Este artículo lo puedes encontrar en el **blog** de la revista PMFarma

Jordi Domínguez, Director área de Public Affairs y Access. Marketinred.

La importancia de integrar los planes de marketing y access

30/02/2019

A riesgo de ser reiterativo en este primer comentario, vemos que en los últimos años el entorno sanitario ha experimentado una serie de cambios que han condicionado la evolución del mercado de medicamentos y productos sanitarios. Este comentario y lo complementará con la revisión de algunos puntos clave para entender esta evolución, en donde adquieren una importancia de la integración entre todas las estrategias de la organización encaminadas a la comercialización de nuestros productos.

Cuando hablamos de la transformación del mercado siempre centramos nuestro discurso en el cambio de modelo de financiación de la sanidad (transferencias del 2002), y de la crisis económica que se inicio el 2008. Estos dos hechos nos llevan a focalizar el cambio en el ámbito de la compra y adquisición de medicamentos y productos sanitarios. Centramos todo el problema de acceso en el precio, y buscamos soluciones para que nuestro producto esté disponible para que el prescriptor pueda utilizarlo. Así, en nuestra jerga hablamos de que hemos conseguido abrir tal o cual cuenta, incluso lo llevamos a nivel de CC.AA. en aquellos casos en los que existan unidades corporativas de evaluación de tecnologías o tecnologías sanitarias. Esta es una visión de parte de la realidad que nos conduce a afirmar en muchas ocasiones que el acceso del producto acaba cuando los prescriptores tienen nuestros productos en sus listas (selección de productos de la cartera de productos del SNS).

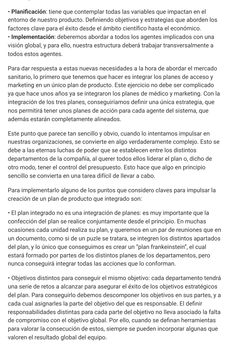
Este punto enlaza con la continuidad que existe en todo el proceso asociado a la disponibilidad para que los profesionales puedan manejar de manera habitual nuestros productos. Son todas aquellas intervenciones impulsadas por el sistema sanitario que facilitan o dificultan el uso de los productos.

A todos ellos los englobamos dentro del término "utilización". Por ello en este artículo cuando hablamos de utilización nos referimos a todas aquellas medidas que se implementan para que, una vez los productos ya están en la lista, tengan mayor o menor facilidad de uso. Y aquí nos encontramos con un gran abanico de iniciativas que van desde recomendaciones, procesos asistenciales, protocolos, incentivos, hasta todas aquellas herramientas de control de consumos asociadas a los resultados clínicos de los productos.

La incorporación de esta visión de utilización nos lleva a ampliar el concepto del access, y pasamos de tener un objetivo asociado a abrir cuentas a un objetivo asociado a facilitar el uso del producto. La combinación de estos dos puntos genera dar respuesta a toda una serie de necesidades de planificación y acción en la comercialización de medicamentos y productos sanitarios, que deben incorporarse en el plan de marketing.

Muchas de ellas pasan por trabajar el continuum que se establece dentro del sistema sanitario entre evaluadores, gestores y clínicos, y comprueba que la industria también tenga que integrar la actividad de los diferentes equipos estratégicos y operativos de las compañías. Respecto a este comentario, otro aspecto a tener en cuenta es la que once que hace más necesaria la integración de los planes de access y los planes de marketing: la propia transformación que esta sufriendo el sistema sanitario, el cual lentamente va incorporando cambios tanto en el ámbito de la organización como de la implementación de las estrategias de salud que condicionan los roles de los profesionales sanitarios, y como estos toman las decisiones.

En muchas ocasiones, cuando nos ponemos a definir las estrategias y acciones para la comercialización de un nuevo producto, pasamos por alto los cambios que se han producido en la manera de actuar de nuestros clientes, y pretendemos seguir manteniendo un modelo centrado en la gestión del prescriptor, cuando el actual ecosistema sanitario se ha vuelto mucho más complejo, y precisa de un abordaje multipalanca, ya que son muchos los puntos que debemos trabajar para anclar el éxito de nuestro producto.



En este primer blogue del artículo hemos visto tres puntos que nos marcarán la confección de nuestro trabajo a la hora de la comercialización de medicamentos y productos sanitarios:

1. Si centramos nuestro discurso en el precio, el acceso del producto lo llevaremos al terreno de la compra y adquisición.
2. Si queremos trabajar en el entorno del valor que aporta nuestro producto, deberemos ampliar nuestro campo de acción desde la autorización al uso del producto.
3. El ecosistema sanitario actual esta aumentando dia a dia su complejidad, y debemos adaptarnos al nuevo modelo.

Estos tres retos tienen que marcar dos cambios importantes a la hora de abordar la puesta en el mercado. El primer cambio será en la planificación y el segundo en la implementación.

- **Planificación**: tiene que contemplar todas las variables que impactan en el entorno de nuestro producto. Definiendo objetivos y estrategias que aborden los factores clave para el éxito desde el ámbito científico hasta el económico.
- **Implementación**: deberemos abordar a todos los agentes implicados con una visión global, y para ello, nuestra estructura deberá trabajar transversalmente a todos estos agentes.

Para dar respuesta a estas nuevas necesidades a la hora de abordar el mercado sanitario, lo primero que tenemos que hacer es integrar los planes de access y marketing en un único plan de producto. Este ejercicio no debe ser complicado ya que hace unos años ya se integraron los planes de medico y marketing. Con la integración de los tres planes, conseguiríamos definir una única estrategia, que nos permitirá tener unos planes de acción para cada agente del sistema, que además estarán completamente alineados.

Este punto que parece tan sencillo y obvio, cuando lo intentamos implantar en nuestras organizaciones, se convierte en algo verdaderamente complejo. Esto se debe a las eternas luchas de poder que se establecen entre los distintos departamentos de compañía, al querer todos ellos liderar el plan o, dicho de otro modo, tener el control del presupuesto. Esto hace que algo en principio sencillo se convierta en una tarea difícil de llevar a cabo.

Para implementarlo alguno de los puntos que considero claves para impulsar la creación de un plan de producto que integrado son:

- El plan integrado no es una integración de planes: es muy importante que la confección del plan se realice conjuntamente desde el principio. En muchas ocasiones cada unidad realiza su plan, y queremos en un par de reuniones que en un documento, como si de un puzle se tratara, se integren los distintos apartados del plan, y lo único que conseguimos es crear un "plan frankenstein", el cual estará formado por partes de los distintos planes de los departamentos, pero nunca conseguirá integrar todas las acciones que lo conforman.

- Objetivos distintos para conseguir el mismo objetivo: cada departamento tendrá una serie de retos a alcanzar para asegurar el éxito de los objetivos estratégicos del plan. Para conseguirlo deberemos desmenuzar los objetivos en sus partes, y a cada cual asignarles la parte del objetivo del que es responsable. El definir responsabilidades distintas para cada parte del objetivo no leva asociado la falta de compromiso con el objetivo global. Por ello, cuando se definan herramientas para valorar la consecución de estos, siempre se pueden incorporar algunas que valoren el resultado global del objetivo.

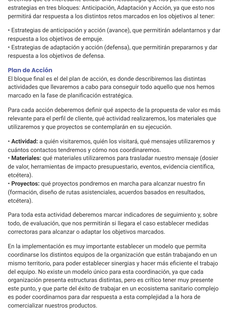
- La transversalidad debe ir de arriba abajo: otro de los términos de moda dentro de la industria es el trabajar transversalmente.

Este es un punto que permitiría escribir no solo un artículo, sino varios libros. Por este motivo únicamente hacemos referencia a la necesidad de establecer un sistema de trabajo multidisciplinar que permita a cada rol de la organización definir su área de responsabilidad con esta visión transversal.

o Los directores responsables de definir la planificación estratégica.
o Los managers responsables de diseñar la planificación operativa.
o Los técnicos responsables de la implementación operativa.

Es importante que en todos los niveles de la organización se definan equipos multidisciplinares que permitan mantener una continuidad desde la definición a la ejecución del plan.

Para la integración de los distintos planes es importante definir un esquema de plan común, y que cada departamento se responsabilice de sus ámbitos de actuación, ya que en central tendremos una serie de roles que tendrán que desarrollar la parte del planificación estratégica: medical advisory, product manager, market access manager, responsable ventas, y con los clientes otros roles deberán implementar los planes de acción: delegados, MSL, market access regionales (según la complejidad de la organización, podrán aparecer otras figuras tanto en la parte estratégica, como operativa). Un posible esquema nos lleva a tener un plan con la siguiente estructura:



La planificación la deberíamos estructura en tres apartados: Análisis, Estrategia y Plan de Acción.

Análisis

En el análisis internos describimos las capacidades que tenemos en la organización para poder abordar la ejecución del plan (nuestra empresa), y el valor que aporta nuestro producto tanto desde el punto de vista clínico, económico o para el paciente.

En el análisis externo abordamos todo entorno sanitario (sistema sanitario, rol de los distintos agentes, el paciente), las fases del acceso (desde el Ministerio al profesional), que competencia nos encontraremos y cómo son el resto de stakeholders.

Planificación estratégica

El segundo bloque probablemente es el más complejo, y al que en muchas ocasiones no dedicamos el tiempo adecuado. Este no tiene que servir para definir y estructurar las metas que nos marcamos con nuestro producto en todos los ámbitos, en base a las principales conclusiones a las que hemos llegado en la fase análisis.

Es muy importante que el análisis DAFO recoja los puntos verdaderamente críticos de la fase de análisis, ya que de esta manera podremos concentrar todos nuestros esfuerzos en los puntos verdaderamente relevantes. Ya que deberemos dar respuesta a cada uno de ellos, ya que nuestra propuesta de valor se centrará en potenciar los puntos fuertes del producto a partir de maximizar las oportunidades que nos ofrece el mercado. Mientras que tendremos que trabajar para minimizar las amenazas del entorno, y conseguir que los puntos débiles se neutralicen.

Además de tener un DAFO centrado en los puntos críticos del entorno, como hemos mencionado anteriormente, la definición de objetivos deberá contemplar a todos los roles implicados de la compañía. No se trata de tener objetivos para cada rol, sino que los distintos roles deben dar respuestas a partes de nuestros retos.

Si queremos integrar todos los planes tendremos que trabajar muy bien la segmentación de los distintos clientes, y definir responsabilidades entre las distintas figuras operativas de la organización. Cuando no queremos realizar un abordaje 360º de todos los clientes, en base a las implicaciones que tienen estos en cada fase de la comercialización de nuestro producto, se producen cruces entre clientes y roles ya que en algunas ocasiones un cliente para una parte de la organización es un prescriptor, para otra un líder de opinión y alguno lo ve como un influenciador de los pagadores. En estos casos es muy importante definir las prioridades y responsabilidades de cada segmento de clientes.

Por último, en este bloque de planificación estratégica deberemos trabajar sobre tipos de estrategias deberemos marcarnos.

Creemos que es interesante utilizar una metodología que nos permita clasificar estrategias en tres bloques: Anticipación, Adaptación y Acción, ya que esto nos permitirá dar respuesta a los distintos retos marcados en los objetivos al tener:

- Estrategias de anticipación y acción (avance), que permitirán adelantarnos y dar respuesta a los objetivos de empuje.
- Estrategias de adaptación y acción (defensa), que permitirán prepararnos y dar respuesta a los objetivos de defensa.

Plan de Acción

El bloque final es el del plan de acción, es donde describiremos las distintas actividades que llevaremos a cabo para conseguir todo aquello que nos hemos marcado en la fase de planificación estratégica.

Para cada acción deberemos definir qué aspecto de la propuesta de valor es más relevante para el perfil de cliente, qué actividad realizaremos, los materiales que utilizaremos y que proyectos se contemplarán en su ejecución.

- **Actividad**: a quién visitaremos, quién los visitará, qué mensajes utilizaremos y quántos contactos tendremos y cómo nos coordinaremos.
- **Materiales**: qué materiales utilizaremos para trasladar nuestro mensaje (dosier de valor, herramientas de impacto presupuestario, eventos, evidencia científica, etcétera).
- **Proyectos**: qué proyectos pondremos en marcha para alcanzar nuestro fin (formación, diseño de rutas asistenciales, acuerdos basados en resultados, etcétera).

Para toda esta actividad deberemos marcar indicadores de seguimiento y, sobre todo, de evaluación, que nos permitirán si llegara el caso establecer medidas correctoras para alcanzar o adaptar los objetivos marcados.

En la implementación es muy importante establecer un modelo que permita coordinarse los distintos equipos de la organización que están trabajando en un mismo territorio, para poder establecer sinergias y hacer más eficiente el trabajo del equipo. No existe un modelo único para esta coordinación, ya que cada organización presenta estructuras distintas, pero es crítico tener muy presente este punto, y que parte del éxito de trabajar en un ecosistema sanitario complejo es poder coordinarnos para dar respuesta a esta complejidad a la hora de comercializar nuestros productos.

Para finalizar este artículo, me gustaría comentar un último punto que normalmente pasamos por alto, y que tiene un peso muy relevante a la hora del éxito de la puesta en marcha de un modelo que integre los planes de marketing y market access. Se trata de la capacitación de los equipos.

Si queremos que se trabaje conjuntamente desde las fases de análisis, hasta las de implementación, todos los miembros del equipo tienen que hablar en el mismo lenguaje, y entender desde marketing las necesidades de medica y access, y desde medica o access las de marketing + ventas. Para ello es interesante que se definan unos mínimos de conocimientos para trasladar a los distintos equipos.

Como hemos comentado al inicio de este artículo uno de los puntos críticos para realizar un abordaje correcto del mercado es integrar los cambios que se están produciendo en el modelo sanitario, a nuestra manera de abordar a los clientes. El principal cambio que se está produciendo en la asistencia sanitaria es la integración horizontal tanto dentro de los hospitales o centros de salud como la integración vertical entre los hospitales y la atención primaria. Si a esta transformación que está produciéndose en el cómo trabajan nuestros clientes, nuestra respuesta es seguir trabajando en los silos de cada departamento, veremos como nuestra competitividad se reduce frente a otras organizaciones que han conseguido trasladar esta integración de los distintos agentes del sistema sanitario a sus planes de access+marketing.

Categorías:

- Market Access / BIS
- Marketing

Marketinred