



Enviar a un amigo

Jordi Domínguez. Jefe de Relaciones Institucionales. Almirall.

Segmentación



23/7/2012

10896

Cuando estamos preparando nuestro plan de marketing, cada vez es más importante el tener claro a qué grupos de clientes tenemos que proponerles nuestra oferta, ya que debido a la actual coyuntura de mercado, se ha vuelto imprescindible el acertar a la primera a la hora de establecer el binomio producto-cliente con el que conseguiremos mejores resultados.

No sólo debemos analizar los targets clásicos de clientes: médicos y farmacéuticos, debido a que en estos momentos el proceso de compra en nuestro mercado se ha vuelto mucho más complejo con la aparición de nuevos clientes: gestores, enfermería y pacientes, los cuales cada vez juegan un papel más importante a la hora de decidir cuáles serán los factores clave para maximizar nuestra oferta.

Si cuando nos encontramos en la fase de análisis de nuestro plan nos hacemos preguntas del tipo: ¿Estoy seleccionando y visitando a los médicos y farmacéuticos adecuados?, ¿Sé valorar con precisión la capacidad de prescripción de mis médicos y de compra de mis farmacéuticos?, ¿Está realmente bien dimensionada mi red de ventas?, ¿Sé cuáles son los médicos, farmacias y hospitales con mayor potencial para mis productos? o ¿Existen otros clientes además de los médicos y farmacéuticos que intervienen en la decisión de uso de mi producto?. Debemos plantearnos segmentar a nuestros clientes, y es importante establecer un método que permita realizar correctamente la selección de nuestros principales clientes, ya que en ello nos va el éxito o fracaso de nuestro plan de marketing.

¿Qué es segmentar?

La segmentación es el proceso mediante el cual se divide el mercado en grupos de clientes con necesidades similares en los cuales podemos realizar una acción con el fin de conseguir una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Cuando hablamos de una acción siempre tenemos que tener claro que irá acompañada de una inversión, y por ello, la segmentación nos dará el grupo de clientes donde tenemos que realizar nuestras inversiones de manera que podamos conseguir una mayor rentabilidad de las mismas.

Por ello, cuando pongamos en marcha una estrategia de segmentación, deberá responder a cuestiones como: ¿Cuáles son los grupos de clientes en los cuales debemos focalizar nuestro negocio?, ¿Qué necesidades comunes hace que estos clientes puedan ser mejor abordados y de forma distinta a como lo hacen nuestros competidores?, ¿Cómo deberíamos comunicarnos con nuestros clientes más importantes? o ¿Cómo les afectan las medidas de uso racional del medicamento a la hora de utilizar nuestra oferta?. Antes de seguir adelante es importante tener claro que cuando realizamos agrupaciones de clientes por características como la edad, la especialidad, el sexo o la zona geográfica, estamos clasificando y no segmentando, pero en muchas ocasiones, por motivos de metodología o por el tipo de organización en la que nos encontramos, una clasificación puede ser de tanta utilidad como una segmentación.

Como hemos comentado anteriormente, los segmentos son grupos de clientes que se encuentran involucrados dentro del flujo de pacientes (de la población general hasta nuestros consumidores), por ello, podemos encontrar segmentos en todos los perfiles de clientes que queramos analizar: médicos, pacientes, gestores hospitalarios, farmacéuticos, pagadores, etc. Tras la identificación de los segmentos que podemos considerar potenciales, tenemos que volver a plantearnos varias reflexiones: ¿Las necesidades de los segmentos son las mismas?, ¿Las necesidades entre los segmentos son diferentes?, ¿Son los segmentos identificables y accesibles? o ¿Es nuestro abordaje diferente y mejor que el de nuestros competidores?. Estas reflexiones nos conducirán a saber si tenemos, o no, que realizar una segmentación y si una vez realizada podrá ser la base de nuestra estrategia, ya que si no podemos diferenciar a los clientes, abordarles fácilmente o si la competencia puede acceder con mayor o igual facilidad, todo este proceso de segmentación no habrá servido para nada.

Antes de acabar con este primer bloque en el que estamos definiendo la importancia de la segmentación de los clientes, es relevante volver a insistir en que en la actualidad no podemos realizar una segmentación centrándonos sólo en los dos grandes bloques de clientes que clásicamente se habían abordado desde la industria farmacéutica: los prescriptores (médicos) y los dispensadores (farmacéuticos), y que según si estábamos en el mercado de con o sin receta, centrábamos nuestros esfuerzos a la hora de realizar la segmentación. En la actualidad debemos valorar otras opciones, y como hemos ido apuntando anteriormente, han aparecido toda una serie de clientes que, hasta la fecha, en lugar de clientes, en la mayoría de ocasiones se les consideraba como influenciadores, y sólo se tenía en cuenta que sus actitudes o acciones podían ser variables a tener en cuenta a la hora de segmentar a médicos o farmacéuticos. De ese modo introducíamos variables como la sensibilidad a las medidas impulsadas por los gestores sanitarios, o si eran sensibles a las preferencias de los pacientes, pero hoy en día tenemos de dejar de considerar a estos agentes como si fueran externos a nuestro mercado y pasar de ser vistos como barreras o destructores del producto, a considerarlos unas nuevas categorías de clientes, a los cuales deberemos incluir en nuestro plan de marketing, y por ello incluirlos dentro de nuestras estrategias de selección de clientes.

Estas nuevas categorías de clientes, al igual como ocurre con los médicos y farmacéuticos, se deberán dividir o por sus roles o por sus actitudes, y es por ello que dentro de estas categorías existen también subgrupos como: gestores de atención primaria, de hospitales, de servicios centrales o Consejerías, etc., así, en los pacientes, podremos tener pacientes crónicos implicados, agudos activos, informados, etc. Esta diversificación hará que la segmentación o clasificación de estas categorías sea compleja y necesite un abordaje profundo, ya que es nuevo para la mayoría de organizaciones.

¿Por qué debemos segmentar?

Ya hemos comentado que la importancia de la segmentación estriba en la priorización del binomio cliente-recurso, para poder hacer más eficiente nuestro plan de marketing, y aun siendo éste el punto principal del porqué segmentamos, no debemos olvidarnos que este proceso también nos da:

* Qué necesidades tienen estos clientes para poder atenderles mejor y de forma distinta que nuestra competencia.

* Cómo tenemos que "dialogar" con nuestros clientes más importantes.

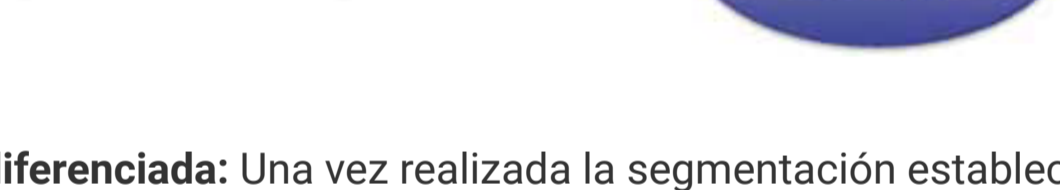
* Una visión de todo el potencial económico de ese mercado.

* Una plataforma para elegir qué segmentos serán nuestros objetivos y la secuencia de tiempo.

* Una base para nuestras decisiones de posicionamiento.

Con toda esta información podremos elegir cuáles de las estrategias de abordaje de los segmentos es la más adecuada para nuestro plan de marketing:

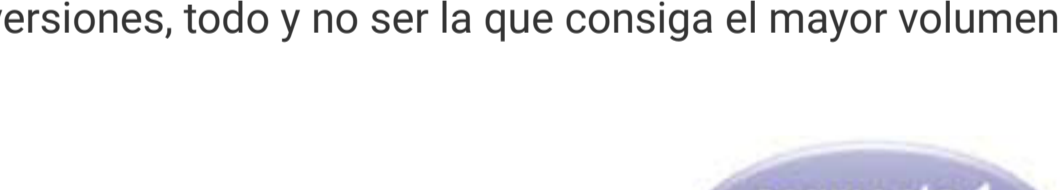
Estrategia indiferenciada: En esta estrategia no utilizamos la segmentación como base para diferenciar las acciones de nuestro plan de marketing y con un solo plan abordamos a todos los clientes por igual. Normalmente esta era la estrategia más utilizada cuando el mercado en el que nos encontrábamos estaba centrado en el producto y no en el cliente, y ofertábamos masivamente nuestra solución.



Estrategia diferenciada: Una vez realizada la segmentación establecemos planes de acción para cada uno de los segmentos. Esta es la más ambiciosa, y por ello la más compleja, ya que para cada segmento debemos ofertar un plan específico que esté alineado con las características que le hace diferente al resto de los segmentos. Además, de la complejidad precisa de los segmentos para todos los segmentos.



Estrategia concentrada: En esta última estrategia, tras la realización del proceso de definición de segmentos, deberemos seleccionar cuáles son los segmentos donde podemos conseguir una máxima eficiencia de nuestros recursos y concentrarnos en ellos. Esta estrategia permite sacar el máximo rendimiento a nuestras inversiones, todo y no ser la que consiga el mayor volumen de mercado.



En la actualidad, y por los sucesivos cambios en el entorno, es muy importante dedicar tiempo al análisis del atractivo de cada uno de los segmentos, ya que en esta selección está la base de la eficiencia en los recursos, debido a que pequeñas variaciones en el entorno puede hacer que algunos segmentos pierdan parte de su atractivo. Para realizar esta selección deberemos valorar variables como: las barreras de entrada, el tamaño, el ciclo de vida de la oferta, los competidores, su permeabilidad, su permeabilidad para otros agentes o su capacidad de adaptación.

¿Cómo debemos segmentar?

Aunque la segmentación es un proceso muy sofisticado para llevarla a cabo, en este punto solo queremos ver los principales aspectos que debemos considerar a la hora de poner en marcha un proceso de segmentación. Toda segmentación deberá contemplar tres fases antes de pasar a la definición del plan de acción. Estas fases son: Definición de los criterios de segmentación, selección de los principales criterios y asignación de segmentos.

Desarrollando un poco más estas fases deberemos:

* Determinar los criterios que aportan valor añadido al cliente y son claves en el proceso de segmentación (los factores motivadores o drivers).

* Asignar ponderaciones a los drivers: establecer una valoración de cada uno de los factores detectados en el paso anterior para determinar prioridades.

* Crear agrupaciones (clusters).

* Profiling o identificación de los «clusters»: descripción detallada de cada uno de los segmentos y localización de aquellos que van a constituir el mercado objetivo).

* Adoptar las estrategias comerciales y de marketing: una vez identificado el mercado potencial podemos establecer acciones específicas.

Barreras actuales a la segmentación

La incorporación de los nuevos clientes no solo debemos considerarla a la hora de establecer la necesidad de segmentar a gestores, pacientes, enfermería, etc., sino que su incorporación, y sobre todo las decisiones que toman los gestores sanitarios, hace que tengamos que plantearnos cómo incorporar en nuestros procesos de segmentación las medidas que se establecen en algunas Comunidades Autónomas o Áreas Sanitarias a la hora de poder utilizar nuestros productos, ya que en muchas ocasiones, tras el esfuerzo de realizar una segmentación por actitudes, con toda la complejidad que ésta entraña, la aparición de una barrera de acceso al mercado hace que una variable no considerada se convierta en crítica a la hora de poder implementar una estrategia centrada en el proceso de segmentación adicional, debido a que la antigua variable de "Seguimiento de las medidas de la Administración" ha perdido su valor al ser igual para todos los clientes. Por este motivo, en la actualidad hay que reflexionar y analizar mucho los potenciales de los clientes y ver si las condiciones de los mismos están siendo afectadas por las medidas implementadas en cada una de las Comunidades Autónomas. Como ejemplo a este ultimo punto tenemos la distinta clasificación y consideración de las novedades terapéuticas que realiza cada una de las CCAA, y aunque en la segmentación afectamos por las medidas que se ponen en marcha, éstos se ven claramente afectados por las medidas que se ponen en marcha en su territorio. Es, por tanto, imprescindible saber poner un filtro previo a la segmentación que minimice el impacto de todas estas medidas, y que cuando se produzca una intervención de la Administración, minimice la posibilidad de desmontar toda nuestra estrategia de segmentación.

En resumen:

A modo de conclusión, cuando nos planteamos poner en marcha un proceso de segmentación debemos recordar que:

* La segmentación nos permitirá optimizar los recursos disponibles. No significa que tengamos menos, sino que conseguiremos más con ellos.

* Debemos alejarnos de las segmentaciones clásicas (médicos y farmacéuticos) e introducir a todos los clientes que actúan en la cadena de valor de nuestra oferta.

* Siempre debemos identificar cuáles son los deseos o necesidades de los clientes en una determinada patología, ya que permitirá aumentar el encaje con nuestros objetivos.

* La estrategia más eficiente es aquella en la que se combina el mayor valor del segmento y nuestra accesibilidad al mismo.

* No debemos olvidar que existen filtros que incorpora el actual entorno de medidas de ahorro, que pueden hacer que nuestros criterios de segmentación pierdan fuerza.

Categorías:

• Gestión de Empresas