en colaboración de diferentes áreas de la empresa para poder generar un plan estratégico para el lanzamiento de Ajoyv® en México. La idea es poder conocer y contar con la información correspondiente a cada área involucrada en el proceso para para colaborar con el desarrollo e implementación de esta estrategia de manera efectiva. En este sentido, siéntase libre de compartir sus ideas en este espacio, agradeceré toda la información que me pueda proporcionar. Cabe aclarar que dicha información es sólo para este trabajo con autorización de las áreas correspondientes. Para agilizar la toma de la información, resulta de mucha utilidad grabar la conversación. ¿Existe algún inconveniente en que grabemos la conversación? El uso de la grabación es sólo a los fines de análisis. ¡Desde ya muchas gracias por su tiempo!

Me puedes platicar ¿cómo percibes el ritmo de lanzamientos de productos dentro de la filial de México?

R: El ritmo de lanzamiento va alineado con la relevancia de las líneas terapéuticas de mayo prevalencia en México y conforme al vencimiento de patentes e innovación de moléculas.

Conoces ¿cómo ha sido el desempeño de Ajovy en los países donde ya se ha lanzado?

R: El desempeño es variado con base al tipo de mercado ya que algunos países son 100% basado en reembolso por lo cual el principal diferenciador es el argumento científico y otros como en Latinoamérica requieren de estrategias de precio por lo que considero que el desempeño en otros países es superior cuando el único diferenciador es el argumento médico

Desde la parte de mercadotecnia, ¿qué has observado que están haciendo los competidores de Ajovy?

R: En Latinoamérica la competencia se basada más en un modelo de precio y planes de apego.

¿Cuál consideras que ha sido el reto más grande al que se han enfrentado?

R. El principal problema es cultural ya que independientemente de la innovación que pueda haber en este tipo de medicamentos lo más relevante para los médicos y pacientes al ser un país de venta out of pocket es la parte del precio.

¿Cuáles consideras las dificultades más notorias en el mercado mexicano para el lanzamiento de Ajovy?

R: La falta de conciencia respecto a la enfermedad en si ya que se piensa que sólo es un dolor de cabeza y la migraña implica muchos factores adicionales; El dolor de cabeza en la migraña es sólo un síntoma de la enfermedad crónica en sí.

¿Consideras suficiente la información en México sobre migraña?

R: No, se requiere de hacer conciencia a nivel población e instituciones gubernamentales.

¿Me podrías compartir ejemplos de estrategias de otros productos que se hayan lanzado en México?

R: Pilares de awareness, acceso y comercial.

En el caso de Ajovy, ¿cuál consideras que es el principal target para una campaña de mercadotecnia?

R: Los principales stakeholders para lanzar una campaña con AJOVY son los médicos neurólogos especialistas en migraña y neurólogos generales, distribuidores de alta especial privado, aseguradoras, cuadros básico y pacientes

De los factores externos que han afectado a los competidores, ¿cuáles consideras que es posible de modificar?

R: Marcar una clara diferencia entre los Anticuerpos monoclonales CGRP para que el médico no considere que todos son iguales.

¿Consideras que se cuenta con el presupuesto necesario para generar todas las estrategias necesarias para el lanzamiento de Ajovy?

R: El presupuesto si es óptimo basado en el nivel de ventas esperado

Plátame, ¿qué factores consideran para establecer la fecha de lanzamiento de un fármaco? ¿Qué requerimientos consideras que no se pueden dejar de lado en una estrategia dirigida específicamente para Ajovy?

R: Se consideran fechas de liberación del registro sanitario, fabricación de producto, aprobación de artes, embarque y liberación, así como la contratación, capacitación y targeting de la fuerza de ventas y evento de lanzamiento.

Finalmente, ¿algún otro comentario que quiera agregar? ¡Muchas gracias!

R: Las estrategias deben ser basadas en un adecuado análisis de mercado desde la tendencia macroeconómica, la situación del país, la consciencia de la enfermedad, así como el mercado farmacéutico y mercado de la patología en si para poder definir el diagnostico a través de un FODA

y así establecer el plan de acción y retorno de la inversión a corto y largo plazo

Apéndice E: Guía de entrevista con Gerente Regional de Ventas.

Entrevistado: Lic. Joel Sánchez Gamboa.

Fecha: 11 de febrero 2022.

Puesto: Gerente de Ventas Región Sur.

Antigüedad en el puesto: 3 años.

Características por las que es seleccionado: Gestión de fuerza de ventas a nivel región, gestión de gerentes distritales, implementación de estrategias de mercadotecnia a través de la fuerza de ventas, generación de estrategias de ventas por zonas.

Vía de entrevista: Plataforma Teams con video grabación para recolección de información.

Guía:

Buenos días, mi nombre es Isabel Cervantes y estoy trabajando en colaboración de diferentes áreas de la empresa para poder generar un plan estratégico para el lanzamiento de Ajoyv® en México. La idea es poder conocer y contar con la información correspondiente a cada área involucrada en el proceso para para colaborar con el desarrollo e implementación de esta estrategia de manera efectiva. En este sentido, siéntase libre de compartir sus ideas en este espacio, agradeceré toda la información que me pueda proporcionar. Cabe aclarar que dicha información es sólo para este trabajo con autorización de las áreas correspondientes. Para agilizar la toma de la información, resulta de mucha utilidad grabar la conversación. ¿Existe algún inconveniente en que grabemos la conversación? El uso de la grabación es sólo a los fines de análisis. ¡Desde ya muchas gracias por su tiempo!

Pláticame, actualmente ¿cómo observas el desempeño de la fuerza de ventas dentro de la región sur?

R: El desempeño lo percibo como el correcto esto derivado de los reportes tanto de ventas, como de Kpis de visita médica y evaluaciones de capacitación, existe una población del equipo que se encuentra por debajo del estándar esperado esto derivado de factores internos / externos o independientes en algunas personas.

¿Cuáles consideras que han sido los retos más importantes por superar este año?

R: El reto más importante lo dividiría en dos partes: suministro de materias primas o derivados (Supply) ocasionado por la guerra Rusia-ucrania, y las necesidades de adaptación en los negocios que se detonan a partir de la pandemia Covid 19.

¿Cuáles han sido las dificultades en la implementación de estrategias por parte de la fuerza de ventas?

R: La falta de comunicación efectiva, así como la variabilidad del enfoque en la estrategia ocasionan en el equipo que el mensaje no sea entendido y aplicado correctamente uniforme, esto ocasiona un menor apego a la estrategia y por consecuencia minimiza el impacto de la misma.

¿Cómo se ha utilizado el presupuesto de mercadotecnia dentro de la región?

R: Se ha utilizado de forma programada durante 2 cuatrimestres, específicamente en actividades de micromarketing.

¿Qué estrategias de mercadotecnia consideras que han sido más efectivas?

R: La estrategia general (Maestra) basada en fidelización en base a la experiencia de uso de los productos y el uso de marketing digital considero que ha sido las estrategias más efectivas.

¿Ha surgido dentro de la región alguna propuesta de iniciativa nueva para incrementar el volumen de ventas?

R: Han surgido varias relacionadas de manera directa al incremento de Ms en los mercados que participación, así como la generación de estrategias de micromarketing que ayuden a potencializar la estrategia central, un ejemplo es el proyecto de Líder de Líderes.

¿Cómo ha sido la cobertura de KPIs por parte de la fuerza de ventas en este año?

R: La cobertura ha sido la esperada, reduciendo el Gap que pudo haber existido en el 2021.

En este año atravesando por la pandemia, ¿cuál consideras que ha sido el reto más grande para la fuerza de ventas respecto al contacto con los médicos?

R: La adaptación al modelo híbrido (Presencial y virtual) de trabajo.

¿Consideras que la vía virtual es hoy en día una oportunidad para la fuerza de ventas?

R: Definitivamente si, aunque estamos en el inicio de esta etapa.

¿Cómo observas la apertura de los médicos al contacto virtual tanto en la visita como en eventos de educación médica?

R: Las herramientas digitales se han mal utilizado y encuentro un rechazo psicológico por parte del médico ya que se utilizó de manera desmedida y mal estructurada.

¿Consideras que se puede mejorar el trabajo en farmacias?

R: Indiscutiblemente SI.

¿Qué necesidades han detectado que nos falte cubrir hacia los distribuidores?

R: Relaciones profesionales más cercanas, planes de negocios, capacitación y una estructura de comunicación más asertiva.

¿Cuál consideras que es la mejor forma de reconocimiento para la fuerza de ventas hacia un buen trabajo?

R: Reconocimiento en 3 niveles: Personal, público y económico.

¿Cómo se han visto afectadas las ventas debido a la crisis económica en el país?

R: La gran mayoría de los mercados mundiales se han visto volátiles, la industria farmacéutica es la que menos efecto se percibió en el tiempo, se repuso y está creciendo de forma acelerada en mercados específicos.

¿Consideras que la estrategia de precios repercute en la elección del médico sobre una terapia?

R: Si repercute, mi postura es que claramente existen tipos de medicamentos que deberán apuntalar su estrategia en generación de precios agresivos en PDV, otros que serán parte de la estrategia el escalamiento de valor percibido en la estrategia de marketing y otros donde no repercuta el precio de manera directa.

Finalmente, ¿algún otro comentario que quiera agregar? ¡Muchas gracias!

R: Estoy encantado de poder colaborar contigo, me siento muy orgulloso de ver y vivir contigo tu crecimiento profesional sin dejar a un lado el personal, cuenta conmigo siempre.... Sigue construyendo este camino de éxito, sin dejar de ver la vida de manera holística.

Apéndice F: Guía de entrevista con Director Comercial de Ventas.

Entrevistado: Lic. César Naranjo.

Fecha: 15 de febrero 2022.

Puesto: Director Comercial de Ventas.

Antigüedad en el puesto: 2 años.

Características por las que es seleccionado: Gestión y dirección a nivel nacional del equipo de Marketing, así como de la Fuerza de Ventas.

Vía de entrevista: Plataforma Teams con video grabación para recolección de información.

Guía:

Buenos días, mi nombre es Isabel Cervantes y estoy trabajando en colaboración de diferentes áreas de la empresa para poder generar un plan estratégico para el lanzamiento de Ajovy® en México. La idea es poder conocer y contar con la información correspondiente a cada área involucrada en el proceso para para colaborar con el desarrollo e implementación de esta estrategia de manera efectiva. En este sentido, siéntase libre de compartir sus ideas en este espacio, agradeceré toda la información que me pueda proporcionar. Cabe aclarar que dicha información es sólo para este trabajo con autorización de las áreas correspondientes. Para agilizar la toma de la información, resulta de mucha utilidad grabar la conversación. ¿Existe algún inconveniente en que grabemos la conversación? El uso de la grabación es sólo a los fines de análisis. ¡Desde ya muchas gracias por su tiempo!

Me podría platicar, ¿cuál es la visión que se tiene para la filial de Teva México en los próximos 5 años?

R: Desde que llegué a Teva he tenido el placer de encontrarme con una compañía que busca crecer a pasos agigantados, brevemente te puedo comentar que el plan para la filial México es bastante robusto, en los últimos años Teva se ha caracterizado por el relanzamiento de productos que tuvieron que salir por el cambio de razón social y que en un pasado fueron muy exitosos. Este último año fue el parteaguas pues además de

relanzamientos tuvimos los primeros lanzamientos de la línea de genéricos de marca para la línea cardio, esto hablando sólo del área Privada, sin embargo, hay que sumar los lanzamientos que se tuvieron para el área de alta especialidad. Parte del proyecto a 5 años para la empresa es volverla una compañía lanzadora de productos, llegando a más de 40 moléculas en este periodo, buscando expandir el rango de productos, ya no sólo de relanzamientos sino sumando genéricos de marca y productos de investigación.

¿Cuáles son los principales proyectos en que se buscarán enfocar a nivel directivo para conseguir esta visión?

R: El fortalecer la línea cardiovascular en México, solidificar la marca Teva en el país, garantizar el abastecimiento y alinear la comunicación entre las áreas pues ha sido uno de los mayores retos a que nos enfrentamos en este año.

¿Cuál es la relevancia de Ajoyv para la filial en México?

R: Es un producto que se ha estado esperando desde hace mucho tiempo, la idea es que posicione la marca como un laboratorio trasnacional no sólo de genéricos de marca sino también como una empresa que se dedica al desarrollo e investigación en un mercado que puede beneficiar a un gran número de pacientes en el país.

¿Cuáles considera que son actualmente las principales dificultades para traer la molécula a México?

R: Considero que el principal es la falta de información entre la población sobre la migraña, que no tenemos tanta conciencia sobre las consecuencias de esta enfermedad en la vida diaria, además de la poca cultura sobre la medicina preventiva en el país. Además de que el acceso a instituciones de gobierno para nuevos fármacos cada vez es más complejo y puede variar de gobierno a gobierno.

¿Qué esperarías de un plan estratégico para el lanzamiento de Ajoyv en México?

R: Mucho análisis y planeación del mercado, estrategias enfocadas a los stakeholders adecuados, que abarque sobre todo los puntos en los que estamos débiles y que pudieran perjudicar el lanzamiento, ser muy objetivos en cuanto al presupuesto y sobre

todo el que garantice el retorno de la inversión con un buen comportamiento del producto en el mercado.

De acuerdo a la relevancia del producto en el portafolio mexicano, ¿qué porcentaje de presupuesto anual se estaría considerando para el lanzamiento del producto?

R: Más que un porcentaje va a depender de la planeación de estrategia que se tenga para el producto y en qué se va a invertir, hay que considerar muchos factores pues además de la estrategia de mercadotecnia hay que considerar a la fuerza de ventas que lo promocionará y la inversión que se requiere hacer también en ellos.

¿En qué tiempo se ha retribuido la inversión tras el lanzamiento de Ajovy en las demás sucursales de Teva?

R: Realmente aún están en ese proceso, en ningún país se cumplen aún los 5 años de lanzamiento en los que se está visualizando tener un panorama más integral del desempeño de la molécula, lo ideal será que a partir del tercer año ya estemos viendo la ganancia en venta y de participación de mercado en México.

¿Me puede platicar cuáles son las expectativas de ventas para el portafolio en general de Teva para los próximos años?

R: Crecimiento, crecimiento importante, de dos dígitos por año, lanzamientos, arriba de 4 por año durante los próximos 5 años tanto del área de Primary Care como Alta Especialidad. Más productos implicarían incrementar fuerza de ventas, mayor estabilidad para los colaboradores y mayores beneficios.

¿Cuáles han sido los retos más grandes que afrontar durante estos años después de la pandemia?

R: El contacto con los médicos que son el principal cliente, también hemos sufrido mucho con la parte de “supply”, entre la pandemia y la guerra hemos tenido muchos retrasos en los envíos de materia prima y medicamento terminado lo que nos ha ocasionado faltantes de varios productos en este periodo.

¿Han considerado pronto un incremento en la fuerza de ventas a nivel nacional?

R: Sí, pensando en los lanzamientos que se consideran tener será necesario incrementar la fuerza de ventas para optimizar territorios y productos en cada parrilla promocional, para 2023 quizá el incremento sea discreto, sólo algunas posiciones específicas, sin embargo, el incremento fuerte lo estamos considerando para 2024.

¿Considera prioridad el crecimiento interno de la fuerza de ventas?

R: En el momento indicado lo será, cuando tengamos ya mayor cantidad de productos en el mercado para promoción lo será, al día de hoy nos estamos enfocando en poder lanzar estos medicamentos en México, lo cual lleva tiempo y planeación, desde ahora se empieza a vislumbrar un proyecto de expansión de fuerza de ventas que se irá aterrizando en los periodos estipulados si todo va saliendo de acuerdo a lo planeado.

¿Considera que los factores externos sean determinantes para poder modificar las fechas de lanzamiento?

R: Mucho, no podemos estar ciegos ante la situación externa y hacer lanzamientos por mera intuición, es mucho dinero el que se invierte en un lanzamiento y son muchas las expectativas por lo que es vital encontrar el momento más favorecedor para dar el paso.

¿Qué aspectos considera fundamentales de tomar en cuenta para una estrategia integral en el lanzamiento de Ajoy en México?

R: La capacitación de la fuerza de ventas, la parte de acceso tanto en privado como en gobierno y la estrategia de costos.

Finalmente, ¿algún otro comentario que quiera agregar? ¡Muchas gracias!

R: El crecimiento de la empresa se debe sustentar en un plan robusto y todos somos parte de él, es un placer poder sumar a toda esta estrategia y vamos juntos a conseguir lanzamientos exitosos para nuestra filial.

Apéndice G: Guía de entrevista con Gerente de Portafolio.

Entrevistado: Lic. Ana González.

Fecha: 16 de febrero de 2022.

Puesto: Gerente de Portafolio.

Antigüedad en el puesto: 6 meses.

Características por las que es seleccionado: Análisis de nuevas moléculas para futuros lanzamientos al mercado mexicano.

Vía de entrevista: Plataforma Teams con video grabación para recolección de información.

Guía:

Buenos días, mi nombre es Isabel Cervantes y estoy trabajando en colaboración de diferentes áreas de la empresa para poder generar un plan estratégico para el lanzamiento de Ajovy® en México. La idea es poder conocer y contar con la información correspondiente a cada área involucrada en el proceso para para colaborar con el desarrollo e implementación de esta estrategia de manera efectiva. En este sentido, siéntase libre de compartir sus ideas en este espacio, agradeceré toda la información que me pueda proporcionar. Cabe aclarar que dicha información es sólo para este trabajo con autorización de las áreas correspondientes. Para agilizar la toma de la información, resulta de mucha utilidad grabar la conversación. ¿Existe algún inconveniente en que grabemos la conversación? El uso de la grabación es sólo a los fines de análisis. ¡Desde ya muchas gracias por su tiempo!

Pláticame, en general ¿cuál es el proceso que llevan a cabo para determinar qué molécula es candidata para lanzarse en México?

R: Hacemos un análisis de mercado considerando muchas variables, dependiendo de los tiempos hemos implementado encuestas al área médica, a la fuerza de ventas, cuestionarios en línea, analizando las moléculas que tiene Teva a nivel global y que pudiesen requerirse en México.

¿Qué factores externos consideran?

R: Costos, número de competidores, terapias sustitutas, preferencias del área médica, complejidad de transporte, acceso.

¿Consideran mayor oportunidad de negocio en medicamentos genéricos o innovadores?

R: Depende del mercado al que va dirigido, Teva es líder en genéricos y actualmente las terapias más accesibles están teniendo mayor despunte que los medicamentos innovadores es por eso por lo que buscamos explotar esta parte en la que somos referentes.

¿Qué potencial han determinado para el lanzamiento de Ajoyv en el mercado mexicano?

R: Es un mercado complejo debido a la falta de información sobre la enfermedad además de que es una nueva clase terapéutica en medicina preventiva de la cual en México tampoco se tiene tanta conciencia. En el número la cantidad de pacientes es importante, sin embargo, será clave la capacitación a la fuerza de ventas y al área médica para convencerlos de los beneficios de esta terapia.

¿Consideran muy diferentes las condiciones de lanzamiento en otros países a diferencia de México?

R: Son mercados muy diferentes, con culturas distintas y sistemas de salud también muy diferentes por lo que debemos tropicalizar todo lo bueno que ha funcionado, pero también generar ideas nuevas que apliquen totalmente a la realidad del país.

¿Qué factores consideras que afecten más al lanzamiento en México?

R: La situación económica de la población, las limitaciones de acceso a instituciones y la falta de concientización de la enfermedad en el país.

¿Para el área de portafolio es prioridad la tendencia médica prescriptiva o las patologías presentes en el país?

R: Se hace un mix, pero se inclina más hacia la preferencia prescriptiva de los médicos o a las necesidades que manifiestan sobre terapias que necesitan tener, las patologías

se diversifican y es complicado enfocarse en una sola área, por lo que es importante conocer también ese punto de vista del área médica y cruzándolo con las moléculas con las que contamos en el portafolio general.

De acuerdo con las tendencias de los competidores, ¿cómo visualizan el desempeño de Ajoy en México?

R: Considero que se necesita hacer una adecuada planeación, esperar el momento indicado y no apresurarse, hay que generar las condiciones adecuadas para que el desempeño de la molécula sea favorecedor en el país ya que actualmente existen muchas situaciones externas en contra que pudieran afectar de manera inicial al fármaco.

Finalmente, ¿algún otro comentario que quiera agregar? ¡Muchas gracias!

R: Moléculas nuevas en el país siempre tienen un reto importante, hay que conocer bien el mercado a donde van dirigidas, con una buena planeación y estrategia es posible vencer la estadística que en los últimos años ha satanizado a los nuevos lanzamientos, hay que buscar ese punto de beneficio diferenciado que genere un lanzamiento exitoso y que pueda mantenerse.

Apéndice H: Guía de entrevista con Coordinador de Farmacovigilancia.

Entrevistado: Lic. Marycruz García.

Fecha: 17 de febrero de 2022.

Puesto: Coordinador de Farmacovigilancia.

Antigüedad en el puesto: 4 meses.

Características por las que es seleccionado: Capacitación a fuerza de ventas sobre reportes de farmacovigilancia, seguimiento de reportes de efectos adversos a nivel nacional de los medicamentos.

Vía de entrevista: Plataforma Teams con video grabación para recolección de información.

Guía:

Buenos días, mi nombre es Isabel Cervantes y estoy trabajando en colaboración de diferentes áreas de la empresa para poder generar un plan estratégico para el lanzamiento de Ajovy® en México. La idea es poder conocer y contar con la información correspondiente a cada área involucrada en el proceso para para colaborar con el desarrollo e implementación de esta estrategia de manera efectiva. En este sentido, siéntase libre de compartir sus ideas en este espacio, agradeceré toda la información que me pueda proporcionar. Cabe aclarar que dicha información es sólo para este trabajo con autorización de las áreas correspondientes. Para agilizar la toma de la información, resulta de mucha utilidad grabar la conversación. ¿Existe algún inconveniente en que grabemos la conversación? El uso de la grabación es sólo a los fines de análisis. ¡Desde ya muchas gracias por su tiempo!

Me puedes platicar dentro de nuestra filial ¿cuál es la importancia del área de farmacovigilancia?

R: Más allá de nuestra filial, cada vez se está dando mayor peso a la Farmacovigilancia dentro del área de la salud, desafortunadamente tuvieron que pasar incidentes con consecuencias fatales en algunos casos para que se creara este seguimiento a los fármacos de manera formal a nivel mundial. En México, Teva se guía por estrictas

normas dentro de muchas áreas, con controles de calidad que cumplen no sólo a nivel nacional sino internacional, en la parte de Farmacovigilancia no podíamos esperar menos, es por eso que buscamos capacitar de manera periódica a la fuerza de ventas, ya que son el primer contacto del médico y quienes más información sobre eventos adversos nos pueden brindar.

¿Consideras que en México se tiene una buena concientización en los médicos y pacientes sobre el reporte de efectos adversos?

R: Sinceramente es poco, se ha tenido que trabajar muy fuertemente para generar este sentido de urgencia, muchas veces la falta de información sobre qué reportar o incluso la desidia impide que se generen los reportes, el porcentaje que recibimos, aunque cada año ha ido en incremento sigue siendo sumamente bajo comparado a otros países.

Además de efectos adversos, ¿qué otros reportes debemos levantar respecto a los medicamentos?

R: Es muy importante que la fuerza de ventas conozca que lo que se pide reportar no son sólo “eventos adversos”, debemos reportar el uso de un fármaco en una indicación diferente a la referenciada, el uso en mujeres embarazadas, incluso algún efecto que se pudiera considerar “benéfico” en otro aspecto diferente a la indicación para la cual se dio el medicamento.

¿Me puedes compartir dentro de la empresa cuáles son las vías para levantar un reporte?

R: En la empresa contamos actualmente con varias formas de generar un reporte, esto se ha hecho con la finalidad de facilitar el proceso y que los representantes o médicos tengan varias formas de levantar un reporte; puede hacerse vía correo electrónico, a través de la página de Teva, seleccionando el área de Farmacovigilancia o desde sus dispositivos a través de la app “Alert” que tienen instalada. En cualquier caso, se pide hacer el reporte en un lapso no mayor a 1 día laboral con al menos estos datos necesarios: las iniciales del paciente, la edad, su sexo y la referencia del evento suscitado.

¿Cuál es el seguimiento que se le da a cualquier reporte generado?

R: Los eventos adversos válidos se registran en la base de datos de seguridad global, donde cada caso es procesado y analizado por nuestras unidades de procesamiento de datos. Los reportes de seguridad se notifican a las autoridades sanitarias locales y mundiales de acuerdo con las regulaciones de cada país. Los eventos adversos también se someten a una revisión médica. Los casos con características similares se agrupan para identificarse si hay nuevos patrones. Cualquier nuevo patrón que represente un nuevo riesgo potencial o un cambio en la frecuencia o gravedad de un riesgo conocido se considera como una señal.

¿Cuál consideras el mayor reto a superar para incrementar el volumen de reportes generados?

R: La concientización, el brindar información oportuna y de manera recurrente en nuestros primeros contactos, hasta que se sientan seguros de divulgar dicha información con médicos, pacientes, el hacer una red de información que dé a conocer la importancia de reportar efectos adversos.

¿Consideras que se debe enfocar alguna estrategia de mercadotecnia específicamente al área de farmacovigilancia?

R: Sí, sobre todo a la capacitación, tanto a fuerza de ventas, médicos e incluso pacientes de manera indirecta, poner al alcance de este público las herramientas para que puedan reportar con seguridad cualquier evento adverso.

En este caso, ¿la enfocarías en el médico, el paciente o la fuerza de ventas?

R: A las 3, considero que son los principales pilares y si alguno de ellos no tiene el interés o el conocimiento, no se incrementará la información fidedigna que se busca obtener.

¿Por qué medios consideras que se pudiera tener mayor impacto en la concientización de la generación de reportes?

R: Debido a las tendencias actuales, considero que es importante empezar a tocar las redes sociales, prácticamente todos estamos dados de alta en alguna red, sería un buen

foro para compartir información sobre Farmacovigilancia, sobre todo para las generaciones actuales.

Ante un fármaco nuevo, ¿cuál es la importancia de generar un historial de reportes de efectos adversos?

R: Mucha, pues se empieza a generar una estadística, no es lo mismo un paciente italiano, brasileño, chino, que un paciente mexicano, a medida que tengamos información de todos los efectos positivos y adversos que tenga un fármaco es como se irá generando evidencia para los pacientes en el país, corroborar su eficacia, ajustar dosis, etc.

¿Conoces cómo ha sido el desarrollo de Farmacovigilancia de los competidores actuales de Ajovy?

R: Poco, entiendo que como cualquier farma deben tener su departamento de Farmacovigilancia, sobre todo para moléculas nuevas, son laboratorios con historia en el área de investigación y desarrollo por lo que sus procesos de manejo de reportes deben estar al día.

¿Con mayor cantidad de información qué tipo de evidencia se pudiera generar en el futuro para un fármaco?

R: Puede sumar a las indicaciones dentro de un IPP, al ajuste de dosis en pacientes por raza o enfermedades añadidas, su uso con mayor seguridad, interacciones medicamentosas, estudios de eficacia, dentro de algunos aspectos.