Miquel Angel Jané. Jefe de Marketing Área Respiratoria y Dermatología de Almirall y Profesor del Master en Marketing Farmacéutico de EADA.

Enviar a un amigo

Objetivos estratégicos a nivel de cartera de productos

Share 23/3/2012 25212

El análisis de la cartera de productos de una empresa forma parte del análisis interno que un responsable de marketing debe realizar cada cierto tiempo, para poder obtener una fotografía de la situación de los productos. Aunque los objetivos para la evaluación de los productos pueden ser diversos, hay uno que emerge como esencial al menos una vez al año, y es la asignación de los recursos económicos que, junto con el tiempo, son los más escasos en cualquier organización.

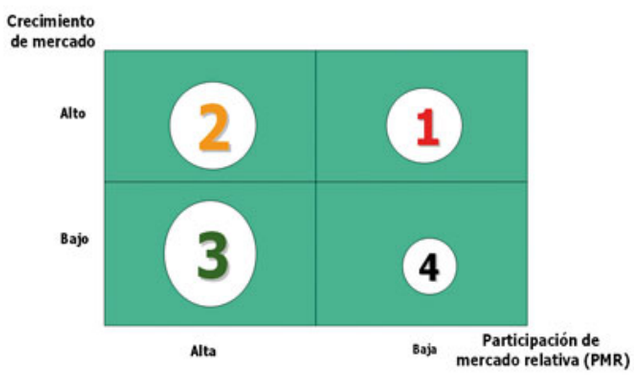
Es necesario dedicar una atención especial al análisis de la cartera de productos para conseguir acertar en el reparto de los recursos, más allá de elementos subjetivos y de una visión cortoplacista.

El objetivo de este análisis consiste en caracterizar la posición estratégica de cada producto en referencia a dos dimensiones: el atractivo del mercado de referencia de un producto y la fuerza competitiva de cada uno de los productos en cada uno de los mercados considerados.

En este artículo, describiremos dos de los métodos de análisis que pueden ser llevados a cabo de forma más fácil en cualquier compañía: el método del Boston Consulting Group (BCG), llamado matriz crecimiento – cuota de mercado relativa y el método de Mc Kinsey, llamado matriz atractivo – competitividad.

Matriz BCG

La Matriz BCG es un método simple, desarrollado por la empresa consultora Boston Consulting Group alrededor de los años 60. Esta matriz está construida en torno a dos criterios: la tasa de crecimiento del mercado tomado como referencia, que sirve de indicador del atractivo de mercado, y la cuota de mercado relativa con respecto al líder, que se utiliza como indicador de competitividad.



Como se observa, tenemos una tabla de doble entrada, donde se obtienen cuatro cuadrantes a partir de las líneas de demarcación que se establecen para cada

Lo más leído

El reto, y el éxito, es qué modelo elegir: estratégico o comercial
2914 LECTURAS

La hora del valor en el sector sanitario
1718 LECTURAS

Gestión efectiva de equipos para mejorar los resultados
1485 LECTURAS

Life Sciences y Farma, en el podio de las transformaciones
1426 LECTURAS

La digitalización es la llave que abre la puerta a la empleabilidad en el sector healthcare
1313 LECTURAS

La importancia del acceso a la información en tiempos de pandemia y su relevancia en el paciente activo
1220 LECTURAS

La conexión con el propósito y la cultura de la compañía, aspectos claves para la atracción de talento
1206 LECTURAS

¿Dónde quieres estar?
1205 LECTURAS

Organizar un evento health en la postpandemia
1173 LECTURAS

Revolución Pharmacustomer antes de revolución Pharmatech
1167 LECTURAS

Patient-Centricity: Estrategias de intervención a lo largo del patient journey
1150 LECTURAS

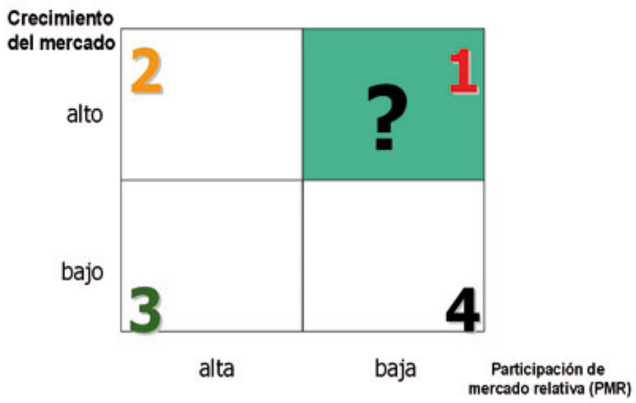
eje.
E

n la dimensión de crecimiento de mercado, el punto de referencia que distingue aquellos productos con un crecimiento fuerte con los de crecimiento débil, corresponde a la media del mercado farmacéutico.

En la dimensión de la cuota de mercado relativa la línea de división está habitualmente entre 0,8 ó 1, por encima de este nivel la cuota relativa de mercado es fuerte y por debajo, débil.

La participación de mercado relativa se obtiene dividiendo la participación de mercado del producto evaluado por la del líder de mercado. Si el producto es líder, se obtiene dividiendo la participación de éste por la del segundo producto del mercado.

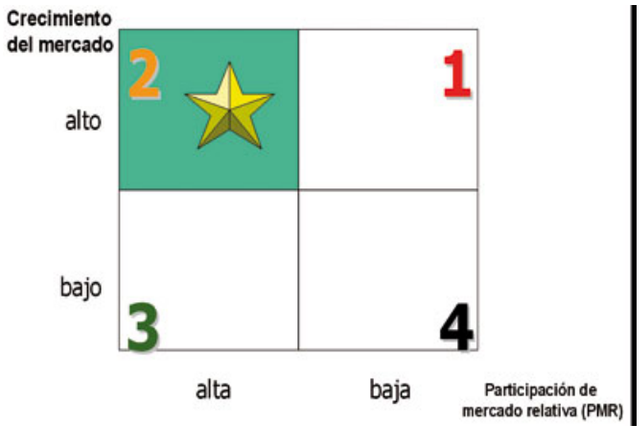
Cómo interpretar la matriz BCG



En el **cuadrante 1** nos encontramos con los llamados productos “interrogante”, que están situados en mercados de gran crecimiento (o al menos de crecimiento superior a la media del mercado nacional) con reducidas cuotas de mercado relativas, lo cual implica, en general, unos beneficios reducidos y la necesidad de inversiones para mantener o aumentar sus cuotas de mercado.

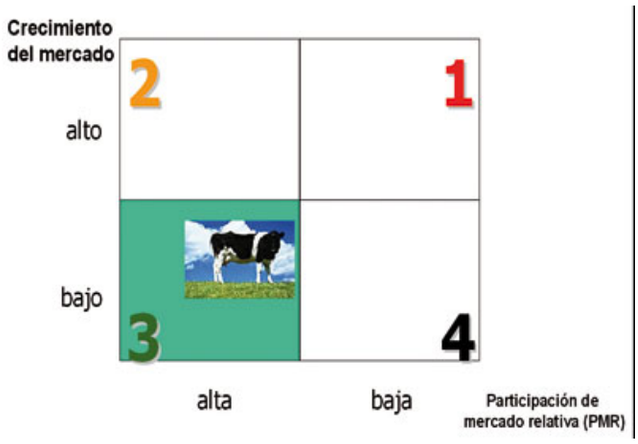
También es posible encontrar en este cuadrante:
* Productos en lanzamiento.
* Productos introducidos con anterioridad que no alcanzaron una cuota de mercado alta.
* Productos que tuvieron una alta cuota y la han perdido.

Este tipo de productos podrían ser atractivos por el mercado en el que están compitiendo, ya que pueden ser muy importantes para el futuro de la compañía, pero habrá que estudiar en cada caso cuál es la estrategia de promoción más adecuada.



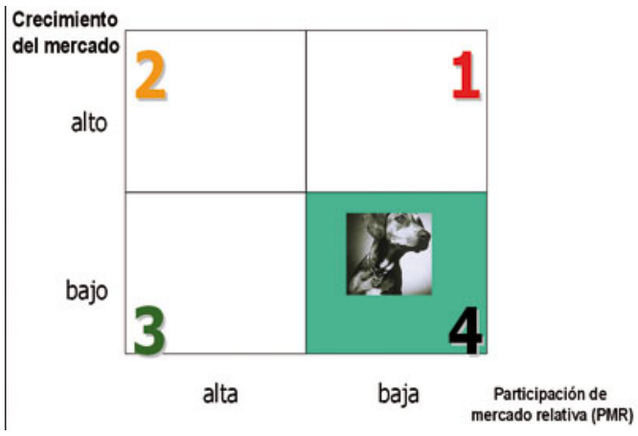
En el **cuadrante 2** nos encontramos con los llamados productos “estrella”, que se encuentran en mercados de crecimientos elevados y con una cuota de mercado alta. Se caracterizan por generar, habitualmente, grandes beneficios, pero también es necesaria una gran cantidad de recursos para estimular su crecimiento y mantener su cuota de mercado.

Son productos, que por lo general, están en fase de crecimiento. El objetivo a conseguir con estos productos es mantener y consolidar su cuota de mercado.



En el **cuadrante 3** nos encontramos con los llamados productos “vaca lechera”, productos situados en mercados de crecimiento bajo y que tienen una cuota de mercado alta. Son los que generan mayor cantidad de beneficios que se utilizarán para financiar el crecimiento de otros productos.

Habitualmente nos encontramos aquí con productos en fase de madurez, que ya cuentan con una importante trayectoria en el mercado. Es importante remarcar, que las expectativas de crecimiento de estos productos son limitadas, por lo que las inversiones deberían ser moderadas y estar orientadas a mantener la cuota de mercado.



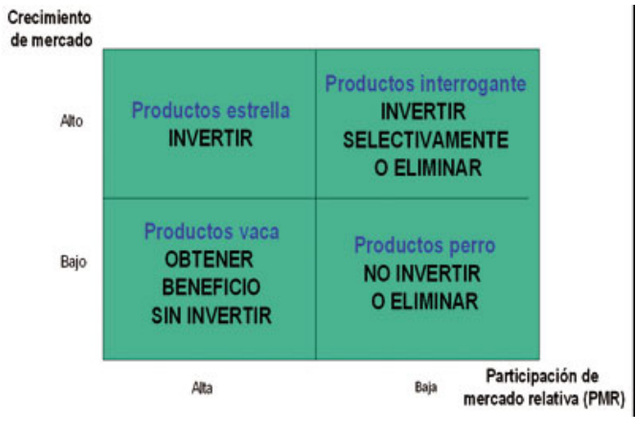
Por último, en el **cuadrante 4** nos encontramos con los llamados productos “perro”, que poseen unas cuotas de mercado reducidas en mercados con un bajo crecimiento. Son productos con una rentabilidad pequeña.

Los productos situados en este cuadrante pueden ser:

* Productos que han evolucionado desde el cuadrante 3.
* Productos que no alcanzaron una posición de liderazgo durante la etapa de crecimiento de su ciclo de vida.
* Nuevos productos que han sido lanzados recientemente en el mercado.

Los productos “perro” son, sin lugar a dudas, productos difíciles de gestionar. La mejor estrategia para estos productos es utilizarlos como generadores de recursos (mientras sea posible desde un punto de vista de rentabilidad) o buscar un nicho de mercado en el que, sin grandes inversiones, puedan dar suficientes beneficios que justifiquen su promoción. Si ello no fuera posible, habría que retirarlos de la promoción o del mercado.

Estrategias recomendadas según el segmento de la matriz BCG



Productos" interrogante"
Pueden existir dos alternativas a seguir: ganar participación en el mercado y ser rentables o reducir la inversión o bien cancelarla y abandonar el producto.

En el caso de que sea posible incrementar la participación en el mercado, la empresa deberá invertir mayores recursos para conseguir una participación relativa en el mercado más alta. De hecho, la estrategia adecuada para este tipo de productos es crear un impacto en el mercado --- si se puede mostrar una gran ventaja diferencial---- obteniendo así el apoyo de los prescriptores.

Productos "estrella"
Como se requiere mucha inversión para mantener la competitividad dentro de los mercados en crecimiento, la estrategia de marketing a seguir suele ser muy agresiva para conservar o incluso obtener una mayor participación en el mercado. Esta agresividad debe ajustarse al ciclo de vida del producto, y determinar qué tipo de acciones de marketing a realizar debe ser uno de los elementos de valor añadido que un product manager debe aportar. El gran riesgo de estos productos es despilfarrar grandes recursos, sin tener en cuenta la ventaja competitiva que significa ser líder de mercado.

Productos "vaca lechera"
La estrategia de marketing de este segmento es la de defender la participación en el mercado, es decir el liderazgo en el mercado que compite. Las estrategias de marketing deben buscar mantener la lealtad de los prescriptores, dispensadores o clientes finales. Los elementos de comunicación de los beneficios del producto – además de los de recuerdo--- deben seguir presentes en la promoción de los productos para consolidar y fortalecer la ventaja competitiva que situó al producto en el primer lugar en la mente de los prescriptores.

Productos "perro"
La estrategia de marketing para este tipo de segmento es maximizar el margen, reduciendo al mínimo la inversión, o buscar mantener la ventaja diferencial para un pequeño grupo de médicos leales que son los que garantizan el mantenimiento del producto en el mercado.

Si el producto no es competitivo, estudiar si se pueden eliminar presentaciones que ofrecen escasa o nula rentabilidad, si incluso así el producto deja escasa rentabilidad o pérdidas, la mejor opción es el abandono de la promoción.

A pesar de ello pueden darse determinadas circunstancias que pueden llevar a decidir el mantenimiento de cierta actividad promocional, esta sería en el caso del desarrollo de un nuevo producto en la misma área terapéutica. Esto facilitaría el posible premarketing y lanzamiento del nuevo producto con un teórico coste inicial menor, debido al mantenimiento de la relación profesional con nuestros potenciales prescriptores.

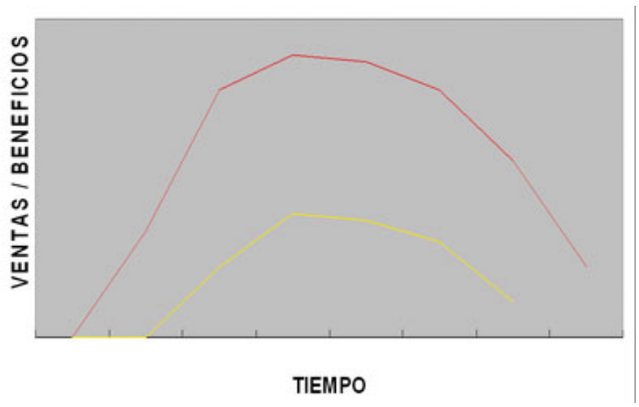
En cualquier caso, mientras que el producto no entre en pérdidas, es necesario reflexionar su posible promoción, debido a que ayudan a soportar los costes fijos que supone la actividad promocional de la visita médica.

Como resumen, podemos concluir que las principales ventajas de la matriz BCG son que la medición que realiza es objetiva y sencilla y como principal inconveniente que es demasiado simplista, que puede haber problemas en la medición de la tasa de crecimiento y que está muy orientada a la generación de recursos financieros.

El ciclo de vida de los productos

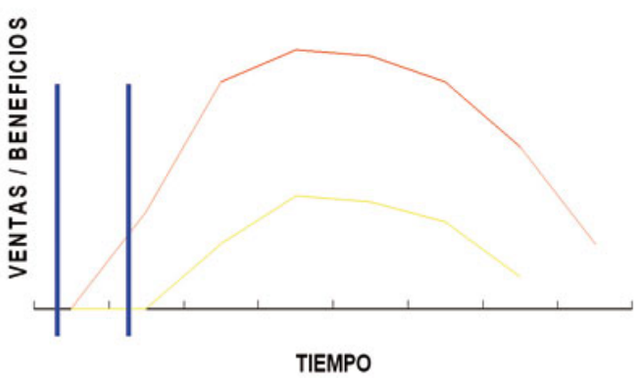
Los productos, al igual que los seres vivos, se desarrollan a lo largo de un ciclo vital donde pasan por diferentes etapas. Los productos nacen, cuando se lanzan al mercado, crecen a medida que se van estabilizando, hasta alcanzar la madurez, que es cuando se reproducen y dan lugar a nuevas versiones y extensiones de línea, y al final mueren y son abandonados o retirados del mercado.

En el ciclo de vida de un producto podemos establecer cuatro etapas diferentes: introducción, crecimiento, madurez y declive.



Fases del ciclo de vida de los productos

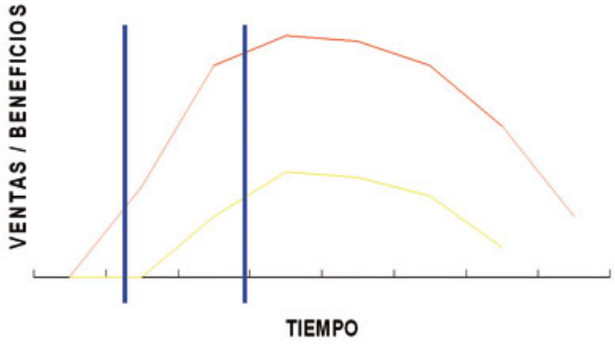
Fase de introducción



En la etapa de introducción las ventas son bajas. La demanda crece a medida que el fármaco entra en la mente de los prescriptores. La duración de esta etapa depende de la complejidad, el grado de novedad y la adecuación de la marca a las necesidades insatisfechas que existen en ese momento, y de los posibles competidores o sustitutos. En esta etapa, el fármaco no da beneficios, debido a las importantes inversiones que se han destinado para introducir el producto en el mercado.

Por tanto, aquí situaríamos a productos “interrogante”, siempre y cuando el mercado donde están inmersos supere en crecimiento a la media del mercado de farmacéutico. Será importante en este momento, explicar cuáles son las ventajas de nuestro producto, teniendo en cuenta que en la mente del médico ya existen productos para la patología que está tratando. Por tanto, estas ventajas deben ser reales y visualizables lo antes posible.

Fase de crecimiento



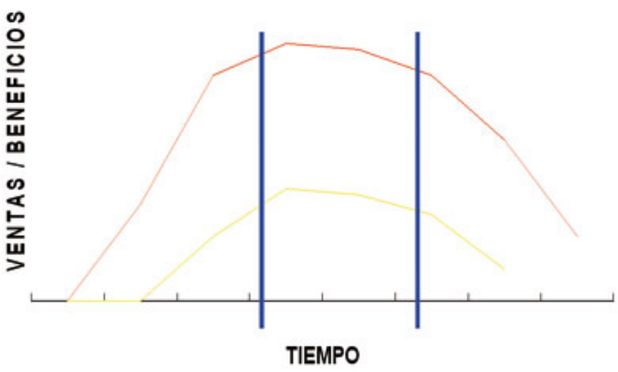
La fase de crecimiento es un período en el que una gran parte de los prescriptores acepta el producto rápidamente y, por esta razón, la demanda se empieza a acelerar, creciendo a gran velocidad. Este hecho es debido a que se entienden y comprenden las ventajas que aporta el fármaco. Esto hace que se incremente la participación de mercado de la marca y que pueda tender a convertirse en estrella.

Las ventas y los beneficios aumentan rápidamente. Los primeros prescriptores de los fármacos continúan prescribiendo el producto, y gracias a los comentarios de las experiencias obtenidas que se transmiten entre los profesionales, se facilita la inclusión de nuevos prescriptores de la marca.

En esta etapa pueden empezar a aparecer nuevos competidores, que lanzan productos similares. Por tanto, es el momento de abordar nuevos segmentos de médicos que no lo fueron en la etapa anterior. También es momento de explotar nuevos argumentos obtenidos de nuevos estudios clínicos que aportan mejoras en la evidencia de eficacia y seguridad de nuestro fármaco.

Asimismo, es el momento de pensar en las mejoras del producto y en nuevas extensiones de línea que deberán lanzarse en la fase de madurez.

Fase de madurez

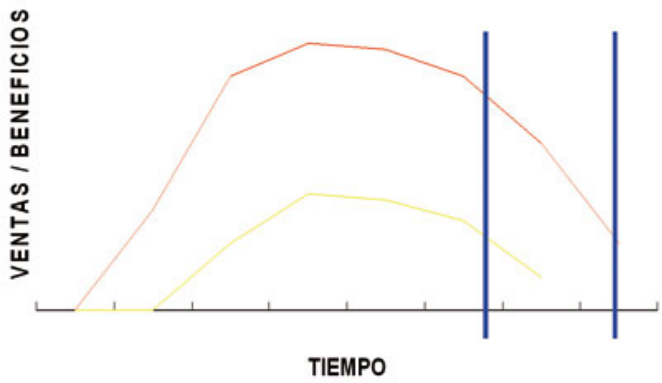


La fase de madurez acostumbra a ser la más larga del ciclo de vida. En este momento, la competencia se intensifica de forma más importante. A lo largo de la fase de madurez, tanto las ventas de los productos como los beneficios que genera alcanzan su grado máximo y se suelen estabilizar. En este momento, ya se ha conseguido ganar la mayoría de los prescriptores potenciales.

En el contexto de mercado, es cuando más se intensifica la competencia. Por ello, el objetivo en esta fase es el mantenimiento de la cuota de mercado Es el momento de realizar los lanzamientos de las extensiones de línea, que pueden relanzar el producto o compensar la pérdida de cuota de mercado del producto original, que se produce por la acción de los competidores.

Los productos que se sitúan en esta fase, son los productos vaca lechera. En el contexto farmacéutico actual, la gestión de este tipo de productos es clave para la supervivencia de muchas compañías, dado el escaso número de nuevos productos que aparecen en el mercado, y las menores posibilidades de conseguir nuevas licencias de los productos que se lanzan al mercado.

Fase de declive



En esta fase, suelen lanzarse los medicamentos genéricos de nuestro producto, por tanto, las ventas y los beneficios disminuyen en la etapa de declive. En esta situación cualquier compañía debe plantearse si mantiene o abandona la promoción del producto. Como ya hemos comentado anteriormente, aquí se sitúan los productos perro.

Categorias:

- Gestión de Empresas
- Ventas

Articulos relacionados:

MIGUEL PALACIOS. HEAD OF CONSUMER HEALTH. CLOVER...

Comportamientos del consumidor de salud 2022

La pandemia mundial debida al COVID-19 y sus variantes ha provocado que las organizaciones del entorno...

MAR. 2022

IRENE RODRÍGUEZ. BUSINESS INTELLIGENCE AND MARKET...

En AIMFA las mujeres son las que lideran la participación y tienen un peso clave en el...

Ya es conocido que, en España, la industria farmacéutica es el sector que cuenta con una mayor representación...

MAR. 2022

JOSE ANTONIO ANDREU. SOCIO – DIRECTOR. SHOPPERTEC.

Cómo ha cambiado la relación farmacia - laboratorio. Experiencia cliente y...

En este artículo vamos a abordar cómo ha cambiado y evolucionado la relación farmacia - laboratorio, en base a la...

FEB. 2022