

[Enviar a un amigo](#)**Juan Antonio Beceiro. Director de Marketing y Desarrollo de Negocio de GE Healthcare para España y Portugal.**

## Posicionamiento o Reposicionamiento: to be or not to be



10/12/2012

4208

**Nuestro entorno ha cambiado, rápidamente y mucho. Cabe preguntarse algunas cuestiones trascendentes: ¿debemos reforzar nuestro posicionamiento actual o reposicionarnos? ¿podemos generar nuevas soluciones y ventajas competitivas alrededor de nuestro producto que se alineen con el nuevo entorno y sean más útiles y atractivas? ¿Qué necesita mi negocio y cuál es mi papel como Marketing?**

Partamos de la base de que hay cosas que sabemos y otras cosas que no sabemos.

Es sabido que la posición es el lugar que un producto (servicio, solución, marca, o idea) que se pretende ofrecer y vender, ocupa en la mente de un cliente que determina el valor que percibe del mismo, comparado con otras alternativas, y que a través del posicionamiento tratamos de crear las asociaciones mentales entre el producto y otros conceptos en la mente del cliente que favorezcan su valoración.

Como clientes o consumidores asociamos características, beneficios, aplicaciones etc, con el valor que percibe que le puede aportar un producto, ante una decisión de compra o prescripción, teniendo en cuenta que las características, o atributos, son tangibles, mientras que los beneficios y el valor son más intangibles, es decir están dentro del terreno de la percepción, de lo subjetivo.

También sabemos que las características o atributos clave de productos farmacéuticos como son la formulación química y sus características físico-químicas, el mecanismo de acción, la forma de presentación y administración, la dosis recomendada, y el envase, son objetivas, demostrables y tangibles. Los beneficios y el valor de los mismos ya se adentran algo en el terreno de las percepciones. Se refieren a la bondad del producto en cuanto al grado de eficacia y seguridad clínicas, rapidez de uso o de efecto, simplicidad, y coste-efectividad o impacto económico que cumple su función básica y atacan una necesidad, ya sea de usabilidad, clínica o de gestión.

El cliente, ya sea prescriptor, comprador, consumidor, gestor, o influyente en alguno de los anteriores grupos, desea soluciones más que productos. Más aún en el complejo e incierto entorno actual. El cliente y sus márgenes de actuación y decisión están cambiando rápidamente, aunque no siempre sabemos con precisión cuánto y cómo.

Ni por regiones, ni por nuevas estrategias de gestión, ahorros o salud.

Para seleccionar el posicionamiento objetivo que deseamos de nuestro producto debemos reconsiderar y analizar los cambios en los clientes, en nuestra compañía, en los productos o soluciones alternativas del mercado (competidores directos o indirectos) ahora que las necesidades y problemas que pretende cubrir nuestro producto ganan o pierden valor, o nivel prioridad, ante esos cambios. Y si hace falta, reposicionar. O incluso reinventar.

Sabemos que el posicionamiento es la síntesis de la propuesta de valor que se genera del Marketing Mix, insoluble del, y específico para cada, segmento objetivo, y es relevante durante las fases del ciclo de vida del producto, un producto puede llegar a reposicionarse.

Todo esto tiene su complejidad en sí mismo. Como cualquier producto sanitario la función de un producto farmacéutico puede impactar en diferentes aspectos de la cadena de valor sanitaria, ya sea para prevenir una enfermedad (vacunas), para predecirla (marcadores biológicos), para ayudar a obtener un diagnóstico óptimo y fiable, para tratar o curar enfermedades, o para aliviar y paliar síntomas o sufrimiento. El posicionamiento reflejado mediante nuestras propuestas de valor ante los diferentes actores de esa cadena de valor, no necesariamente es el mismo, y el matiz de cada una de las propuestas puede hacernos ganar o perder cuota o penetración de mercado.

Sabemos que las decisiones se toman basadas en información, conocimientos, evaluaciones y experiencias pero también influyen las recomendaciones, intuiciones, sentimientos, emociones y percepciones, incluso los miedos e incertidumbres actuales. Debemos re-analizar rápidamente qué alternativas tenemos a la hora de buscar un reposicionamiento o una nueva solución que contenga nuestro producto, y que se alinee necesariamente y en alguna medida con las nuevas estrategias de salud, o de gestión y ahorro, para que sea más atractivo y útil para "el cliente", sea cual sea.

Sabemos también que los mapas perceptuales y otras herramientas de investigación de mercado y análisis nos ayudan a comprobar las diferencias de percepción en función del segmento objetivo al que uno se dirija, y las diferentes maneras de cubrir la necesidad que existen. No es lo mismo una propuesta de valor desde el Market Acces, ante alguien de la Administración Sanitaria que organiza y planifica recursos sanitarios para obtener mejoras de resultados en salud o de gestión, que ante alguno de los especialistas médicos que sean parte, habitualmente importante pero no única, de dichos recursos.

Los últimos recortes y ajustes en Sanidad, la necesidad de la industria de encontrar un modelo más acorde y efectivo de ir al mercado, y los problemas acuciantes de la Administración Sanitaria, nos obligan a todos los actores del sector a ser muy imaginativos para aportar soluciones y propuestas que generen ahorros y eficiencia en el corto, medio y largo plazo, sin olvidar que esas soluciones deben mantener, o incluso mejorar si cabe, la calidad de la atención sanitaria, La búsqueda de soluciones innovadoras y la colaboración entre los diferentes actores de la sanidad son dos de las claves para el éxito conjunto ante los grandes retos actuales.

Podríamos hablar de un posicionamiento top-down y down-top a la vez, para buscar y generar ventajas competitivas, soluciones y servicios que nos posicionen mejor, y a la vez posicionar esas mismas soluciones adecuadamente en el mercado y los segmentos target.

Ya no es solo el posicionamiento de un medicamento en una patología lo que importa, es el posicionamiento de la aportación y las soluciones alrededor de ese medicamento y la gestión de la patología o patologías asociadas, es decir, lo que importa es lo que podemos hacer y aportar como empresa y grupo de profesionales del Marketing y del Desarrollo de Mercado/Negocio. Nuestro papel necesita reacomodarse. Las habilidades y capacidades inherentes al Marketing, operativo y estratégico, como por ejemplo son la creatividad y la capacidad analítica (también de entornos complejos) nos dan una ventaja para ayudar a la empresa a saber generar nuevas ventajas competitivas y nuevo negocio, en el mercado "core" tradicional y para el Market Access.

**To be or not be, that's the question (now for Marketing).**

Además de explorar fórmulas de colaboración público-privadas, como el riesgo compartido u otras más o menos aplicables, y aunque hablar de soluciones que contengan nuestro producto puede resultar algo indefinido y abstracto, éstas se vislumbran y existen realmente. Como buenos exploradores que somos en el Departamento de Marketing, primero debemos oler y intuir por donde deben ir los tiros, y luego crear esa solución o servicio, y ese nuevo posicionamiento top-down/down-top para ganar.

Ya estemos en un entorno sanitario hospitalario, ambulatorio, primaria, canal farmacias, atención domiciliaria, o en un entorno de servicios socio-sanitarios, públicos o privados, debemos tratar de explorar y propiciar soluciones que a través de nuestro producto produzca mejoras de la salud centrándose en los costes, ingresos, el acceso a la sanidad y la calidad asistencial y clínica.

Innovando por medio de procesos, soluciones o tecnologías más inteligentes para ayudar a los médicos y a los hospitales a ofrecer una mejor atención a más personas, con menores costes. Es decir, impacto económico positivo como motor de la estrategia y la innovación de la empresa.

Aviso a navegantes: la colaboración con el entorno es la gran clave del éxito. Nadie puede acometer sólo los enormes retos a los que nos enfrentamos. Hay que arriesgar algo más.

**Categorías:**

[Gestión de Empresas](#)