

[Enviar a un amigo](#)**Ricardo Castrillo. Director de la Unidad de Negocio Specialty Care. Chiesi.**

## Marketing de Productos Hospitalarios: el entorno nos ha devuelto una "P"



01/9/2014

1868

**Es evidente que los últimos años han revolucionado el mercado farmacéutico nacional. No es menos evidente, constatar que algunas funciones en la organización han perdido relevancia al mismo tiempo que otras han "nacido" o bien han visto crecer su papel en la definición estratégica y en la implementación táctica de muchas compañías.**

Hablar de KAMs, RAMs, KIMs, RBL, RI, MAMs, MSLs, PMs, BMs, CMs, y un largo etcétera de acrónimos a los que nos hemos acostumbrado, ya no es novedoso. Pese a no ser nuevo, la mayoría de organizaciones siguen evolucionando su modelo (y lo seguiremos haciendo) para tratar de seguir la constante e incesante vorágine de cambios de nuestro mercado.

Posiblemente, muchos de nosotros no estábamos acostumbrados a que el mercado farmacéutico se mostrase sensible a los ciclos macroeconómicos con la radicalidad con lo que lo ha hecho en los últimos años. Quizá aquí radica uno de los primeros problemas, y es que "casi siempre" corremos detrás del mercado, en vez de anticiparnos y adaptarnos para ofrecer un mejor servicio. Así pues, surgen muchas preguntas derivadas de este cambio de roles.

¿Necesitamos todas esas nuevas funciones en la organización? o ¿necesitamos profesionales con perfiles más completos que sean capaces de hacer frente a nuevos retos y a las oportunidades que de ellos se derivan?; ¿son los Product Managers/Brand Managers los perfiles ideales para asumir y desempeñar algunas de estas responsabilidades?; ¿seguimos necesitando "profesionales de la salud" como background para realizar estas funciones? o ¿hay otros perfiles mejor adaptados a desempeñar este trabajo y los retos futuros? ¿hemos invertido las organizaciones lo suficiente para preparar o desarrollar a nuestros profesionales?

Y como estas, otras muchas preguntas que el lector seguro se plantea. La primera "provocación" al empezar la sesión en el Máster Superior de Marketing Farmacéutico de EADA que realicé en mi sesión ha sido estos últimos años, y volveré a ser en esta edición: "si no somos capaces de realizar con éxito funciones tan relevantes como las que se apuntan, otros las harán y el marketer seguirá perdiendo relevancia en la organización y la pregunta acabará siendo ¿necesito PMs?".

En ese entorno convulso, con esos cambios de roles y responsabilidades, parece claro que el marketing farmacéutico está obligado a evolucionar, y no hablamos de cambios adaptativos, sino ciertamente disruptivos.

### La "P" olvidada:

De la parte más operativa del marketing, las famosas "4Ps" (Producto, Precio, Promoción y Placement (=comercialización), en la industria farmacéutica hemos gestionado de manera "extensa" dos: la P que hace referencia a "Promoción" y con mucho foco la de "Producto".

En las otras dos: "Precio y Placement", los marketers de productos hospitalarios hemos tenido una gestión poco activa. No entramos en esta ocasión en la que hace referencia a "Placement (comercialización)", si bien es cierto que debe reflexionarse de manera profunda lo que hacemos en este campo, porque tenemos mucho más por hacer de lo que estamos haciendo hoy en día, por ejemplo Vendor Managed Inventory (VMI), outsourcing de actividades que hoy realiza el cliente, y un largo etcétera.

Dedicaremos las siguientes líneas a la "P" de Precio que ha ganado relevancia y, con toda probabilidad, seguirá haciéndolo en el futuro.

En los últimos años, a causa de o utilizando la crisis como excusa, casi todos los marketers y los equipos comerciales se han visto forzados a definir políticas comerciales específicas para hacer frente a las recurrentes e insaciables solicitudes de revisión de precio. Ante esta realidad, muchos profesionales del marketing se han encontrado indefensos e incapaces de proponer o tomar posiciones concretas (y no sólo los marketers, también otras figuras en las organizaciones). Esta dificultad para definir estrategias de precio concretas (y por pura y simple definición, una "estrategia" debe fijar el punto de partida, pero también los hitos temporales a largo plazo) han inmerso a muchas compañías en una espiral de bajada de precios que han acabado (literalmente) con algunos productos, e incluso con categorías completas.

Seguro que muchos lectores se habrán encontrado en múltiples ocasiones con una sensación similar a la que tenemos en el Gran Bazar de Estambul, o en cualquier otro "templo" del regateo mundial, en negociaciones con clientes de los llamados "nuevos interlocutores". Esa sensación está a años luz de nuestra razón de ser: la creación de valor mutua, que genere beneficio largoplacista para ambas partes. En pro de ese objetivo común, los profesionales de la industria debemos dar varios pasos al frente para adaptar nuestras propuestas de valor.

En el ámbito del pricing, los profesionales de la industria farmacéutica tenemos un largo camino por delante, ya (¡¡hace años!!) no tenemos sólo la fijación de precios de financiación por el Sistema Nacional de Salud a nivel central, tenemos a todas y cada una de las CC.AA. implementando políticas en esta dirección (siempre en la misma, desgraciadamente), y a nivel micro tenemos todos y cada uno de los hospitales tomando decisiones a este respecto. Debemos tener profesionales preparados para definir, planificar e implementar estrategias de precio concretas que nos acerquen lo más posible a nuestro objetivo último de creación de valor para todos: el famoso WIN-WIN, que en nuestro caso, debe ser "triple WIN-WIN-WIN" porque no podemos olvidarnos nunca de que todo lo que hacemos debe beneficiar también, y fundamentalmente, a los pacientes. Ellos son, en última instancia, nuestra razón de ser. Ellos son, también, la razón de ser de nuestros clientes. Por tanto, ellos son el nexo conductor que nos mantiene indisolublemente unidos por un objetivo único compartido.

Hablemos un poco más de la gran desconocida, la "P de precios". En España, más que nunca, debemos plantearnos "oleadas" igual que hacen nuestras matrices, en el caso de multinacionales, cuando lanzamos un nuevo producto. Nuestra realidad de 17 realidades=CCAA, y en el caso del mercado hospitalario de cientos de cuentas, hace imprescindible tener bien definidas esas oleadas en nuestra política comercial.

Esa estrategia de precios no puede ser aleatoria o improvisada, debe estar perfectamente alineada con las decisiones de marketing estratégico que hayamos tomado en definición de mercado, posicionamiento y segmentación.

Algunas estrategias de precio bajo la vertiente estrictamente teórica, para sobre ella evaluar en un caso concreto las decisiones estratégicas a tomar son:

**Estrategia de Descremado de Precios:** dicho de manera muy simplista, empezar por precios iniciales elevados para un producto nuevo y ajustarlo según avanza su ciclo de vida. Esta estrategia, que en gran consumo es fácilmente identificable en multitud de categorías, resulta más compleja en un mercado en el que el precio máximo de salida viene definido tras el tortuoso y exigente proceso de precio y reembolso, tras el cual, España acostumbra a ser el país con el precio más bajo de Europa. No obstante, revisarlo en mercados tan alejados como los tecnológicos, puede resultar un ejercicio intelectualmente interesante para los participantes.

**Estrategia de Precio de Penetración:** es una estrategia antagónica a la anterior, se trata de fijar un precio inicial bajo, para conseguir una rápida penetración en el mercado y conseguir una gran cuota de mercado. Nuevamente, mirar a mercados como el de la tecnología resulta interesante (ej. Dell), aunque rápidamente nuestro sesgo endogámico nos hace pensar en los genéricos. Hablaremos también de algunos ejemplos, casos en los que esta estrategia no ha funcionado.

**Estrategia de Precios de Prestigio:** se trata de establecer precios altos para que los clientes se sientan atraídos por la calidad del producto. Evidentemente no aplica a nuestro mercado hospitalario, aunque hay algunos matices de esta estrategia que quizá merezcan también nuestra atención y es que, no cabe duda, la innovación tiene un precio (es imprescindible que el mercado sea sensible a ello; y no hablamos única y exclusivamente a la innovación de producto).

**Estrategia de Precios Orientada a la Competencia:** en la que se define nuestra estrategia en base a lo que hacen nuestros competidores. Pueden distinguirse varias actuaciones bajo esta estrategia como equipararse con los precios de competidores. En este caso no tenemos ningún control sobre el precio, productos poco diferenciados en mercados con muchos competidores. Desafortunadamente, una estrategia que se repite con mucha frecuencia en nuestros mercados.

Diferenciarse de los competidores con precios superiores: empresas con imagen de elevada calidad, con productos (entendiendo productos bajo el prisma de producto ampliado y no sólo como el bien material) bien diferenciados. Existen, y debemos saber identificarlos, segmentos de clientes dispuestos a pagar más por más.

Diferenciarse de los competidores con precios inferiores: seguramente, cerca de la estrategia de precio de penetración.

Mantenimiento del precio frente a la competencia: es, sin duda, el papel que juega el líder del mercado ante la entrada de un nuevo competidor.

**Estrategia de Precios para la Cartera de Productos:** en ocasiones, para fijar el precio de un producto, debemos mirar a toda la cartera y no sólo a la individualidad. La empresa debe asegurar que se maximizan los beneficios de toda la cartera.

Un último elemento crítico en el proceso de precios, es que todas las personas que tienen o pueden tomar decisiones de precios, tengan conocimiento –o por lo menos la sensibilidad- sobre las consecuencias de las decisiones de precio. Las personas que están en contacto directo con el mercado o los clientes de manera recurrente: nuestros responsables comerciales (con el acrónimo que hayamos decidido indicar en su tarjeta), nuestros responsables de marketing, nuestros responsables de acceso al mercado, etc, todos ellos deben ser muy conscientes del impacto de sus decisiones. Es muy curioso, ilustrativo y, en ocasiones, decepcionante, constatar la poca presencia que la P&L (cuenta de resultados) tiene para muchos de nuestros profesionales. Y no cabe duda, que la derivada financiera debe estar muy presente en la toma de decisiones ligadas a precio. En mi opinión, formar a todas estas personas en el ámbito de finanzas (evidentemente orientado a la toma de decisión), resulta hoy más relevante que nunca: ¿Qué impacto tiene en mi resultado operativo un incremento del X% en las ventas? ¿Qué pasa con mi margen bruto si acepto un descuento del Y%? ¿Cuánto más debo vender para compensar un descuento aplicado? ¿Mi compañía necesita alcanzar un objetivo de rentabilidad en porcentaje o en valor? ¿Qué esperan los accionistas o propietarios?

Todas ellas, preguntas que quedan muy lejos para algunos excelentes profesionales, pero que en el entorno actual son más que imprescindibles, porque lo que está para quedarse es la presión en precios y los diferentes interlocutores aplican sobre todo y cada uno de nosotros y de nuestra responsabilidad. Debemos equiparnos para integrar esos valores en nuestra reflexión estratégica para asegurar que seguimos aportando el máximo valor al mercado, el mayor beneficio a nuestros pacientes e iniciativas lo más completas posibles para ayudar a la Administración y a los profesionales sanitarios a seguir ofreciendo un servicio del máximo nivel, para el bien de los pacientes y para colaborar en la sostenibilidad del Sistema.

### Categorías:

[Gestión de Empresas](#)