



Glaxo Smith Kline

Plan Estratégico de Marketing

Liderazgo digital en el mercado del tratamiento de las enfermedades respiratorias

Rubén Arribas Arnau

Trabajo final de grado de Marketing & Investigación de mercados (UOC)

2017-2018 Semestre 1

Índice

Índice.....	1
Índice de tablas e ilustraciones.....	2
Tablas.....	2
Ilustraciones.....	2
Resumen ejecutivo.....	3
Consideraciones previas.....	5
Misión.....	5
Visión.....	5
Valores.....	5
Estrategia y objetivos generales de compañía.....	5
Análisis y diagnóstico de la situación.....	7
Análisis externo y análisis interno.....	7
Análisis externo.....	7
Análisis interno.....	13
Diagnos de la situación: análisis DAFO.....	15
Objetivos de marketing.....	16
Ventaja competitiva.....	16
Participación de mercado.....	16
Innovación.....	16
Rentabilidad.....	17
Estrategia de marketing.....	18
Estrategia de producto.....	18
Estrategia de precio.....	19
Estrategia de distribución.....	19
Estrategia de comunicación.....	20
Acciones, responsabilidades y temporalización.....	22
Programa de acciones y responsabilidades.....	22
Calendario de acciones.....	29
Presupuesto y control.....	32
Beneficios y pérdidas esperados.....	32
Monitorización y control del plan.....	33
Conclusiones y reflexiones del autor.....	35
Bibliografía.....	36

Índice de tablas e ilustraciones

Tablas

Tabla 1. Datos de facturación de GSK en 2016 por categorías	13
Tabla 2. Portfolio productos respiratorio GSK	14
Tabla 3. Análisis DAFO.....	15
Tabla 4. Presentación Nucala y Relvar	18
Tabla 5. Programa de acciones global	23
Tabla 6. Resumen presupuestos.....	32
Tabla 7. Declaración de beneficios y pérdidas esperados	32
Tabla 8. Indicador de control objetivo 1	33
Tabla 9. Indicador de control objetivo 2.....	33
Tabla 10. Indicador de control objetivo 3.....	33
Tabla 11. Indicador de control objetivo 4.....	33

Ilustraciones

Ilustración 1. Cuota de mercado Asma y EPOC (Julio 2013-Junio 2014).....	11
Ilustración 2. Cuota de mercado Asma y EPOC (Enero-Junio 2014).....	11
Ilustración 3. Mercado Asma y EPOC. Ventas. (Julio 2013-Junio 2014)	12
Ilustración 4. Mercado Asma y EPOC. Ventas. (Enero-Junio 2014)	12
Ilustración 5. Logo Nucala	18
Ilustración 6. Logo Relvar	18

Resumen ejecutivo

Este documento utiliza un **caso ficticio (aunque basado al máximo posible en la realidad)** para la creación de un plan estratégico de marketing. Su creación y la información contenida en él tienen el principal objetivo de ser presentado en la Universidad (UOC) como TFG (trabajo final de grado) de Marketing e Investigación y técnicas de mercado.

Por motivos de confidencialidad, los datos del presente documento no están extraídos de la propia compañía, y por tanto no son reales. No obstante, en todo momento se ha intentado utilizar información lo más fiel posible a la realidad siempre basándonos en fuentes secundarias públicas (citadas siempre al final de este documento).

Este documento se desarrolla pensando en **la filial española de GlaxoSmithKline** (de aquí en adelante GSK), una de las **compañías farmacéuticas líderes a nivel mundial** en el desarrollo de productos farmacéuticos innovadores que -según su misión- permitan a las personas “hacer más, sentirse mejor y vivir más tiempo”.

La empresa inició su actividad el 1 de enero de 2001 tras la fusión de GlaxoWellcome plc. y SmithKline Beecham plc., aunque su historia se remonta hasta el año 1715, con la creación de Plough Court Pharmacy (su primera farmacia), la compañía ha tenido un crecimiento importante y hoy en día está **presente en más de 150 países**, entre los que se encuentra España.

La empresa sitúa su sede nacional española en el Parque Tecnológico de Madrid, en Tres Cantos. En ella cuenta con **1.901 empleados**, un campus de investigación y dos centros de producción en Aranda de Duero (Burgos) y Alcalá de Henares (Madrid).

En cuanto a su organización y modelo de negocio (global y local), GSK divide su compañía en tres áreas principales:

- Productos Farmacéuticos
- Vacunas
- Consumer Healthcare

El presente plan de marketing se centrará específicamente en el área de productos farmacéuticos, concretamente en el **área de enfermedades respiratorias** (Asma y EPOC principalmente), y tratará de alcanzar el siguiente objetivo principal:

Conseguir que GSK sea un referente (TOP3) a nivel digital en el mercado del tratamiento de enfermedades respiratorias en 2021

Pasando por alcanzar los siguientes objetivos específicos:

1. Mejorar el posicionamiento e imagen de GSK en cuanto a innovación tecnológica (al menos un 50% de los profesionales sanitarios involucrados en el tratamiento de pacientes con Asma o EPOC deben situar a GSK en el TOP3 en 2021)
2. Incrementar el uso de CampusRespiratorio.com (200 usuarios registrados y al menos una media de 2.000 visitas mensuales en Enero de 2021).
3. Conseguir que al menos el 60% de los delegados y MSLs (en conjunto) recomienden los recursos digitales de GSK en el área de respiratorio en 2021
4. Apoyar el programa global de GSK en torno a los pacientes creando servicios y materiales específicos entre 2018 y 2021

Para ello se propone una **estrategia de enfoque** hacia el segmento de clientes de la compañía con un nivel de desarrollo tecnológico más elevado. Pues GSK es conocedora de que este segmento es el que más demandan relaciones e interacciones con la compañía de otro tipo. Adicionalmente, este segmento es precisamente el que más puede ayudar a posicionar a GSK entre las Top 3 compañías líderes en la transformación digital en el mercado de enfermedades respiratorias.

Dentro de esta estrategia se proponen distintas acciones, divididas por responsabilidades y situadas temporalmente entre los años 2018 y 2021, pues estos son los años en los que se enmarca este plan y que se consideran necesarios para alcanzar el objetivo propuesto. Las distintas actividades se enmarcan dentro de cinco grandes grupos, cada una con su correspondiente presupuesto y temporalización (detallados en las páginas siguientes):

- Plan de generación de soluciones digitales
- Desarrollo plan de investigación de mercados
- Desarrollo campaña de comunicación interna
- Desarrollo campaña de comunicación externa dirigida a profesionales sanitarios
- Desarrollo campaña de comunicación externa dirigida a pacientes

Este programa de acciones, la estrategia global de enfoque y el cumplimiento de los códigos éticos y deontológicos de la compañía y la industria sin duda permitirán posicionar a **GSK como un agente de transformación digital poderoso en salud**, y de forma especialmente notoria, en el mercado de las enfermedades respiratorias, lo cual permitirá aumentar la prescripción y uso de sus productos en esta área.

Consideraciones previas

Para la realización de este plan de marketing se asume el desconocimiento de la estrategia de marketing global de GSK a este respecto, así como el desconocimiento de la estrategia de marketing actual de ésta y el resto de áreas, y por tanto el impacto “real” que estas estrategias tendrían en este plan de marketing en concreto. Por otra parte, este plan de marketing fija el análisis y acciones necesarias para alcanzar su objetivo final en **Enero de 2021**, por lo que, para entonces, GSK debería haber cumplido el objetivo para el que se desarrolla este plan de marketing.

Este documento y todos sus apartados están fundamentados en la **misión, la visión, los valores y los objetivos generales** de la compañía. Constituirán, por ello, los pilares básicos del presente plan de marketing y de las acciones y actividades que se desprendan como resultado de su existencia. Se resumen a continuación:

Misión

“Nuestra misión es mejorar la calidad de vida de las personas, haciendo posible que la gente tenga más vitalidad, se sienta mejor y viva más tiempo”.

Visión

“Contribuir a la mejora de la salud en todo el mundo mejorando siempre los procesos de I+D y aprendiendo de los fracasos con el objetivo de encontrar diferentes caminos hacia el descubrimiento de nuevos fármacos, vacunas y productos sanitarios de consumo”.

Valores

Tal y como se indica en el código de conducta de la compañía, para la dirección de la compañía, todos sus empleados conforman la reputación de GSK. Por lo que determinan que los valores de la compañía no son opcionales. Estos valores son cuatro, y se consideran innegociables, fundamentales e imprescindibles para alcanzar los éxitos de la compañía. Se resumen a continuación:

Centrarse en el paciente: centrarse en el individuo haciendo lo correcto para los pacientes y consumidores. Trabajar con socios y clientes para mejorar el cuidado de la salud y encontrar nuevas medicinas y vacunas.

Actuar con integridad: Actuar de forma responsable con integridad y transparencia, que esté a la altura de los estándares que acertadamente se esperan de GSK.

Mostrar respeto por las personas: Apoyar e inspirar a las personas para ayudarles a ser lo mejor que puedan ser y lograr grandes cosas. Escuchar al mundo exterior de la empresa y utilizar su ciencia y escala para llevar a cabo acciones que hagan avanzar el cuidado de la salud.

Actuar con transparencia: ser honestos y transparentes en cuanto a lo que se hace, cómo se hace y los retos a los que se enfrentan. Estar abiertos a los retos, al debate y a mejorar el modo en el que se trabaja para reflejar los valores de GSK.

Estrategia y objetivos generales de compañía

GSK cuenta con un modelo de negocio basado en el desarrollo y crecimiento a través del beneficio económico, donde se definen, a nivel global, cuatro objetivos fundamentales, medibles, alcanzables y programados como compañía, que se enumeran a continuación:

Favorecer el crecimiento de un negocio diversificado: GSK se ha dedicado a crear una cartera de productos y unas líneas de negocio más equilibradas, capaces de propiciar un crecimiento de ventas sostenible. Este objetivo se centra en sus tres líneas de negocio: Productos Farmacéuticos, Vacunas y Consumer Healthcare.

Ofrecer más productos de valor: se ha cambiado la estructura de I+D de la compañía con el fin de favorecer el crecimiento de productos en desarrollo que ofrezcan mejoras de valor en el tratamiento, tanto para los pacientes como para los profesionales sanitarios. Todo ello va apoyado por la voluntad de mejorar la productividad y los índices de rentabilidad de las inversiones en I+D.

Simplificar el modelo operativo: a medida que el negocio va adoptando nuevas formas, GSK transforma su manera de operar con el fin de poder reducir la complejidad y de ser más eficientes, lo cual permite liberar recursos para reinvertirlos en otras partes del negocio.

Ser una empresa responsable: como se ha indicado en el apartado de “valores”, actuar como empresa responsable es un factor fundamental de la estrategia de la compañía, y la forma en que se deciden alcanzar los logros marcados es tan importante como los propios logros. Por tanto, GSK tiene también como objetivo asegurarse de que sus valores se reflejen en la filosofía de empresa y en los procesos de toma de decisiones para satisfacer mejor las expectativas de la Sociedad.

Análisis y diagnóstico de la situación

En este punto se analizan, de una parte, la situación externa de la empresa, desde los factores exógenos más alejados hasta las fuerzas más próximas a ella, y por otra, la situación interna de la empresa, o dicho de otra manera, de sus recursos y sus capacidades.

Análisis externo y análisis interno

Análisis externo

El entorno externo actual de la compañía es un ecosistema muy regulado y sometido a cambios continuos, con fuertes controles, auditorías y con un complejo proceso político a la hora de abordar cualquier estrategia. No obstante, la industria farmacéutica genera volúmenes de negocio muy amplios y por tanto permite a las empresas contar con grandes recursos a su disposición, por lo que GSK cuenta con una competencia muy sólida en todas sus áreas de negocio.

El macro-entorno

En este apartado se utiliza el modelo **STEEPLED** para analizar el macroentorno. Mostrando, por tanto, un análisis para cada dimensión de las siglas de esta palabra (social, tecnológica, económica, ecológica, política, legal, ética y demográfica).

Dimensión económica, política y social

España es un mercado complejo, empezando por la estructura de comunidades autónomas con la que cuenta hoy en día, y terminando por la situación social, política y económica actual del país.

España es un país que ha sufrido una gran crisis económico-social conocida como “la depresión económica española”, que ha afectado a la población española a todos los niveles y que ha sumido en el miedo y la incertidumbre al país desde el año 2008 hasta el 2014. En el momento actual, la economía del país está creciendo y poco a poco la recuperación económica es ya un hecho, pues su recuperación ha sido claramente sorprendente, hasta el punto de que en el momento actual ya se han superado los niveles de PIB que tenía antes del estallido de la crisis (2007). Sin embargo, todo el crecimiento no se ha convertido en empleo, por lo que aún queda camino por recorrer. Los expertos indican que hay que esperar al menos una década (hasta 2024) para poder comprobar si efectivamente se ha salido de la crisis o no.

En este contexto, la industria farmacéutica se ha visto también afectada por esta situación, y numerosas compañías farmacéuticas han tenido que hacer importantes cambios estructurales para poder hacer frente a la situación económica del país. No obstante, es la única cuya producción se ha mantenido siempre [en crecimiento durante la crisis](#).

Dimensión legal y ética

La industria está fuertemente regulada y vigilada por diferentes organismos e incluso por la sociedad. Se resumen a continuación las principales leyes españolas que impactan en el funcionamiento de este tipo de empresas y su actividad:

- Ley 29/2006, de 26 de julio, de garantías y uso racional de los medicamentos y productos sanitarios.
- Ley Orgánica 6/2015, del 12 junio, de la financiación CCAA y estabilidad presupuestaria.
- Ley 24/2005, de 24 de julio, de Patentes.
- Real Decreto Legislativo 1/2015, de 24 de julio para la aprobación del TR de la LGRMPS.
- LPGE 2016 (pendiente publicación BOE).
- Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a información pública y buen gobierno.
- Ley 20/2013, de 9 de diciembre, de garantía de la unidad de mercado.

- Ley Orgánica 1/2015, de 30 marzo, por la que se modifica la LO 10/1995, CP.

Además de esta legislación, destaca un organismo local que vela por una competitividad ética, transparente y responsable es **Farmaindustria** (la principal asociación nacional de compañías farmacéuticas de España), de la cual forma parte también GSK. Este organismo tiene como objeto diseñar y establecer un código de buenas prácticas para la industria farmacéutica. Su misión como Asociación se apoya en cuatro pilares fundamentales: representar a la industria farmacéutica en España, colaborar con la Administración, mejorar la imagen pública del sector y dar servicio a los laboratorios asociados.

El principal factor competitivo para las compañías farmacéuticas en el entorno tan regulado en el que se encuentran, es el desarrollo de productos más innovadores y más eficaces que los de la competencia, y que alcancen **la aprobación de los organismos** necesarios en esta materia (la FDA en Estados Unidos y la EMA en Europa). Debido a la legislación vigente tan fuerte, muchos productos no alcanzan a salir al mercado por no obtener la aprobación de estos organismos, por lo que la inversión total que deben realizar las compañías farmacéuticas para conseguir lanzar un producto al mercado es realmente elevada.

Dimensión ecológica

La degradación progresiva del medioambiente se hace evidente debido a la escasez (cada vez mayor) de recursos naturales, tanto renovables (aire, agua, madera, etc.), como no renovables (recursos minerales), y en el aumento de los niveles de contaminación que provocan, sobre todo, las actividades industriales.

La conservación del entorno y la lucha contra el cambio climático se han convertido para las empresas farmacéuticas en un importante activo estratégico ya que su actividad industrial depende en gran medida de recursos naturales y servicios eco sistémicos.

En cuanto a los procesos de producción de la industria farmacéutica, España cuenta con una regulación específica para la gestión de residuos y suelos contaminados (Ley 22/2011, de 28 de julio) que las compañías farmacéuticas con planta de producción en España deben aplicar.

Dimensión demográfica

Analizando los datos del INE sabemos que España cuenta con alrededor de 46,5 millones de (a 1 de enero de 2017), con un incremento de 88.867 personas respecto del año anterior. Por sexo, la población está bastante igualada, con un 49% de hombres y un 51% de mujeres y una edad media de 42,9 años (43,7 años, los españoles y 35,8, los extranjeros). Por edades, el 15,9% de la población es menor de 16 años, el 37,3% tiene entre 16 y 44 años, el 28% tiene entre 45 y 64 y el 18,8% tiene 65 o más años. Además, tradicionalmente se observa una evolución a la baja de la tasa de natalidad, por lo que la población española es cada vez más vieja. De hecho, los expertos indican que 1 de cada 3 tendrá más de 65 años en 2016.

Teniendo en cuenta de que las enfermedades respiratorias foco de GSK son Asma y EPOC, y sabiendo que la EPOC afecta principalmente a personas mayores de 40 años, podemos saber que el mercado potencial de la EPOC es de alrededor de 23 millones de personas. Sin embargo, analizando la epidemiología, el mercado de la EPOC en España es de 2,1 millones de personas. En cuanto al Asma, esta enfermedad afecta más a niños que a adultos (10% de los niños y 5% de los adultos), y su prevalencia en España es también de alrededor de 2 millones de personas.

Dimensión tecnológica

Según los resultados del estudio “La Sociedad de la Información en España” (desarrollado por Telefónica en 2015), 27,1 millones de españoles usan ya diariamente Internet en su vida cotidiana, lo que supone alrededor del 79% de la población de entre 16 y 74 años y casi la totalidad de los jóvenes de entre 16 y 24 años. Durante 2015, el número de usuarios de la Red creció en más de un millón. Del 79% de los hogares estaba conectado en 2015, un 99% de ellos a través de banda ancha; así, este tipo de conexión alcanzó los 13,2 millones de líneas en 2015 (500 mil más que en

2014), con un importante crecimiento en el uso de la fibra óptica, que en 2015 creció hasta en un 99% más con respecto al año anterior, llegando a los 3,1 millones de líneas FRTH. Esto situó a España en el número uno del ranking europeo de líneas de fibra óptica en los hogares.

En el año 2015, España dedicaba el 1,22% del PIB a inversión en I+D+i, mientras que el objetivo europeo se situaba en un 3% para 2021. Esto indica que España lo tiene francamente complicado para alcanzar el objetivo establecido por el conjunto de países europeos en 2021. Además, también se sitúa por debajo de la media europea (2%), estando entre las posiciones 16-18 del ranking de países de Europa. Este dato, aunque preocupante, no es sinónimo de evolución tecnológica, aunque sí nos da pistas sobre el interés del país en invertir en proyectos relacionados con las nuevas tecnologías.

El contexto tan regulado al que se enfrentan las compañías farmacéuticas, hace que el nivel de desarrollo tecnológico de España no pueda tener un impacto a corto plazo en la industria farmacéutica. De hecho, solamente por la regulación actual hoy en día estas compañías encuentran muy difícil la realización de estrategias de marketing y comunicación tradicionales.

El micro-entorno

Este apartado recoge el conjunto de factores externos y no controlables por GSK que están más próximos a su relación de intercambio y que, por lo tanto, influyen de forma más directa en su actividad. Además, este apartado se centra de forma más específica en la promoción de productos farmacéuticos debido al objetivo para el que se crea este plan de marketing.

La promoción de productos farmacéuticos y su principal interlocutor

Debido a la ética intrínseca de los productos farmacéuticos (por ser para la salud de las personas), éstos están regulados según la forma en la que este tipo de empresas se comunican con su público objetivo, y por ende, sus posibilidades de comunicación se reducen a muy pocos interlocutores:

- **Para la promoción de sus productos** solamente pueden comunicar de forma científica (aportando datos y sin incitar a la prescripción el producto por cualquier otro motivo que no sea científicamente probado), y siempre en canales exclusivamente dirigidos **a los profesionales médicos** (consulta, eventos, congresos, sociedades médicas, ensayos clínicos...). También pueden comunicarse con los pagadores y comités éticos, que son los que aprueban la entrada de un fármaco en el mercado (en España son figuras públicas y están distribuidas por comunidades autónomas).
- Por otro lado, **para aportar información sobre otros temas**, como sobre una patología específica por ejemplo, GSK puede comunicarse con cualquier interlocutor, siempre y cuando no introduzca en el mensaje de la comunicación ninguna información que esté promocionando su producto.

En este punto, cabe recordar la existencia de **dos tipologías principales de productos atendiendo a su canal y forma de distribución comercial** (esta clasificación la determinan las instituciones pertinentes de cada país cuando dan acceso a los productos a sus mercados). Estos productos son los productos OTC (over-the-counter) y los productos de prescripción:

- Los **productos OTC** son aquellos que se pueden obtener sin receta médica en la farmacia (o incluso en otros establecimientos). Como los productos en los que se centra el área de Consumer Healthcare de GSK, los productos Sensodyne o Corega son un buen ejemplo de este tipo de productos.
- Los **productos de prescripción** son aquellos que solo se pueden obtener bajo prescripción médica. Éstos últimos son los que están sometidos a esta regulación especial, y precisamente son los productos que principalmente desarrolla GSK en el área de enfermedades respiratorias. Nucala o Relvar estarían dentro de este tipo de productos.

Ante esta regulación, estas compañías tienen -a priori- pocas y muy concretas alternativas para impulsar la “compra” de sus productos ante sus clientes, derivando en que su principal punto de contacto no es quien usa el producto (el paciente), sino **quién decide su prescripción** (el profesional sanitario). Por este motivo, surgió por primera vez a nivel global en el año 1936 la necesidad de interactuar en mayor y mejor medida con este interlocutor, dando lugar a la **visita médica** como principal canal de comunicación de la industria farmacéutica.

La **visita médica** está también regulada y está permitida entendiendo que las interacciones entre la industria y los profesionales sanitarios sean transferencias de valor, utilizando siempre información contrastada y comprobada científicamente, no pudiendo, por tanto, favorecer la prescripción de uno u otro producto si no es porque se cuentan con datos que lo demuestran. Por esta razón, tanto GSK como sus competidores invierten gran parte de sus recursos en construir y mantener lo que se conoce como “**redes de venta**”, que no es más que un grupo (más o menos grande) de empleados de las compañías farmacéuticas (los delegados o representantes de ventas) organizado que tiene como objetivo conseguir la mayor y más eficaz cobertura de profesionales sanitarios, para así poder aumentar sus probabilidades de venta.

Las **redes de venta** de las diferentes compañías visitan de forma continua a los profesionales sanitarios de España para informarles de forma científica sobre los nuevos productos y sus beneficios. Por ello, los médicos reciben visitas de multitud de compañías de forma prácticamente semanal, lo que hace que implementar cualquier estrategia de marketing tradicional para diferenciarse de la competencia sea realmente difícil si no basa su estrategia en las mejoras y ventajas científicamente probadas que aporta su producto respecto a los de sus competidores.

A lo largo del tiempo, las compañías farmacéuticas están percatándose de que la eficacia de las redes de ventas está en disminución, y que hay determinados perfiles de profesionales sanitarios que no desean este tipo de contactos con la industria y que incluso demandan la desaparición de este canal de comunicación. En este sentido, la industria se encuentra actualmente en la búsqueda continua de nuevas formas de comunicación e impacto que mejoren el retorno de las actividades de marketing, por lo que están surgiendo nuevas estrategias y canales, como los eventos científicos, los grupos de trabajo, las asociaciones de pacientes, e incluso las nuevas tecnologías, precisamente el punto en el que se centra este plan estratégico de marketing.

Sin embargo, a pesar de la aparición de estas nuevas estrategias y canales, la regulación sigue existiendo, y es cada vez más fuerte, por lo que en definitiva este tipo de canales terminan siendo utilizados como instrumentos formativos o de soporte para el profesional sanitario, y la realidad es que hoy en día no consiguen un retorno tan directo y beneficioso a corto-medio plazo como sí lo consiguen con las redes de venta.

El mercado

El tratamiento de pacientes con **enfermedades respiratorias** es un mercado complejo tanto en España como a nivel global, y con una cantidad de pacientes cada vez más elevada, debido a la proliferación de las alergias e incluso la contaminación del aire, lo cual deriva en una mayor oportunidad para desarrollar y ofrecer productos farmacéuticos eficaces que ayuden a mejorar la calidad de vida de este tipo de pacientes. Las principales enfermedades respiratorias son el Asma y la EPOC (Enfermedad Pulmonar Obstructiva Crónica), se exponen algunos detalles sobre la enfermedad y su prevalencia de ambas a continuación (extraídos de la web de la organización “iniciativa global para la EPOC” [<http://www.goldcopd.org>], de la SEPAR [<http://www.separ.es>] y de la WHO [<http://www.who.int>]):

- **Asma:** es una enfermedad que no tiene cura pero que se controla con medicación. La mayoría de las personas que la padecen pueden vivir una vida normal y activa si están bien medicadas y controladas.
 - En España, actualmente hay más de 2 millones de personas afectadas por esta enfermedad. Alrededor del 5% de adultos y del 10% de niños son asmáticos.
- **EPOC:** esta enfermedad es frecuente, prevenible y tratable. Se caracteriza por la presencia de obstrucción crónica al flujo aéreo, por lo general progresiva y parcialmente

reversible, asociada a una reacción inflamatoria pulmonar persistente principalmente frente a humo de tabaco o leña, que puede estar o no acompañada de síntomas (disnea, tos y expectoración), exacerbaciones, efectos extra-pulmonares y enfermedades concomitantes.

- En España, la EPOC afecta a algo más de 2 millones de personas de entre 40 y 80 años, tradicionalmente tenía más prevalencia en hombres que en mujeres per dado su principal factor de riesgo (el tabaco) está haciendo que las cifras se igualen, y hoy su prevalencia es indistinta por género.

En nuestro país, así como en la mayoría de países del mundo, el principal profesional sanitario que trata a este tipo de pacientes, y que por tanto, tiene el poder decisión sobre la prescripción (o no) de productos es el **neumólogo**, médico especialista que recibe al paciente tras una revisión previa por parte del **médico de atención primaria**.

El contacto con este tipo de profesionales, y el tratamiento de pacientes con enfermedades respiratorias son **unas de las principales prioridades para GSK**, por lo que, tras varios años de investigación y desarrollo, hoy en día cuenta con algunos productos de gran importancia para el tratamiento de pacientes que sufren alguna de las citadas indicaciones alcanzando un volumen de ventas superior a los **7,5 millones de euros** en España.

El **tratamiento farmacológico** disponible actualmente para el tratamiento de pacientes que sufren este tipo de enfermedades se divide principalmente en tres: broncodilatadores, antiinflamatorios y antibióticos. Tanto GSK, como sus competidores, cuentan con un amplio portfolio de productos que cubren estos tres tipos de tratamientos. Sus principales competidores son los siguientes (ordenados alfabéticamente):

- Almirall
- AstraZeneca
- Boehringer Ingelheim
- Esteve
- Ferrer
- Linde-Healthcare
- Menarini
- Mundipharma
- Novartis
- Pfizer
- Roche
- TEVA

Para obtener la situación del mercado de enfermedades respiratorias, se ha recurrido a los datos de ventas en España de la consultora IMS Health del año 2014 (en unidades y en valores):

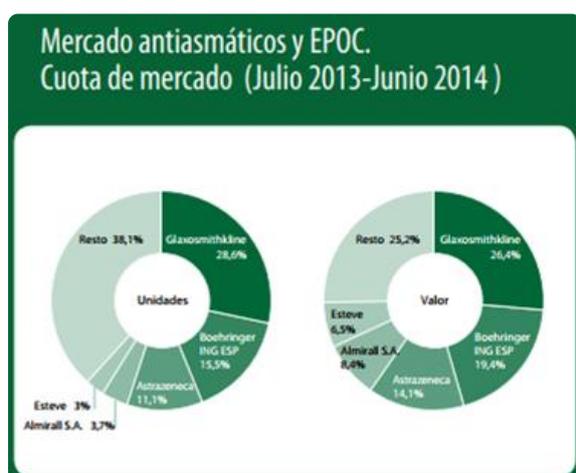


Ilustración 1. Cuota de mercado Asma y EPOC (Julio 2013-Junio 2014)



Ilustración 2. Cuota de mercado Asma y EPOC (Enero-Junio 2014)

Analizando estos datos se puede observar que GSK disfrutaba en 2014 del liderazgo del mercado de antiasmáticos y EPOC (respiratorio) con respecto a sus competidores, aunque le siguen muy de cerca compañías con grandes recursos como Boehringer Ingelheim o AstraZeneca, que tienen potencial suficiente como para poder darle la vuelta a la situación en cualquier momento.

A continuación se muestra el desglose de los datos de ventas (en unidades y valores) de cada una de las principales compañías que operan en este mercado y que tienen una cuota de mercado en valores superior al 6%:

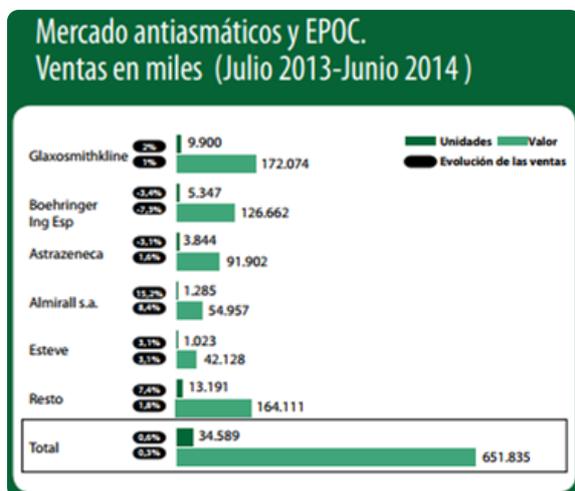


Ilustración 3. Mercado Asma y EPOC. Ventas. (Julio 2013-Junio 2014)

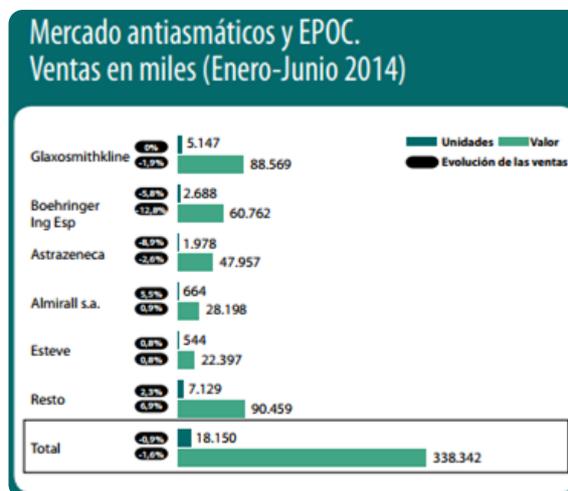


Ilustración 4. Mercado Asma y EPOC. Ventas. (Enero-Junio 2014)

Como se mencionaba anteriormente, GSK ocupaba el liderazgo del mercado en 2014 con unas ventas totales de 88,5 millones de euros, seguido de Boehringer Ingelheim y AstraZeneca con 60,7 y 48 millones de euros respectivamente.

Análisis interno

El análisis interno de esta compañía tiene en cuenta su nivel de facturación, su modelo de negocio, sus barreras, así como sus recursos humanos y financieros. Los detallo a continuación:

Facturación

El **nivel de facturación (ventas)** de GSK España (todas las unidades de negocio) es de alrededor de 19 millones de euros, de los cuales 7,5 millones de euros pertenecen a su principal área de negocio, precisamente el área de enfermedades respiratorias. Seguida de ViiV Healthcare (el área de vacunas) y otras. Se adjuntan los datos de 2016 a continuación:

	Facturación (€)	Distribución (%)
Respiratorio	7.556.000	40,1%
Oncología	301.100	1,6%
Cardiovascular, metabolismo y urología	1.013.120	5,4%
Inmuno-inflamación	310.650	1,6%
Otras	2.597.450	13,8%
ViiV Healthcare (VIH)	4.127.000	21,9%
Productos establecidos	2.949.000	15,6%
Total	18.854.320	100%

Tabla 1. Datos de facturación de GSK en 2016 por categorías

Recursos humanos

Sus **recursos humanos** son muy amplios en España, concretamente la compañía cuenta con alrededor de 1.900 empleados. Desde empleados se dedican a investigación preclínica y clínica y en la planta de producción hasta los que trabajan en otros departamentos que dan soporte a la compañía (dirección, finanzas, market access, investigación de mercados, marketing, eBusiness/multichannel, patient access...).

Modelo de negocio y situación de la compañía

El modelo de negocio de GSK se basa en el desarrollo y crecimiento a través del beneficio económico. No obstante, al tratarse de una compañía que se centran en aportar soluciones hacia la mejora de la salud, **la ética y la responsabilidad social juegan un papel muy importante.**

La compañía ha tenido a lo largo de su historia algunas **denuncias por malas prácticas** dirigidas a la labor realizada por sus delegados de ventas. En estos casos, normalmente se acusaba a la compañía de pagar grandes cantidades de dinero para conseguir la prescripción de sus productos. Esto ha ido dañando su reputación social en algunos países, llegando incluso a impactar en España, donde se agravó aún más en 2013, cuando la compañía decidió prescindir de su departamento de comunicación al completo. Desde entonces, la empresa ha intentado mejorar su reputación e imagen frente a sus clientes estableciendo una estrategia de procesos y de comunicación dirigida a trabajar de forma más transparente y eficiente, no obstante, la compañía es consciente de que la recuperación de su imagen se dará únicamente en el largo plazo y trabajando en esta dirección.

Uno de los puntos fuertes de GSK en este sentido es que ha sido **la primera compañía en España en dotar de transparencia completa a todas aquellas interacciones que mantiene con los profesionales sanitarios.** Teniendo incluso que registrar y cuantificar cualquier transferencia de valor de la compañía a los profesionales, o viceversa.

Esto no siempre se recibió con agrado por parte de los profesionales sanitarios, hasta que Farmaindustria modificó el código de buenas prácticas para que todas las compañías actuaran de esta forma. Para entonces, GSK ya tenía mucho camino recorrido, y los profesionales con los que

se relaciona ya están acostumbrados a esta situación. Lo que hoy en día representa **una importante ventaja competitiva** para la compañía.

Portafolio de productos de GSK en respiratorio

GSK ha adquirido el liderazgo de su cuota de mercado gracias a su **portafolio de productos** en respiratorio, así como su estrategia y modelo de negocio frente a los distintos *stakeholders* con los que interactúa, como la administración pública, los organismos reguladores, los profesionales sanitarios...

A continuación se recoge el listado de productos de GSK por nombre comercial (se muestran en más de una lista si se utilizan para el tratamiento de ambas enfermedades):

Asma	EPOC	Otros productos relacionados
<ul style="list-style-type: none"> • Anasma • Becloforte • Becotide • Betamicon • Flixonase • Flixotide • Fluxonal • Inalacor • Inaladuo • Inaspir • Nucala • Seretide • Serevent • Trialona • Ventolin 	<ul style="list-style-type: none"> • Anasma • Anoro • Beglan • Betamicon • Inaladuo • Inaspir • Incruse • Relvar Elipta • Seretide • Serevent 	<ul style="list-style-type: none"> • Avamys (reduce síntomas de alergia provocados por la rinitis) • Babyhaler (dispositivo para facilitar la ingesta de medicamentos en niños por vía inhalatoria) • Volumatic (dispositivo de inhalación diseñado para dispensar productos para el tratamiento del Asma) • Zyntabac (producto para ayudar al paciente a dejar de fumar)

Tabla 2. Portafolio productos respiratorio GSK

Cabe destacar en el momento actual que de todos sus productos, destacan dos de ellos que han conseguido recientemente, por la innovación que ambos presentan, ser referentes en el mercado y estar aportando una gran parte de la cuota de mercado de GSK. Estos productos son los siguientes:

- **Nucala (mepolizumab)**
 - Este producto presenta la innovación de ser la primera terapia biológica aprobada para el Asma cuya diana es la interleucina 5 (IL-5).
 - Actualmente dos de sus competidores están lanzando productos similares. AstraZeneca, con AcMo (benralizumab) y TEVA, con Cinqair (reslizumab).
- **Relvar (fluticasona fluroato, Vilanterol trifenatato)**
 - Este producto presenta la innovación de ser la primera y única combinación de corticoide inhalado y broncodilatador de larga duración que ofrece 24 horas de eficacia para el tratamiento de pacientes con EPOC

Diagnosis de la situación: análisis DAFO

Tras realizar los análisis anteriores, se resumen a continuación las debilidades y fortalezas, extraídas del análisis interno, y las amenazas y oportunidades, extraídas del análisis externo. Se resumen en la siguiente tabla:

Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades	
Debilidades	<ol style="list-style-type: none">1. Su reputación corporativa no disfruta de uno de sus mejores momentos debido a acusaciones internacionales de malas prácticas2. La dependencia actual de la compañía de las redes de venta como su principal canal de promoción hace que su margen de actuación sea muy limitado3. La organización y forma de trabajar entre determinados departamentos internos no es aún todo lo eficiente que debería. Los departamentos de marketing, investigación de mercados, farmacovigilancia, acceso al mercado, acceso al paciente y multi-channel deberían trabajar como equipo y aportar soluciones conjuntas e integradas, y no inconexas y aisladas
Amenazas	<ol style="list-style-type: none">1. El endurecimiento de la regulación en cuanto a las transferencias de valor entre la industria y los diferentes stakeholders2. Las crisis económicas y la globalización suponen barreras para la compañía a la hora de actuar en el mercado local3. Dificultad para investigar, descubrir y desarrollar nuevos productos debido a la inversión de recursos tan elevada necesaria causada por el endurecimiento del marco regulatorio nacional y europeo
Fortalezas	<ol style="list-style-type: none">1. Disfruta de la mayor cuota de mercado en el mercado de enfermedades respiratorias2. Cuenta con una gran fuerza de ventas (redes de venta principalmente)3. Tiene una gran capacidad de I+D a nivel mundial y local4. Dispone de recursos locales e internacionales con capacidad para promocionar y distribuir sus productos a nivel mundial5. Cuenta con alrededor de 1.900 empleados en España, distribuidos y organizados de forma estratégica y eficiente
Oportunidades	<ol style="list-style-type: none">1. Mejorar la calidad vida de la población española2. Aumento de la conciencia sobre las necesidades de la atención sanitaria3. La población cada vez es más mayor (la edad media de mortalidad aumenta)4. El nivel de desarrollo tecnológico permite pensar en la creación de estrategias de comunicación e interacción diferentes y más eficientes, y actualmente no existe ninguna compañía farmacéutica con el liderazgo del entorno digital

Tabla 3. Análisis DAFO

Objetivos de marketing

El **principal objetivo** de este plan de marketing, como ya se avanzaba, es el siguiente:

Conseguir que GSK sea un referente (TOP3) a nivel digital en el mercado del tratamiento de enfermedades respiratorias en 2021

Para alcanzarlo, se han diseñado unos **objetivos de marketing específicos** que se han dividido en cuatro áreas principales (ventaja competitiva, participación en el mercado, innovación y rentabilidad). Éstos se crean con la intención de contribuir a la consecución del objetivo principal, buscando que sean claros, medibles, alcanzables y programados en el tiempo. Se detallan a continuación:

Ventaja competitiva

Se seguirá una **estrategia de enfoque**, puesto que se ha identificado que los *stakeholders* de la compañía que tienen un nivel de desarrollo tecnológico elevado requieren interacciones con la industria de otro tipo. Situación por la cual se identifica una oportunidad de negocio para que GSK se centre en este segmento de sus *stakeholders* y consiga aumentar la prescripción y uso de sus productos. Los objetivos a cubrir que se plantean son los siguientes:

- Mejorar el posicionamiento e imagen de GSK en cuanto a innovación tecnológica (al menos un 50% de los profesionales sanitarios involucrados en el tratamiento de pacientes con Asma o EPOC deben situar a GSK en el TOP3 en 2021)
- Conseguir que al menos el 60% de los delegados y MSLs (en conjunto) recomienden los recursos digitales de GSK en el área de respiratorio en 2021.
- Conseguir que el 70% de los Neumólogos conozca Nucala (para el Asma) y Relvar (para la EPOC) y sus beneficios clínicos en Diciembre de 2018.
- Conseguir que al menos el 50% de los Neumólogos esté de acuerdo con al menos uno de los tres mensajes siguientes en Diciembre de 2018:
 - GSK es la compañía con la más experiencia en el mercado respiratorio
 - GSK es la compañía que desarrolla productos más eficaces para el tratamiento de enfermedades respiratorias
 - Las transferencias de valor mantenidas con los delegados o MSLs de GSK son las mejores de la industria
- Extraer datos de RWE (Real World Evidences) de Relvar para presentar de forma innovadora y digital en el congreso SEPAR 2018.

Participación de mercado

- Interactuar al menos una vez con el 50% de los Neumólogos y el 20% de médicos de Atención Primaria habitualmente visitados por la red de venta a través de canales digitales (email, webinar, videoconferencia...) en Diciembre de 2018.
- Conseguir que la cuota de mercado de GSK en el mercado de antiasmáticos y la EPOC sea al menos del 29% en Diciembre de 2018.

Innovación

- Colaborar en al menos dos ponencias con los principales KOLs del área de enfermedades respiratorias para mostrar las terapias futuras en las que GSK está trabajando (antes de Diciembre de 2018)
- Alcanzar que el 70% de los Neumólogos tenga una satisfacción de Muy satisfecho o Excelente en las interacciones con GSK cada año desde Enero hasta Diciembre de 2018.
- Incrementar el uso de CampusRespiratorio.com (200 usuarios registrados y al menos una media de 2.000 visitas mensuales) en el año 2021.

- Desarrollar al menos 2 recursos digitales de valor para los neumólogos para antes de Diciembre de 2021 que tengan el foco en las siguientes áreas:
 - El apoyo en consulta y en el diagnóstico
 - El acceso a servicios y contenidos de valor para el paciente
- Elaborar un plan de comunicación para difundir información sobre el proceso de transformación digital que está llevándose a cabo en GSK (presentación en Julio de 2018)
 - En el plan de comunicación, se requiere una sección para la realización de acciones de marketing digital concretas a realizar durante el resto de 2018. Se esperan al menos 2 acciones sólidas que puedan demostrar con cifras cómo han contribuido al negocio.
- Elaborar un plan de comunicación específico para pacientes con enfermedades respiratorias (presentación del plan en Octubre de 2018)
 - El fundamento principal de este plan de comunicación deberá ser la realización de un estudio de mercado sobre la vivencia de los pacientes con este tipo de enfermedades, y el apoyo emocional que precisan. Su finalidad deberá ser la presentación de los resultados en un formato innovador dirigida a los neumólogos asistentes en el congreso de la SEPAR de 2019.

Rentabilidad

- Aumentar la inversión en los canales digitales, reduciendo la de los tradicionales. Esta acción debería suponer una reducción de los costes de promoción en canales tradicionales de al menos el 20% para Diciembre de 2021, haciendo crecer la cuota de mercado al mismo tiempo.

Estrategia de marketing

Para alcanzar los objetivos propuestos, se ha diseñado una **estrategia de enfoque** ya que el segmento de clientes de la compañía que tiene un nivel de desarrollo tecnológico más elevado demanda relaciones e interacciones de otro tipo, y precisamente este segmento es el que más ayudará a posicionar a GSK entre las Top 3 compañías líderes en la transformación digital en el mercado de enfermedades respiratorias.

El enfoque hacia este segmento permitirá posicionar a GSK como un agente de transformación digital poderoso en el mercado de las enfermedades respiratorias, y conseguir así aumentar la prescripción y uso de sus productos. Esta estrategia es fruto de la **orientación del negocio al establecimiento de relaciones sólidas y continuadas con el público objetivo**. De este modo, el equipo de GSK debe conocer al máximo los intereses y necesidades de sus clientes y la evolución de sus preferencias, gestionando y explotando esta información como una fuente de generación de ventajas competitivas.

Serán dos las ventajas competitivas sobre las que se apoyará esta estrategia. De una parte, la puesta a disposición del profesional sanitario (principalmente el neumólogo) de tratamientos cada vez más eficaces para las enfermedades respiratorias y síntomas asociados, y de otra, la **especialización en el segmento objetivo** a través de una oferta de servicios y contenidos adecuados a sus necesidades específicas.

En este sentido, será de vital importancia adaptar los procesos internos y sistemas de gestión para poder soportar esta estrategia. En concreto, principalmente se deberá **adaptar del CRM** de la compañía con las variables de clasificación y segmentación necesarias para conocer el nivel de madurez o desarrollo digital de cada cliente, así como aquellos servicios o contenidos específicos que más despierten y mantengan su atención. De esta forma, se podrán definir los **canales, contenidos y servicios preferentes** a utilizar en la estrategia de *engagement* con cada cliente.

Sobre la base de esta estrategia se han formulado determinadas acciones específicas a este nivel que tratan de desarrollar las ventajas competitivas existentes en el producto-mercado en el que actúan, empleando para ello determinados recursos y capacidades y combinando adecuadamente los diferentes instrumentos del marketing mix: producto, precio, distribución y comunicación.

Estrategia de producto

GSK cuenta con un gran portfolio de productos para el tratamiento de pacientes que sufren de enfermedades respiratorias o síntomas asociados. Muchos de ellos disfrutan de un buen posicionamiento en el mercado y una cuota de mercado que les permite seguir siendo parte del portfolio de la compañía. Algunos de ellos, principalmente Nucala y Relvar, disfrutan de un posicionamiento realmente diferenciado entre los productos competidores, a veces por la diana terapéutica a la que apuntan o incluso por su nivel de eficacia.

La situación de estos productos innovadores y su crecimiento actual en número de prescripciones y ventas constituyen una oportunidad para **apoyar en ellos la estrategia** diseñada en este plan:



Ilustración 5. Logo Nucala

La primera terapia biológica aprobada para el Asma cuya diana es la interleucina 5 (IL-5)



Ilustración 6. Logo Relvar

La primera y única combinación de corticoide inhalado y broncodilatador de larga duración que ofrece 24 horas de eficacia para el tratamiento de pacientes con EPOC

Tabla 4. Presentación Nucala y Relvar

De la misma forma que se reconoce que la estrategia de este plan debe apoyarse en sus productos, también debe hacerse en todas aquellas oportunidades en torno al tratamiento de las enfermedades respiratorias. Sobre todo en los canales digitales, pues es el canal que se estima prioritario para poder dar respuesta a los objetivos de este plan. En este sentido, se deben entender como **servicios o productos complementarios** todas aquellas iniciativas, que de forma directa o indirecta, contribuyan al posicionamiento de GSK y sus productos dentro del mercado de las enfermedades respiratorias. Especialmente todas aquellas iniciativas digitales, como las webs, aplicaciones móviles o vídeos, entre otras, que además contribuirán a alcanzar los objetivos marcados en este plan de marketing.

En este contexto, se deberán desarrollar al menos 2 recursos digitales de valor para los neumólogos para antes de Diciembre de 2021 que tengan el foco en las siguientes áreas:

- El apoyo en consulta y el diagnóstico para el neumólogo
- El acceso a servicios y contenidos de valor para el paciente

Estas iniciativas deben entenderse, como ya se indicaba, como servicios de valor añadido para el profesional sanitario especialista en enfermedades respiratorias, que es quién decidirá la prescripción, y como **activos de generación de imagen y posicionamiento** para GSK y sus productos. En este punto, cabe recordar que estas dos iniciativas deben estar dentro del marco estratégico de este plan, y especialmente del plan de marketing global de GSK, además de situarse dentro del marco de los valores fundamentales de la compañía.

Estrategia de precio

El precio de salida (PVP) al mercado de Nucala 100mg polvo será de **1.187,59 €**, y el de una dosis de Relvar (92mcg/22mcg en polvo para inhalación) es de **51,52 €** (información ya disponible en la AEMPS.gov.es). En el caso de Nucala, los productos existentes en el mercado que también tratan Asma y EPOC llevan distintos periodos de tiempo y se encuentran con una cuota de mercado y una posición que les permite hoy en día estar por debajo del precio de salida definido para el producto. Este es el caso de Xolair (omalizumab), el producto de Novartis del mismo grupo de productos que Nucala que hoy tiene un precio de 436,99 €.

La estrategia de precios estará basada en el ciclo habitual de mercado de productos similares, lo que significa que se seguirá una **estrategia de precios primados**, con la que se asigna un precio de salida elevado gracias a sus mejores en composición, eficacia, seguridad y la innovación que representan.

Cada 3 meses los equipos encargados de la promoción, distribución, acceso a mercado y costes deberán **reunirse para valorar la evolución de la facturación del producto**, y tomar decisiones.

Es de vital importancia **que el precio no vaya en detrimento de la adherencia al tratamiento**, es decir GSK deberá velar, en la medida de lo posible, porque los profesionales sanitarios usen los productos de GSK tal y como se indica en la ficha técnica del producto, y no con una posología diferente, aunque de esa forma redujese el gasto sanitario, ya que su uso inadecuado podría no alcanzar las expectativas deseadas con su uso.

Por otra parte, en cuanto a los activos digitales complementarios como las webs y aplicaciones móviles, deben ser de **acceso gratuito**, siendo el equipo de marketing el que pudiera ofrecer un sistema de incentivos por participación basado en formación, participación y colaboración con en las que GSK esté involucrada.

Estrategia de distribución

Nucala es un producto de dispensación hospitalaria, y por ello, la estrategia de distribución de GSK con este producto, se centraliza (a grandes rasgos) en tres targets principales, por un lado y

de forma prioritaria los *payers* (pagadores de cada comunidad autónoma), después la dirección de los hospitales y finalmente los profesionales sanitarios (principalmente neumólogos).

Para que la distribución haya podido llevarse a cabo, se ha debido obtener primero la aprobación de acceso a las comunidades y hospitales de cada comunidad autónoma. Una vez se ha obtenido, ahora todos los esfuerzos se dirigen hacia los profesionales sanitarios (neumólogos sobre todo).

GSK se encargará de **cubrir el stock demandado por los hospitales** necesario para asegurar el acceso a sus productos. Además se asegurará de que no hay errores ni en el empaquetado ni en el transporte de productos hasta el hospital. Es entonces el neumólogo, cuando reconoce el diagnóstico que encaja con el producto a utilizar, el que decide su prescripción y solicita el tratamiento al hospital para proporcionárselo al paciente.

En el caso de Relvar, y el resto de productos de dispensación en farmacias, es el neumólogo también el que tiene el poder de decisión sobre la prescripción o no del producto, por ello, para ambos casos, la **promoción seguirá basándose en gran parte en Redes de Ventas** , las cuales visitarán a los profesionales sanitarios para informar sobre los beneficios de los productos de GSK y conseguir que los recuerden para así facilitar su prescripción. Pues las ventas y distribución del producto en este punto solo pasan por la decisión de los neumólogos, aunque de todos, tanto los que son visitados por las redes de venta, como los que no. Por este motivo es de vital importancia la **promoción a través de diferentes canales** que permitan alcanzar a un mayor número de profesionales sanitarios.

En cuanto a las iniciativas digitales, GSK ofrecerá el acceso a ellas de forma gratuita y directa, ya vayan dirigidas a profesionales sanitarios o no, pudiendo utilizar soportes dirigidos a la población española en general como es el caso de Internet o las tiendas online de Smartphone, como por ejemplo las de Android e iOS (Play Store y iTunes). Otros soportes no digitales, como advisory boards o reuniones educativas, no deberían utilizarse como medio habitual para distribuir materiales o información sobre las ventajas de la utilización de las iniciativas digitales de la compañía. Sí que se podrá contar con las redes de venta para distribuir información y materiales sobre las iniciativas digitales existentes.

Estrategia de comunicación

En España, GSK (ni ninguna compañía farmacéutica) puede emprender acciones directas de comunicación que promocionen **ninguno de sus productos de prescripción** a ningún target (ni médicos, ni pacientes, ni ningún otro). Sin embargo, si pueden comunicar datos científicos contrastados a los médicos, que son quienes tienen el poder de decisión sobre la prescripción. En este contexto, la situación desemboca en que GSK debe tener en cuenta **dos formas de comunicación** , una cuando se quiera promocionar uno o varios productos, y otra cuando se quiera hacer sobre temas relacionados (la propia enfermedad, síntomas, los biológicos, etc...).

- **Comunicaciones sobre el producto**
 - Debido al sistema regulatorio del ámbito español, solamente se podrán realizar comunicaciones que contengan información sus beneficios clínicos (aportando datos y sin incitar a la prescripción el producto por cualquier otro motivo que no sea científicamente probado), y siempre en canales exclusivamente dirigidos **a los profesionales sanitarios** (a través de cualquier canal profesional como la propia consulta, eventos, congresos, sociedades médicas, ensayos clínicos...). También se podrían realizar comunicaciones dirigidas a los pagadores y comités éticos, que son los que aprueban la entrada de un fármaco en el mercado (en España son figuras públicas y están distribuidas por comunidades autónomas).

- **Comunicaciones sobre temáticas alrededor del producto**
 - Como la propia enfermedad, síntomas, biológicos u otros temas...), las comunicaciones podrán dirigirse a los profesionales sanitarios, *payers*, comités éticos, y además a cualquier otro target, como por ejemplo a los pacientes, cuidadores, familiares de pacientes, o incluso a la población general siempre manteniéndose dentro del marco de los valores de la compañía.

La **estrategia de comunicación** de la compañía pasará por utilizar todas las herramientas y canales de comunicación existentes en el mercado español que permitan **favorecer, de forma directa o indirecta, la prescripción de sus productos**. Desde la visita médica, ponencias en congresos, presentación de resultados en conferencias y formación continuada, para los médicos, hasta la comunicación con asociaciones de pacientes, tertulias, workshops y la creación de webs/apps de apoyo para el profesional sanitario e incluso para los pacientes.

En cuanto a los dos productos principales en los que se apoyará la estrategia digital de la compañía, deberán asociarse los siguientes mensajes a cada producto y por tanto, basar en ellos **cualquier comunicación sobre cada uno**:

Nucala (mepolizumab)

- *Nucala es la primera terapia biológica para el Asma que actúa sobre la interleucina-5 (IL-5) humana con alta afinidad y especificidad*
- *Nucala reduce significativamente la producción y la supervivencia de los eosinófilos*
- *Nucala es la opción terapéutica más recomendada en relación eficacia/precio para el tratamiento del Asma Severa*

Relvar (fluticasona fluroato, Vilanterol trifrenatato)

- *Relvar Ellipta está indicado para el tratamiento sintomático de adultos con EPOC, con un FEV1 < 70% del normal*
- *Relvar Ellipta, la primera y única combinación de corticoide inhalado y broncodilatador de larga duración que ofrece 24 horas de eficacia para el tratamiento de pacientes con EPOC*
- *Relvar Ellipta, la única triple terapia diaria contra la EPOC en un mismo dispositivo*

Ambos productos dispondrán de una sección en la página web corporativa de GSK internacional (www.gsk.com) y en la de GSK España (www.gsk.es) donde se podrá acceder a la ficha técnica del producto y a otros materiales informativos, además de incluir materiales promocionales específico en la sección dirigida a profesionales sanitarios de la web salud.gsk.es.

Estas iniciativas deberán **indicar claramente y de forma inconfundible el público objetivo** al que van dirigidas, y en el caso de estar dirigidas al profesional sanitario, deberán solicitar su registro previo y aceptación por parte del equipo de revisión de GSK. Este registro siempre deberá llevar el número de colegiado de cada profesional sanitario, además de sus datos demográficos básicos y su centro de trabajo.

Los términos y condiciones de uso de cualquiera de las iniciativas digitales deben contener un marco común en el que se indique la razón de la existencia de la web, el objetivo de comunicación de los contenidos, a quién van dirigidos y los términos y condiciones legales que amparan el uso, copia o distribución de los servicios y contenidos de la iniciativa en cuestión.

Las redes de venta y los MSLs forman parte de uno de los canales de comunicación e interacción más efectivos con el profesional sanitario. Este canal, y todas aquellas iniciativas de interacción directa con el profesional sanitario u otros stakeholders como el email, los advisory boards, los programas de formación, PSPs y otros, deberán utilizarse para comunicar acerca del lanzamiento de las iniciativas digitales de GSK y su intención y compromiso por aprovechar las ventajas de las nuevas tecnologías.

Por último, todas las comunicaciones que se realicen desde la compañía seguirán las más estrictas validaciones por parte del departamento de farmacovigilancia y calidad para asegurar que las comunicaciones cumplen con los estándares éticos de la industria en el mercado Español, además de situarse dentro del marco de los valores fundamentales de la compañía (*centrarse en el paciente, actuar con integridad, mostrar respecto por las personas y actuar con transparencia*).

Acciones, responsabilidades y temporalización

En el plan de acciones a continuación se concretan las actividades específicas que se deberán llevar a cabo para alcanzar los objetivos propuestos en este documento, así como los recursos humanos y materiales que intervendrán en su realización, además del calendario temporal en el que se han de realizar. Se incluyen:

- Las acciones a desarrollar
- La asignación de responsabilidades: quien lo hará
- La temporalización: el momento y duración de cada acción
- El coste aproximado de su desarrollo de cada acción

En este programa de acciones no se incluyen aquellas acciones específicas dirigidas exclusivamente a la promoción de productos, sino **aquellas acciones dirigidas a conseguir el objetivo** para el que se ha desarrollado este plan.

Programa de acciones y responsabilidades

Para comenzar con las acciones diseñadas para alcanzar los objetivos del plan se han establecido diferentes responsabilidades, divididas por los roles que se muestran a continuación:

- Board GSK (socios)
- Marketing
- Brand
- Médico
- Market Research
- Multichannel Marketing
- Comunicación
- Acceso al paciente
- Financiero
- Dirección nacional y regional de ventas
- Farmacovigilancia
- RSC (Reputación social corporativa)

Además, para facilitar su lectura, se ha desarrollado una agrupación de las acciones desde las que se desprenden el resto. Se muestran a continuación:

Acción	Departamentos (por responsabilidad)	Fecha límite	Gasto Previsto
Validación del plan (ético, legal y valores fundamentales de GSK)	Marketing Farmacovigilancia RSC	25/01/2018	–
Aprobación final del plan de marketing	Marketing Board GSK	06/02/2018	–
Plan de generación de soluciones digitales	Multichannel Mkt. Marketing Comunicación Financiero Farmacovigilancia	28/02/2018	150.000 €
Desarrollo plan de investigación de mercados	Market Research Brand Marketing Médico Financiero Farmacovigilancia RSC	28/02/2018	200.000 €

Desarrollo campaña de comunicación interna	Comunicación Marketing Multichannel Financiero Farmacovigilancia RSC	28/02/2018	45.000 €
Desarrollo campaña de comunicación externa dirigida a profesionales sanitarios	Comunicación Marketing Multichannel Mkt. Médico Dirección nacional y regional de ventas Financiero Farmacovigilancia RSC	03/03/2018	450.000 €
Desarrollo campaña de comunicación externa dirigida a pacientes	Acceso al paciente Brand Marketing Multichannel Mkt. Comunicación Financiero Farmacovigilancia RSC	01/06/2018	70.000 €
Reunión semestre – Valoración aplicación del plan de marketing y actualización (presentación de resultados hasta la fecha de todos los departamentos implicados)	Marketing Board GSK Todos	Mitad Junio (cada año)	–
Reunión de ciclo – Valoración aplicación del plan de marketing del año y presentación de resultados hasta la fecha de todos los departamentos	Marketing Board GSK Todos	Noviembre (cada año)	–

Tabla 5. Programa de acciones global

A continuación se detallan **cada una de las acciones globales**, con sus acciones específicas correspondientes:

Validación del plan (ético, legal y valores fundamentales de GSK)

Fecha límite: 25/01/2018

Responsable principal: Marketing

Departamentos involucrados: Marketing, Farmacovigilancia y RSC

Gasto previsto: -

Esta actividad consistirá en que los equipos de Farmacovigilancia y RSC deberán revisar el presente plan de marketing y notificar al departamento de marketing sobre todos aquellos elementos encontrados en el plan de marketing que debieran cambiarse o añadirse en caso de no situarse de forma inequívoca dentro del marco ético y legal, por parte de Farmacovigilancia, o en caso de no situarse dentro del marco de los valores fundamentales de la empresa, por parte de RSC.

El departamento de Marketing será el último responsable de tener la confirmación de estos departamentos de que el plan de marketing ha sido modificado acorde a los requisitos de ambos departamentos.

Aprobación final del plan de marketing

Fecha límite: 06/02/2018

Responsable principal: Marketing

Departamentos involucrados: Marketing, Financiero y Board GSK

Gasto previsto: -

El departamento de Marketing deberá presentar el plan de marketing finalizado al Board de GSK para revisarlo y discutirlo, junto con el aval del departamento financiero, quién tendrá que haber estado presente en el desarrollo de este plan y debe poder ser capaz de responder a todas aquellas preguntas que le competen.

En este sentido, será el departamento de Marketing quién deberá adaptar el plan de marketing según las conversaciones mantenidas con Financiero y el Board de la compañía, debiendo solicitar comparecencia con estos departamentos asegurando entregar el plan finalizado antes de la fecha límite indicada.

Plan de generación de soluciones digitales

Fecha límite: 28/02/2018

Responsable principal: Multichannel Mkt.

Departamentos involucrados: Multichannel Mkt., Marketing, Comunicación, Financiero y Farmacovigilancia

Gasto previsto: 150.000 €

En primer lugar, el departamento de multichannel deberá analizar las soluciones digitales actualmente existentes en el área de enfermedades respiratorias en España, conociendo qué compañía está detrás de la solución, qué tipo de acceso tiene, qué canales utiliza para interactuar con el médico y qué contenidos y servicios son los que más fidelizan a los profesionales sanitarios o a los pacientes.

Este análisis deberá contener una evaluación heurística de estas soluciones digitales (por tipo de solución digital) con el que se obtengan los códigos de buenas prácticas y elementos a evitar cuando se desarrolla una solución digital sobre salud en España. Los resultados de esta evaluación serán los que se tengan en cuenta durante estos tres años a la hora de desarrollar cualquier iniciativa a través de cualquier solución digital.

El departamento de multichannel deberá desarrollar **al menos dos soluciones digitales** durante los siguientes tres años. Por soluciones digitales se entiende cualquiera de las siguientes:

- Cualquier tipo de web
- Aplicación móvil
- Uso de wearables
- Realidad aumentada o virtual
- Cualquier otra iniciativa tecnológica que represente una innovación y pueda usarse como medio para interactuar con los stakeholders de la compañía

Estas soluciones deben representar una innovación notable, preferiblemente deberían desarrollarse dos soluciones de utilidad real y demostrable para el neumólogo y/o alergólogo. Sin embargo, también sería válida cualquier solución digital dirigida a pacientes que, por sus peculiaridades, permitiera obtener un beneficio al médico, como por ejemplo el ahorro de tiempo o el acceso a recursos de apoyo emocional para el paciente.

Se proponen las siguientes tipologías:

- El apoyo en consulta y en el diagnóstico
- El acceso a servicios y contenidos de valor para el paciente

Las soluciones digitales deberán lanzarse antes de las fechas previstas a continuación:

- Solución digital 1 – Antes del 26/01/2019
- Solución digital 2 – Antes del 22/11/2020

El presupuesto previsto para la generación de ambas soluciones digitales deberá destinarse no solo a su diseño y creación, sino a llevar a cabo el plan de comunicación a nivel digital, utilizando los canales más adecuados según su utilización. A estos efectos, el departamento de multichannel deberá coordinarse con el departamento de comunicación, de forma que éste último será el responsable de que la campaña de comunicación externa y la propia de estas aplicaciones estén alineadas y se apoyen buscando sinergias.

Antes de su desarrollo, deberá generarse un informe a revisar con marketing y médico que explique de qué forma contribuirán al negocio. Dentro de los seis meses siguientes a su lanzamiento, multichannel deberá generar un informe para explicar cómo cada solución ha contribuido efectivamente al negocio, asimismo deberá actualizar los códigos de buenas prácticas y ajustar los elementos necesarios para las siguientes iniciativas digitales.

Desarrollo plan de investigación de mercados

Fecha límite: 28/02/2018

Responsable principal: Market Research

Departamentos involucrados: Market Research, Brand, Marketing, Multichannel Mkt., Médico, Financiero, Farmacovigilancia y RSC

Gasto previsto: 200.000 €

El departamento de investigación de mercados deberá tener en cuenta dos vías de trabajo, por un lado, desde su propia responsabilidad y autonomía, y por otro, fruto de la comunicación continuada con marketing, multichannel, brand, acceso al paciente, médico, Farmacovigilancia y RSC. En ambos casos podrá trabajar con empresas especializadas en investigación de mercados.

En cuanto a la parte de su propia responsabilidad y autonomía (en lo que compete a este plan de marketing), deberá obtener y monitorizar **al menos cuatro veces por cada año** (para cada quarter: Q1, Q2, Q3 y Q4) la siguiente información (como mínimo):

- Conocer el posicionamiento e imagen de GSK en cuanto a innovación tecnológica
- Nivel de recomendación de los recursos digitales de GSK en el área de respiratorio
- Nivel de conocimiento de Nucala (para el Asma) y Relvar (para la EPOC) y sus beneficios clínicos.
- Cuota de mercado de los antiasmáticos y contra la EPOC de GSK
- Nivel de satisfacción del neumólogo y alergólogo con las interacciones con GSK
- Datos estadísticos sobre la utilización de las soluciones digitales de GSK actuales, y las nuevas, además de conocer el comportamiento dentro de ellas

Estos indicadores tienen asignados unos objetivos, y será market research quién alertará a los distintos departamentos de la evolución de los mismos, es decir, comunicará acerca de si la compañía está o no yendo por buen camino y qué debe hacer para mejorar. Los objetivos de los anteriores indicadores indicados son los siguientes:

- Al menos un 50% de los profesionales sanitarios involucrados en el tratamiento de pacientes con Asma o EPOC deben situar a GSK en el TOP3 en 2021
- Conseguir que al menos el 60% de los delegados y MSLs (en conjunto) recomienden los recursos digitales de GSK en el área de respiratorio en 2021.
- Conseguir que el 70% de los Neumólogos conozca Nucala (para el Asma) y Relvar (para la EPOC) y sus beneficios clínicos en Diciembre de 2018.

- Conseguir que la cuota de mercado de GSK en el mercado de antiasmáticos y la EPOC sea al menos del 29% en Diciembre de 2018.
- Alcanzar que el 70% de los Neumólogos tenga una satisfacción de Muy satisfecho o Excelente en las interacciones con GSK cada año desde Enero hasta Diciembre de 2018.
- Incrementar el uso de CampusRespiratorio.com (200 usuarios registrados y al menos una media de 2.000 visitas mensuales) en el año 2021.

En cuanto al último punto sobre la información de utilización de las soluciones digitales de GSK (actuales y futuras). Market research y multichannel deberán trabajar juntos en la entrega de informes mensuales sobre la evolución en la utilización y comportamiento de los usuarios de las soluciones digitales de la compañía.

Los presupuestos previstos en este plan se deberán dividir en los tres años de este plan, y serán responsabilidad del departamento de investigación de mercados, aunque siempre bajo la aprobación del departamento financiero y de compras.

Desarrollo campaña de comunicación interna

Fecha límite: 28/02/2018

Responsable principal: Comunicación

Departamentos involucrados: Comunicación, Marketing, Multichannel, Financiero, Farmacovigilancia y RSC

Gasto previsto: 45.000 €

La campaña de comunicación interna prevista en este plan de marketing debe basarse en la concienciación de los empleados de la compañía sobre tres puntos:

- El compromiso de GSK con la transformación digital de la industria
- La importancia de aprovechar las nuevas tecnologías en los procesos de la compañía
- El reconocimiento de la existencia de canales de interacción menos explorados y con un ROI medible

La campaña deberá contar con casos de aplicación reales en los que GSK esté utilizando las nuevas tecnologías, y cómo éstas han ayudado a mejorar los resultados. Por ejemplo, la utilización de la videoconferencia en la realización de una visita médica ha favorecido compartir y usar a la vez la información digital e interactiva sobre Nucala que de otra forma no habría podido ser recibida. Además, deberá incluir información que genere interés y expectativa sobre el desarrollo de nuevas soluciones digitales en el mercado de enfermedades respiratorias.

El guion principal de esta campaña deberá ser construido por el departamento de comunicación, bajo la supervisión del departamento de marketing y multichannel, y la validación de los equipos de farmacovigilancia y RSC. Los equipos de comunicación, marketing y multichannel deberán estar alineados con los contenidos de la campaña, así como los plazos y los canales a utilizar.

El gasto previsto presupone que se utilizarán proveedores externos que ayudarán a diseñar los materiales necesarios para llevar a cabo la comunicación interna. La responsabilidad sobre este gasto la tendrá el departamento de comunicación, siempre alineado con el financiero.

Esta campaña debe lanzarse de forma actualizada y dinámica durante los **tres años** para los que se desarrolla este plan de marketing. La campaña de cada año deberá durar un mínimo de 3 meses, y debe ser dinámica y participativa, además de contener elementos que incentiven la participación de los empleados. Además, al final de la misma, el departamento deberá presentar un informe después de cada campaña sobre la experiencia de los empleados ante ella, proponiendo mejoras y actualizaciones para la campaña del próximo año.

Por último, la primera parte de la campaña debe haberse lanzado para la fecha límite indicada. Por este motivo, las decisiones sobre la campaña deben haber sido consensuadas entre los equipos involucrados de forma anterior a esta fecha.

Desarrollo campaña de comunicación externa dirigida a profesionales sanitarios

Fecha límite: 03/03/2018

Responsable principal: Comunicación

Departamentos involucrados: Comunicación, Marketing, Multichannel Mkt., Market Research, Médico, Dirección nacional y regional de ventas, Financiero, Farmacovigilancia y RSC

Gasto previsto: 450.000 €

La campaña de comunicación dirigida a los profesionales sanitarios prevista en este plan de marketing debe basarse en la difusión de materiales y contenidos centrados en los siguientes mensajes:

- GSK es la compañía con más experiencia en el mercado respiratorio
- GSK es la compañía que desarrolla productos más eficaces para el tratamiento de enfermedades respiratorias
- Las transferencias de valor mantenidas con los delegados o MSLs de GSK son las mejores de la industria

Al menos el 50% de los delegados de venta y MSLs deben utilizar tablet en la visita médica, e informar a los neumólogos y alergólogos sobre el proceso de digitalización que se está llevando a cabo en GSK. Además, se dejarán materiales en papel sobre las tendencias digitales en salud y aquellas iniciativas en las que GSK está trabajando, de forma que generen expectativas en los profesionales sanitarios a este efecto y evalúen su interés sobre estos temas. Este nivel de interés deberá ser recogido por los delegados y MSLs de forma que se clasifique adecuadamente al profesional sanitario en el CRM de la compañía.

Para continuar con el compromiso digital de GSK, el propio delegado o MSL, deberá anotar de forma semanal aquellas interacciones que haya tenido a través del email, whatsapp, videoconferencia u otro canal digital. De esta forma se tendrán que haber mantenido al menos dos contactos a través del al menos dos canales distintos al mes. Es decir, el delegado tendría que (por ejemplo) interactuar con un neumólogo/alergólogo por email, tener una visita a través de videoconferencia e interactuar con un neumólogo/alergólogo a través del whatsapp. Los resultados de la consecución de los objetivos de delegados y MSLs se presentarán directamente al Board de GSK en las reuniones de ciclo.

El guion principal de esta campaña deberá ser construido por el departamento de comunicación, bajo la supervisión del departamento de marketing y multichannel, y la validación de los equipos de médico, directores de ventas, farmacovigilancia y RSC. Por su parte, los equipos de comunicación, marketing y multichannel deberán estar alineados con los contenidos de la campaña, así como los plazos y los canales a utilizar. La campaña será múltiple, y deberá contener, al menos, los siguientes elementos:

- Marketing y médico deberán ponerse de acuerdo en colaborar en al menos dos ponencias con los principales KOLs del área de enfermedades respiratorias para mostrar las terapias futuras en las que GSK está trabajando (antes de Octubre de 2019). Estos KOLs deberán ser especialmente digitales, con presencia en redes sociales, lo que asegure la difusión de la ponencia antes y después.
- Marketing y médico deberán trabajar juntos para diseñar un proyecto de investigación con pacientes (reclutados a través del profesional sanitario), el cual deberá avalar un comité ético que permita conocer **evidencias del mundo real (RWE)** de Relvar en pacientes con EPOC. Estos datos deberán ser presentados de una forma disruptiva, haciendo especial

hincapié al inicio, durante y al final de la presentación, del compromiso de GSK con la transformación digital, pues es el motivo de realizar esta innovadora presentación. Esta presentación deberá realizarse en el congreso SEPAR 2018.

- Como elemento innovador y parte de esta campaña, marketing, acceso al paciente y market research deberán trabajar juntos para diseñar un proyecto de **investigación con pacientes** en España. Este estudio deberá recoger información la vivencia de los pacientes con enfermedades respiratorias, el apoyo que precisan y los canales que utilizan para cubrir esta necesidad. Su finalidad deberá ser la presentación de los resultados en un formato innovador dirigida a los neumólogos asistentes en el congreso de la SEPAR de 2019.

Ambas ponencias deberán contar con materiales específicos impresos y en los canales digitales que se puedan compartir y descargar al final de la reunión y durante las semanas posteriores. Además, se debe estar alerta a la posibilidad de plantear la oferta de formación digital a los profesionales sanitarios. Tras estas ponencias los distintos departamentos involucrados deben reunirse, pensarlo y comunicar su decisión al Board de GSK.

El gasto previsto para este plan de comunicación presupone que se utilizarán proveedores externos que ayudarán a diseñar los materiales necesarios para llevar a cabo la comunicación interna. La responsabilidad sobre este gasto la tendrá el departamento de comunicación y marketing, siempre alineado con el financiero.

Desarrollo campaña de comunicación externa dirigida a pacientes

Fecha límite: 01/06/2018

Responsable principal: Acceso al paciente

Departamentos involucrados: Acceso al paciente, Brand, Marketing, Multichannel Mkt., Comunicación, Financiero, Farmacovigilancia y RSC

Gasto previsto: 70.000 €

La campaña de comunicación dirigida a pacientes se centrará única y exclusivamente en formación y apoyo alrededor de las enfermedades respiratorias. El departamento de acceso al paciente, con la ayuda de los departamentos de médico y comunicación, deberá realizar PSPs (patient support programs) en torno al Asma y la EPOC. Especialmente el uso de la realidad virtual para simular situaciones propias de un paciente en este tipo de situaciones, y las formas de afrontarlo.

Se deberán llevar a cabo al menos dos PSPs cada año, dentro de los tres años de duración de este plan de marketing, y en al menos uno de cada año se deben aprovechar los beneficios de las nuevas tecnologías.

Además, la web actual dirigida a pacientes (<http://salud.gsk.es>) deberá actualizarse y tener un dominio propio para España (<https://www.xxxxxxx.es>), de forma que el paciente encuentre en ella una web exclusivamente para él, con contenidos formativos sobre la enfermedad que entienda y sepa reconocer, así como sobre las distintas situaciones a las que podría enfrentarse e información de apoyo para su día a día.

Esta web deberá contribuir a la utilización (por parte de los profesionales sanitarios) de CampusRespiratorio.com. Para ello se deberán introducir links y banners que vinculen la nueva web con CampusRespiratorio.com y poder analizar el volumen de visitas a la web a través de este medio.

Será el departamento de acceso al paciente, con la ayuda del resto de departamentos, el que tendrá la responsabilidad de llevar este plan de acción con los pacientes. Farmacovigilancia y RSC deberán supervisar los contenidos de los programas antes de su lanzamiento. El departamento financiero y compras darán apoyo con la supervisión de costes y proveedores.

Valoración aplicación del plan de marketing y actualización

Fecha límite: Mitad de Junio (cada año)

Responsable principal: Marketing

Departamentos involucrados: Board GSK, Todos

Gasto previsto: -

A mitad de Junio de cada año se hará una reunión conjunta con representación de todos los departamentos para evaluar la consecución de los objetivos marcados en este plan y los próximos pasos a seguir.

Será el departamento de marketing el responsable de agenda y poner en común a los equipos para concretar día específico.

Reunión de ciclo

Fecha límite: Noviembre (cada año)

Responsable principal: Marketing

Departamentos involucrados: Board GSK, Todos

Gasto previsto: -

En Noviembre de cada año se hará también una reunión conjunta con representación de todos los departamentos para evaluar la consecución de los objetivos marcados en este plan y los próximos pasos a seguir.

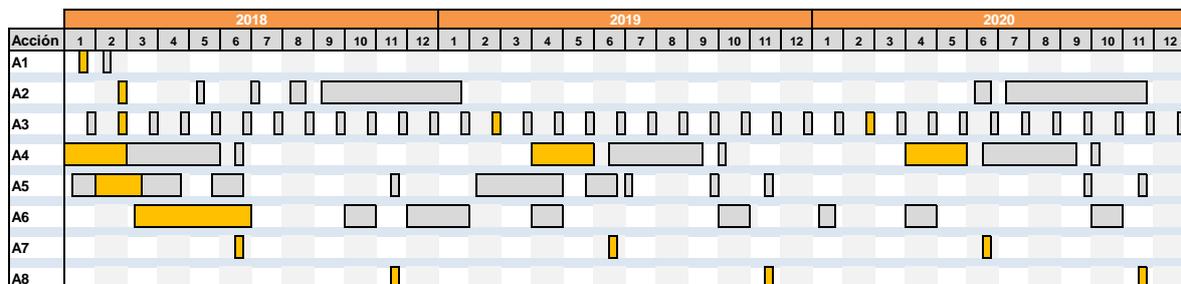
En esta reunión, los departamentos de ventas e investigación de mercado (cada uno por su parte) deberán presentar datos sobre el efecto que está generando en el profesional sanitario las actividades derivadas de este plan de marketing.

Será el departamento de marketing el responsable de agenda y poner en común a los equipos para concretar fecha específica.

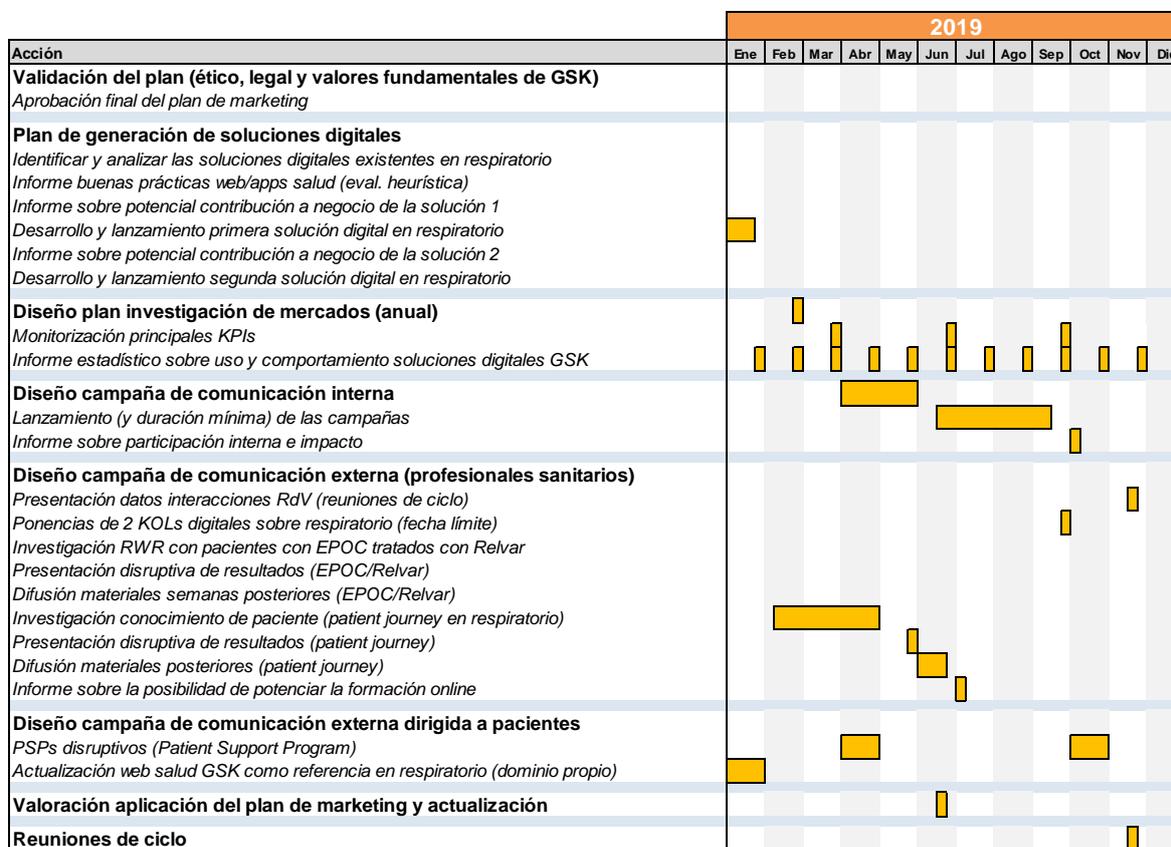
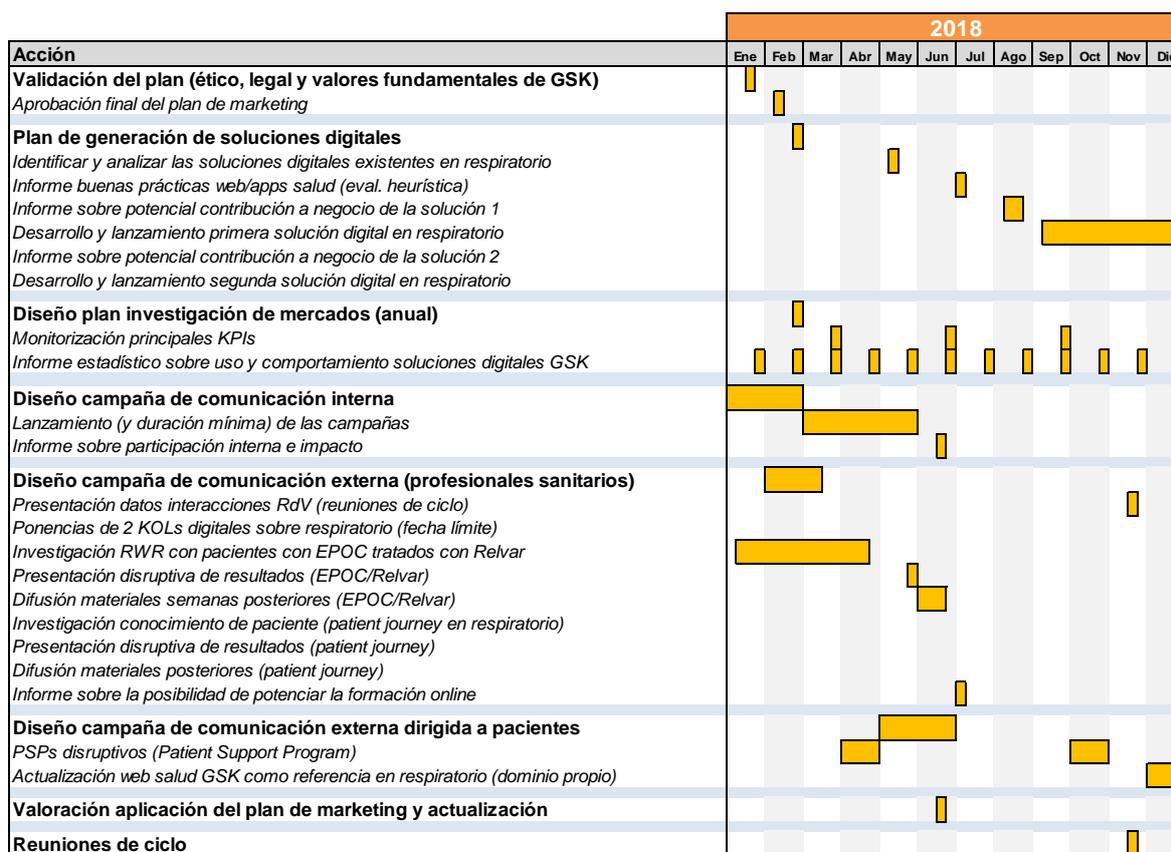
Calendario de acciones

Se resume a continuación el calendario completo con las acciones explicadas en el punto anterior (se aproxima a que la duración de cada mes es de cuatro semanas):

- | | |
|---|---|
| A1 Validación del plan (ético, legal y valores fundamentales de GSK) | A5 Diseño campaña de comunicación externa (prof. sanitarios) |
| A2 Plan de generación de soluciones digitales | A6 Diseño campaña de comunicación externa dirigida a pacientes |
| A3 Diseño plan investigación de mercados (anual) | A7 Valoración aplicación del plan de marketing y actualización |
| A4 Diseño campaña de comunicación interna | A8 Reuniones de ciclo |



A continuación se realiza año a año para facilitar su lectura:



Acción	2020											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Validación del plan (ético, legal y valores fundamentales de GSK) <i>Aprobación final del plan de marketing</i>												
Plan de generación de soluciones digitales <i>Identificar y analizar las soluciones digitales existentes en respiratorio</i> <i>Informe buenas prácticas web/apps salud (eval. heurística)</i> <i>Informe sobre potencial contribución a negocio de la solución 1</i> <i>Desarrollo y lanzamiento primera solución digital en respiratorio</i> <i>Informe sobre potencial contribución a negocio de la solución 2</i> <i>Desarrollo y lanzamiento segunda solución digital en respiratorio</i>												
Diseño plan investigación de mercados (anual) <i>Monitorización principales KPIs</i> <i>Informe estadístico sobre uso y comportamiento soluciones digitales GSK</i>												
Diseño campaña de comunicación interna <i>Lanzamiento (y duración mínima) de las campañas</i> <i>Informe sobre participación interna e impacto</i>												
Diseño campaña de comunicación externa (profesionales sanitarios) <i>Presentación datos interacciones RdV (reuniones de ciclo)</i> <i>Ponencias de 2 KOLs digitales sobre respiratorio (fecha límite)</i> <i>Investigación RWR con pacientes con EPOC tratados con Relvar</i> <i>Presentación disruptiva de resultados (EPOC/Relvar)</i> <i>Difusión materiales semanas posteriores (EPOC/Relvar)</i> <i>Investigación conocimiento de paciente (patient journey en respiratorio)</i> <i>Presentación disruptiva de resultados (patient journey)</i> <i>Difusión materiales posteriores (patient journey)</i> <i>Informe sobre la posibilidad de potenciar la formación online</i>												
Diseño campaña de comunicación externa dirigida a pacientes <i>PSPs disruptivos (Patient Support Program)</i> <i>Actualización web salud GSK como referencia en respiratorio (dominio propio)</i>												
Valoración aplicación del plan de marketing y actualización												
Reuniones de ciclo												

Presupuesto y control

Beneficios y pérdidas esperados

En primer lugar, se resumen los presupuestos finales para la realización de este plan de marketing, indicando, en cada caso y como ya se definió anteriormente, qué departamento tendrá la responsabilidad y decisión sobre el gasto:

Acción	Responsabilidad gasto	Presupuesto
Plan de generación de soluciones digitales	Multichannel Mkt.	150.000 €
Desarrollo plan de investigación de mercados	Market Research	200.000 €
Desarrollo campaña de comunicación interna	Comunicación	45.000 €
Desarrollo campaña de comunicación externa dirigida a profesionales sanitarios	Comunicación/Médico	450.000 €
Desarrollo campaña de comunicación externa dirigida a pacientes	Comunicación/Acceso al paciente	70.000 €
TOTAL	Compras y Marketing	915.000 €

Tabla 6. Resumen presupuestos

Tal y como se indica en la tabla en la última fila (Compras y Marketing), estos presupuestos siempre **tendrán que pasar por el departamento de compras**, siendo éste quien deberá revisar los costes ofrecidos por el proveedor (y los renegociará si es necesario) para poder continuar con el trabajo. Marketing no tiene el papel de controlar los presupuestos, aunque sí deberá conocer la situación de gasto de cada acción para **anticipar posibles desviaciones**.

Dados los presupuestos de gastos, se estima un aumento en prescripciones tanto de Nucala como de Relvar (directamente atribuibles a este plan de marketing). Se tienen en cuenta a la hora de declarar los **beneficios y pérdidas esperados** a continuación:

Acción	2018	2019	2020
TOTAL INGRESOS (ATRIBUIBLES A ESTE PLAN)			
Ventas/Prescripciones Nucala	190.000 €	225.000 €	250.000 €
Ventas/Prescripciones Relvar	170.000 €	190.000 €	230.000 €
TOTAL GASTOS			
Plan de generación de soluciones digitales	80.000 €	10.000 €	60.000 €
Desarrollo plan de investigación de mercados	80.000 €	70.000 €	50.000 €
Desarrollo campaña de comunicación interna	20.000 €	15.000 €	10.000 €
Desarrollo campaña de comunicación externa dirigida a profesionales sanitarios	250.000 €	150.000 €	50.000 €
Desarrollo campaña de comunicación externa dirigida a pacientes	35.000 €	20.000 €	15.000 €
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	-105.000 €	150.000 €	295.000 €

Tabla 7. Declaración de beneficios y pérdidas esperados

Como se puede observar, se espera un resultado de explotación negativo para el primer año, y positivo para el resto. Esto se explica porque la inversión necesaria para realizar las acciones diseñadas en este plan no genera un impacto a corto plazo sobre las ventas/prescripciones de los productos de la compañía.

Monitorización y control del plan

En esta sección se determina cómo se medirán los resultados de las diferentes acciones realizadas. Esta evaluación permitirá diagnosticar hasta qué punto se van cumpliendo los objetivos.

A continuación se recuerdan los objetivos y la estimación de su consecución en cada año, en caso de no encontrarse en tal situación en cada año (como ya se ha indicado), Marketing deberá reconocer su desviación y revisar los objetivos específicos marcados en las principales áreas definidas (ventaja competitiva, participación en el mercado, innovación y rentabilidad) y hacer en ellas los ajustes pertinentes:

1. Mejorar el posicionamiento e imagen de GSK en cuanto a innovación tecnológica (al menos un 50% de los profesionales sanitarios involucrados en el tratamiento de pacientes con Asma o EPOC deben situar a GSK en el TOP3 en 2021)

Principal indicador de control (objetivo 1)	2018	2019	2020
Sitúan a GSK en el Top3	15%	30%	50%

Tabla 8. Indicador de control objetivo 1

2. Incrementar el uso de CampusRespiratorio.com (200 usuarios registrados y al menos una media de 2.000 visitas mensuales) en el año 2021

Principal indicador de control (objetivo 2)	2018	2019	2020
Registros/Visitas mensuales	50/350	120/1.300	200/2.000

Tabla 9. Indicador de control objetivo 2

3. Conseguir que al menos el 60% de los delegados y MSLs (en conjunto) recomienden los recursos digitales de GSK en el área de respiratorio en 2021

Principal indicador de control (objetivo 3)	2018	2019	2020
% Delegados y MSLs que recomiendan recursos digitales de GSK en esta área	20%	40%	60%

Tabla 10. Indicador de control objetivo 3

4. Apoyar el programa global de GSK en torno a los pacientes creando servicios y materiales específicos para ellos en 2021

Principal indicador de control (objetivo 4)	2018	2019	2020
Número de PSPs concluidos con materiales digitales para pacientes y con una satisfacción de 4-5 de media de los participantes	1/2	1/2	2/2

Tabla 11. Indicador de control objetivo 4

Teniendo en cuenta estos indicadores principales, así como las distintas acciones a realizar (junto con su temporalización y presupuesto), se han establecido una serie de reuniones periódicas entre los diferentes departamentos para comprobar los resultados y anticipar posibles desviaciones o cualquier cambio a implementar en el plan. Se resumen a continuación:

- Primera reunión de control (el 26 de Junio de 2018)
- Segunda reunión de control (a principios de Septiembre de cada año)
- Reunión de ciclo (Noviembre de cada año)

En estas reuniones se tratarán los datos de las diferentes acciones realizadas por los distintos departamentos. Se resumen a continuación los puntos que se revisarán en cada reunión y por quién se llevarán a cabo (su principal responsable):

Análisis de **prescripciones/ventas**, por el Brand Manager:

- Ingresos
- Gastos
- Rentabilidad del producto
- Rentabilidad de la red de ventas

Análisis de la **eficacia de la actividad promocional**, por la dirección de ventas, Marketing Manager y Multichannel Marketing Manager:

- Especialistas visitados
- Redes involucradas
- Volumen y eficacia de la Red de Venta por CCAA
- Actividades digitales realizadas y medición del ROI
- Actividades realizadas con profesionales sanitarios y medición del ROI
- Actividades realizadas con pacientes y medición del ROI

Análisis de los resultados de los programas de **investigación de mercados**, por el Market Research Manager:

- Consecución metas marcadas (revisión de KPIs)
- Notoriedad e imagen de producto
- Necesidades no cubiertas
- Recuerdo de mensajes
- Satisfacción e insatisfacción (y razones) de las interacciones con Lilly
 - Programas de Marketing
 - Formación continuada (presencial y online)
 - Participación en ensayos clínicos
 - Eventos y congresos patrocinados por Lilly

Análisis de **cumplimiento del código ético** de la compañía, por Farmacovigilancia:

- Centrarse en el paciente
- Actuar con integridad
- Mostrar respeto por las personas
- Actuar con transparencia

Adecuación al plan de marketing previsto y detección de desvíos, por el Marketing Manager:

- Plazos previstos
- Presupuesto
- Ajustes necesarios

Cabe destacar que aunque el departamento de Marketing es el principal eje y responsable de la consecución de este plan de marketing y de su adecuado cumplimiento, esto no implica una exención de responsabilidades del resto de departamentos. Por este motivo, es de vital importancia que todos los departamentos involucrados estén alineados sobre la situación del plan y sobre las decisiones tomadas sobre el mismo. De esta forma, ante cualquier imprevisto, se espera que cualquier departamento anticipe y proponga los ajustes necesarios a este plan.

Finalmente se considera que solo con el trabajo de todos los departamentos (no solo del departamento de Marketing) es posible alcanzar los objetivos planteados en este plan, así como identificar fallos o anticipar desviaciones en el mismo. Por tanto, es fundamental dar una gran importancia a la supervisión y control del plan desde todos los departamentos, así como a las reuniones diseñadas para la supervisión y control de la consecución de objetivos.

Conclusiones y reflexiones del autor

Es cierto que al no trabajar dentro de la compañía no he podido contar con los datos oficiales de determinados indicadores extraídos, y tampoco he podido conocer a ciencia cierta si esta estrategia tiene cabida o no dentro de la estrategia de marketing global de la compañía. Sin embargo, puedo confirmar que la información mostrada en el plan es bastante fiel a la realidad.

En cualquier caso, durante la realización de este plan de marketing he podido ponerme en el lugar de un director de marketing de una multinacional top de la industria farmacéutica y así comprender los distintos factores que influyen en su negocio, cuanta importancia tiene para una empresa de este tipo estar siempre bajo el paraguas de regulaciones y la ética propia de la industria, y cuánto de importante es conocer a sus segmento de clientes y *stakeholders*.

Como ya se indicaba en el plan, las empresas del sector farmacéutico se atienen a una regulación y normas cada vez más estrictas, lo cual dificulta la realización de planes de marketing y comunicación tradicionales. Es por este motivo que los departamentos de marketing y comunicación de estas empresas se encuentran en una posición de acción muy limitada y han de ser muy creativos -a la par de cuidadosos- con cualquiera que sea su nueva estrategia o acción en el negocio.

Tradicionalmente las empresas farmacéuticas han tenido al profesional sanitario como su principal interlocutor y cliente, ya que la prescripción se realiza directamente por este medio. No obstante, existen multitud de factores que influyen en la toma de decisiones de estos profesionales, y que estas empresas tratan de aprovechar dadas sus limitaciones regulatorias.

En este contexto, las nuevas tecnologías y el creciente empoderamiento del paciente están favoreciendo la aparición de nuevos canales y formas de interacción entre la industria y sus *stakeholders*. Por este motivo, el entorno digital representa sin duda una oportunidad para conocer más y mejor a sus *stakeholders* (no solo a los profesionales sanitarios), y además ofrecer contenidos y recursos a disposición de los mismos, en momento y forma adecuados para cada target. La regulación sigue existiendo en este entorno pero su aparición representa una fuente de generación de ventajas competitivas para este tipo de compañías, y es por esto que las compañías farmacéuticas están apostando cada vez más fuerte en estos nuevos canales y formas de interacción.

Las principales compañías farmacéuticas ya están trabajando en estrategias propias para incorporar el canal digital como parte clave en su estrategia de marketing y comunicación. No obstante, se puede observar una corriente de desorganización y desconocimiento por parte de la mayoría de las distintas compañías farmacéuticas existentes. Esto es una opinión personal debido a mi experiencia profesional en este ámbito, lo cierto es que hay multitud de casos que conozco (distintas compañías farmacéuticas top a nivel mundial) que han diseñado estrategias digitales simplemente para estar ahí, y que lanzan aplicaciones móviles por el simple hecho de estar presentes, pero que dejan de lado apenas tres meses después de su lanzamiento, lo cual (a mi juicio) es tiempo y dinero perdido por falta de planificación y de una estrategia clara y sólida.

En esta situación concreta, y dado el dinamismo propio del mercado de las enfermedades respiratorias, así como la posición que ahora mismo ocupa GSK en este mercado (líder del mercado en prescripciones y ventas en España), parece existir una gran oportunidad para la compañía para poder convertirse en un agente poderoso en la transformación digital de la industria.

La definición de una estrategia clara, con objetivos a corto y medio plazo como la diseñada en este plan puede reportar grandes beneficios a la empresa. No solo por ocupar este posicionamiento ante sus clientes, sino también por la obtención y análisis de información y re orientación de sus decisiones durante todo el proceso.

Bibliografía

(2017) EIMundo.es. EFE “España pierde población por quinto año consecutivo: somos 46,6 millones de habitantes”

<http://www.elmundo.es/sociedad/2017/04/26/5900920822601d2f598b45af.html>

(2017) ElConfidencial.com. G. Jorrín, J. “¿Ha salido España de la crisis? Diez años después todavía es pronto para afirmarlo”

https://www.elconfidencial.com/economia/2017-08-09/recuperacion-fin-crisis-empleo-pib-consumo-ahorro-salarios_1426873/

(2014) RedaccionMedica.com. “La industria farmacéutica es la única cuya producción ha crecido en la crisis”

<https://www.redaccionmedica.com/secciones/industria/la-industria-farmaceutica-es-la-unica-que-ha-crecido-en-espana-durante-la-crisis-7993>

(2016) TicBeat.com. Condés, O. “España acelera su desarrollo tecnológico”

<http://www.ticbeat.com/cyborgcultura/espana-acelera-desarrollo-tecnologico/>

(2015) Bancomundial.org. “Gasto en investigación y desarrollo (% del PIB)”

<https://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS>

(2005) Farmaindustria.es. “Farmaindustria – nº5 2005”

http://www.farmaindustria.es/idc/groups/public/documents/publicaciones/farma_1119.pdf

(2017) Separ.es. Nota de prensa “Día Mundial del Asma”

http://www.separ.es/sites/default/files/SEPAR_d%C3%ADa_mundial_asma.pdf

(2017) Phmk.es. PharmaMarket “Se inicia el mayor estudio de prevalencia de la EPOC en España”

<https://www.phmk.es/inicia-mayor-estudio-prevalencia-epoc-espana/>

(2016) WHO.int. “Enfermedad pulmonar obstructiva crónica (EPOC)”

<http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs315/es/>

(2014) IMFarmacias.es. Monográfico. “Crecimientos desiguales en el Mercado de Respiratorio”

http://www.imfarmacias.es/uploads/crecimientos_desiguales_mercado_5129_03135643

(2015) EIMundo.es. “GSK se enfrenta a nuevas acusaciones de corrupción”

<http://www.elmundo.es/salud/2015/07/30/55ba40e4e2704e36468b45d6.html>

(2016) Compromisoempresarial.com. Martín, L. “El cuidado del medio ambiente, clave para un sector farmacéutico sostenible”

<http://www.compromisoempresarial.com/rsc/2016/07/el-cuidado-del-medio-ambiente-clave-para-un-sector-farmaceutico-sostenible/>

(2012) Global Initiative for Chronic Obstructive Lung Disease – “What You Can Do About a Lung Disease Called COPD”

http://goldcopd.org/wp-content/uploads/2016/04/GOLD_PatientGuide_2012.pdf

(2017) Web oficial GSK internacional

<http://www.gsk.com>

(2017) Web oficial GSK España

<http://es.gsk.com>

(2017) Portal oficial de GSK dirigido a todos los públicos – “Productos”

<https://publico.gsk.es/productos.html>