



Enviar a un amigo

Jordi Domínguez. Market Access Manager. Almirall.

La importancia de la comunicación RI&MA en la organización



30/1/2013 1960

En el mundo de la empresa existe un amplio consenso que la comunicación es una de las competencias clave que tienen que poseer la inmensa mayoría de perfiles profesionales, y por ese motivo, normalmente en todos los planes de formación y desarrollo que se impulsan dentro de la industria farmacéutica, la comunicación es la estrella de los mismos.

Con tantas horas dedicadas a aprender a comunicarnos se nos llena la boca de la importancia que tiene para la organización y con todo el tiempo que dedicamos a hablar (no comunicarnos), deberíamos pararnos un momento y preguntarnos si de verdad nos comunicamos correctamente con nuestros interlocutores, ya que en la mayoría de casos una mala entendida comunicación se limita a transmitir información a nuestros interlocutores sin saber, y en muchas ocasiones, sin importarnos si éstos han recibido y decodificado correctamente nuestro mensaje.

Esta introducción sobre la importancia de la comunicación, que tiene mucho que ver con las Relaciones Institucionales y el Market Access, ya que uno de los principales obstáculos con los que nos encontramos los profesionales de estos departamentos es la falta de integración de nuestros mensajes en la propuesta de valor y planes de comercialización de nuestros productos/soluciones, siendo éste el motivo por el cual la comunicación en Market Access la debemos considerar como una de las principales prioridades para poder desarrollar nuestro departamento.

Aunque la comunicación puede ser tanto para los stakeholders externos, como para los internos, en este artículo sólo nos referiremos a la interacción con nuestros públicos internos, debido a que una comunicación no correcta con ellos es una de las principales causas por las que no avanza la integración de nuestros departamentos en la organización, con el mismo ritmo que el mercado está incorporando a nuestros clientes externos al mercado.

Entrando en la materia que nos compete y hablando directamente de cómo conseguir que nuestro mensaje sea recibido, codificado e integrado por nuestros interlocutores, tendremos que revisar una serie de puntos que tenemos, tanto nosotros, como nuestros interlocutores, que no nos permiten avanzar, y son las excusas que utilizamos las dos partes cada vez que aparecen problemas de comunicación. Algunos de estos puntos son:

- * Los gestores son una barrera que debemos franquear.
- * Los que se dedican a la gestión son nuestros enemigos.
- * La parte comercial sólo piensa en el corto plazo.
- * Los de acceso siempre proponen proyectos a tres años vista.
- * Por mucho que hagamos con ellos no conseguiremos que nos dejen utilizar nuestro producto.
- * Cómo lleváis el plan de Market Access.
- * Lo importante es la venta.
- * Las acciones con los gestores no son rentables.

En la mayoría de casos son prejuicios que no nos permiten avanzar en la integración de la visión que tenemos del mercado desde Market Access, en la visión global de la organización, y con ello se mantiene la referencia del entorno en la que los gestores sanitarios sólo intervienen en las decisiones de autorización y condiciones de comercialización. Esta falta de integración de las distintas visiones hace que se generen maneras distintas de comprender una misma realidad, y esto llega hasta el punto que ambas partes, tras repetidas intervenciones de los gestores sanitarios, sigan negando esta nueva realidad.

Para iniciar esta revisión a cómo comunicamos desde acceso, lo primero que debemos tener claro es que en el status quo de la compañía somos los departamentos de acceso los que lo hemos roto, irrumpiendo y poniendo sobre la mesa los cambios que ha sufrido el mercado, es por ese motivo que debemos ser nosotros los que lideremos toda la gestión de la información que tenga relación con aspectos relevantes que se produzcan dentro de nuestras áreas de competencia. Llegados a este punto, me gustaría introducir un aspecto que será básico a la hora de mejorar nuestra comunicación con el resto de la organización, se trata del "es que no nos entienden", con esta frase abrimos la mayoría de conversaciones que tenemos cuando nos encontramos colegas de otras compañías que también desarrollan su labor en acceso, y en esa catarsis de opiniones normalmente acaban con "ya verán cuando ocurra lo que hemos dicho, las ventas del producto caerán ...", y con la tranquilidad que da el haber desahogado nuestra tensión, no nos preguntamos si el problema no es que no nos entiendan, sino que no nos explicamos. Por esto el primer punto de la comunicación eficiente en el entorno de acceso es saber si nos explicamos correctamente, y si nuestro mensaje es comprensible para nuestros interlocutores.

Para que podamos cambiar esta situación en la que la información que queremos comunicar no es recibida por nuestros públicos como nosotros hemos previsto, tendremos que considerar dos variables a la hora de abordar la transmisión de nuestra información, estas variables son el mensaje y la sensación de urgencia. Estar hablando de comunicación, y no hacer mención al mensaje carece de sentido, ya que la base para que exista ésta es tener algo que comunicar, y en este punto tenemos que incorporar otra de las claves de la falta de comprensión que en muchas ocasiones reclamamos a nuestros interlocutores, ya que cuando nuestro mensaje no recibe el feedback que teníamos previsto, y nuestras expectativas de impacto en la organización vuelven a desvanecerse, y aquí aparece otra de las preguntas que tenemos que hacernos: ¿Hemos respondido a las necesidades de nuestros interlocutores?, podemos decir sin equivocarnos que en nuestro mensaje se ha incorporado la prueba del algodón de la comunicación, el "que hay de lo mío en lo que me has planteado", esto es realmente lo que importa a nuestro interlocutor, no solo en los mensajes de Market Access, sino en cualquier situación y por ello debemos tener un cuidado especial en incorporar las necesidades del receptor, o receptores, ya que éstos no son únicos, sino que tenemos muchos stakeholders internos con necesidades distintas, y para los que deberemos dar respuesta a sus intereses cuando planteemos distribuir una información dentro de nuestra empresa. Y aquí tenemos otra pregunta a la que dar respuesta antes de seguir adelante, se trata de saber si enviarnos un sólo mensaje a todos nuestros interlocutores o creamos mensajes para cada uno de nuestros públicos internos.

Personalmente creo que el mensaje tiene que ser único, como ocurre con el posicionamiento de los productos, el éxito de una buena comunicación es saber adaptar un único mensaje a todos nuestros targets. Por lo tanto el "qué", siempre tiene que ser el mismo. Si tenemos un nuevo Real Decreto Ley que modifica las condiciones de dispensación de nuestros productos, el "qué" será igual para todos los interlocutores, pero el "porque" y el "cómo", variarán según las necesidades de nuestros clientes, al no tener las mismas necesidades el departamento de marketing, que seguramente deberá adaptar materiales, a uno de ventas que posiblemente deba replantear su estrategia de selección de clientes.

Sin dejar el mensaje y antes de abordar la variable urgencia, es muy importante reflexionar sobre cómo utilizamos los códigos propios del área de acceso cuando construimos nuestros mensajes. Para nosotros lo más habitual es hablar de Reales Decretos, Ordenes, Indicadores, Evaluaciones, etc., y esto sin hablar de los acrónimos, EMA, COF, DDD, NNT, etc., que ocurre cuando uno de nuestros interlocutores recibe un mensaje del tipo: "la DG de Cartera Básica ha incluido en la nueva Orden un punto por el cual el precio de los productos dentro del SPR se recalcula en base a las DDDs más bajas de los productos incluidos en su conjunto, y esto hará que cuando se incorporen en las bases de datos los nuevos precios los COFs podrán incluir en sus Concierdos con las CCAA nuevas variantes a la hora de priorizar las dispensaciones. Por este motivo debéis hablar con todos los farmacéuticos para que cuando dispensen las recetas y éstas puedan ser facturables". Cuando acaban de recibir esta información, en muchas ocasiones no han entendido parte del mensaje, y habitualmente nuestro interlocutor vuelve a la fase de los prejuicios que nos permitan avanzar, ya que decodifica erróneamente nuestro mensaje, y acaba sin dar valor a nuestra comunicación, y por ende no incluyéndola en la estrategia asociada a los cambios producidos por la Orden mencionada en el ejemplo. Por este motivo nosotros somos los debemos realizar un esfuerzo en adaptarnos a su código, e incorporar las distintas jergas de los departamentos a nuestro mensaje.

Ahora sí, ya es el momento de que entremos en la variable urgencia, en el mundo del acceso vivimos en dos mundos con referencias del tiempo completamente distintas. Mientras en la Administración la variable normalmente se mide en meses, y así vemos como las comisiones, los nombramientos, las reuniones/visitas siempre se mueven en este orden de magnitud, en la organización nos movemos con la variable día, y nos encontramos con que las reuniones son para el miércoles, en el día que se cargan en nomenclátor, cuántos días tardaremos en que nos den precio, etc. Vivir entre dos mundos que perciben de forma tan distinta la sensación de urgencia es complejo, ya que del mes de la urgencia para un gestor, al día de urgencia de un delegado de visita médica o un product manager la distancia a gestionar es francamente grande, por ello es muy importante el manejo de la percepción de urgencia en nuestra comunicación, ya que las expectativas de nuestros públicos internos siempre estarán referenciadas a sus estándares de tiempo y no la de nuestros públicos externos, por ello es muy importante establecer claramente cuál es el calendario previsto y sobre todo saber descomponer las acciones que llevamos a cabo con los gestores sanitarios para poder dar mensajes a los distintos departamentos según sus estándares de tiempo.

Una vez vistos todos los puntos que considero que hacen distinta la comunicación en el ámbito de Relaciones Institucionales y Market Access, creo que es el momento de ver, según mi punto de vista, cuál sería la manera de comunicar que nos permitiera acercarnos e integrarnos dentro de la estrategia de comercialización de nuestros productos. Para poder comunicar correctamente y que nuestros públicos comprendieran más el mensaje, deberemos estructurarlo de modo que incorporen respuestas a preguntas que se vayan haciendo mientras reciben la información, y de este modo, podrán valorar rápidamente cuál es el alcance de la información, por ello la estructura que propongo estaría basada en dar respuesta a las preguntas clásicas de qué, por qué, cuánto, cómo, quién y cuándo, al incorporar la respuesta a estas seis cuestiones en nuestro mensaje, lo hará más fácilmente comprensible por nuestras audiencias. La estructura del mensaje quedaría:

- * Descripción de la situación (Qué).
- * Impacto en el negocio (Por qué y Cuánto).
- * Plan de acción (Cómo y Quién).
- * Acciones que proponemos llevar a cabo.
- * Qué roles esperamos de los distintos departamentos.
- * Cuál será nuestro rol desde Market Access/RRII.
- * Resultado previsto.
- * Calendarización de la propuesta (Cuándo).

Con esta estructura y adaptando el mensaje a cada uno de los interlocutores conseguiremos romper con el actual diseño de los planes y proyectos en compartimentos estancos, integrando el plan de acción de los gestores sanitarios al de prescriptores y dispensadores, así conseguimos que los clientes de la Administración Sanitaria dejen de verse como una barrera a superar o incluso como enemigos y empiezan a verse como un cliente más en la gestión del ciclo de vida de un producto. Con esta nueva visión de nuestros clientes conseguiremos esa plena integración de todos los departamentos a la hora de realizar el plan global de la compañía. Esto tendría que ser relativamente fácil ya que por las características intrínsecas a nuestro mercado, siempre hemos estado realizando acciones de acceso, ya que para poder llegar a nuestros consumidores finales se ha tenido que utilizar distintos agentes que han tenido que prescribir y dispensar nuestros productos, por ello, el incorporar un nuevo agente al acceso de los pacientes a nuestros productos, no tendría que resultarnos extraño.

Para concluir, me gustaría realizar un pequeño resumen de lo que he intentado plasmar en las líneas anteriores con vistas a conseguir una mejor comunicación de las unidades de acceso con el resto de la organización. Para mí, esos aspectos clave son:

- * Romper los prejuicios que tienen, tanto nuestros clientes, como nosotros, que no nos permiten avanzar.
- * Para que alguien reciba nuestro mensaje, deberemos asegurarnos de ello, y sobre todo que lo ha entendido.
- * El mensaje debe ser único. Pero adaptarlo a cada uno de los targets incorporando en el mismo sus intereses. No olvidar que cualquier público quiere tener respuesta al "que hay de lo mío".
- * No olvidar nuestro código de comunicación, es importante adaptarnos a la jerga de nuestros interlocutores.
- * Debemos gestionar las expectativas de los tiempos, ya que existen grandes diferencias entre la sensación de urgencia de los públicos internos y externos.

Y por último, para poder incorporar todas estas variables en nuestro mensaje, debemos estructurar la información y los planes asociados a la misma.

Categorías:

Market Access / RRII