



Enviar a un amigo

Gloria Tapias. Directora Rel. Instit. Ipsen. Presidenta Fundación Ipsen. Fundadora Grupo RI&MA.

Nuevos tiempos Ri&MA: Copilotar la estrategia



05/5/2014

1915

La industria farmacéutica se encuentra inmersa en un periodo de reconversión. Ya no hablamos de un entorno cambiante, ha cambiado y no volverá, nos enfrentamos a una nueva etapa en la que el "renovarse o morir" toma un significado literal que incluye estrategias, organizaciones y enfoques operativos, incluye un cambio de mentalidad en la organización de arriba abajo y de abajo arriba para afrontar una nueva era en este sector.

Los cambios en las organizaciones son lentos, pero en la industria farmacéutica - estereotipo de la endogamia- aún más, la estricta regulación de los precios y productos, las estrategias marketing-ventas tan bien establecidas desde hace años, y el éxito acumulado de esta industria en los años precedentes sirven de excusa, y hacen que la resistencia al cambio impida agilizar un proceso que ha dejado de ser aconsejable para convertirse en absolutamente necesario para sobrevivir.

"La mayor dificultad del mundo no está en que las personas acepten nuevas ideas, sino en hacerles olvidar las viejas" John Maynard Keynes, economista (1883-1946).

Es imperativo considerar las implicaciones que nuestro producto puede tener en el ámbito sanitario de forma amplia, entender el impacto del mercado de la salud en nuestro producto, preparar un entorno sanitario positivo para la consideración de nuestros productos, y comunicar el valor del mismo a todos los clientes que pueden influenciar su consumo.

Tenemos claro que el prescriptor ha dejado de ser el foco único y principal de las compañías farmacéuticas, o deberíamos, y que el término pagador ha irrumpido con mayor o menor fuerza según las características de nuestro portfolio en nuestro ámbito de trabajo.

Y en este artículo hablamos de pagador en el sentido amplio de la palabra, desde el responsable de elaborar las políticas sanitarias, al que implementa las políticas a nivel nacional, regional o local (gestor) o el que gestiona los presupuestos (comprador) en los tres niveles nacional, regional y local (Policy makers, decision makers, Budget-holders,..).

Estos pagadores emergen rompiendo la idea del estereotipo de KOL, que históricamente pertenecía al ámbito clínico. La creciente influencia de la economía de la salud, el precio y reembolso y la enorme influencia de los pagadores KOL está forzando a las compañías a rediseñar sus estrategias de marketing y ventas.

Más allá de las características de eficacia, seguridad y calidad de producto estos nuevos clientes nos obligan a incorporar características coste-efectivas del mismo y valor más allá del producto ("Value beyond the pill") en forma de servicios complementarios o suplementarios, para acceder al mercado actual.

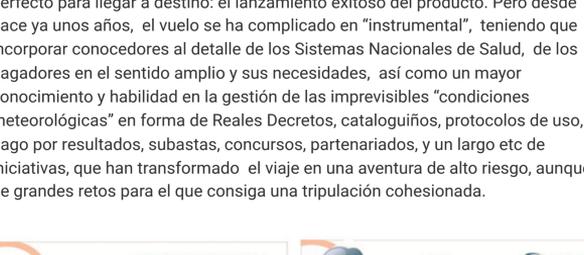
Incluso algunas compañías se han planteado la incorporación de la experiencia sobre acceso al mercado, en fases más tempranas de la investigación y desarrollo de los productos, es estratégico desinvertir a tiempo en un producto que tiene mínimas posibilidades de acceder al mercado farmacéutico o incorporar datos que nos permitan obtener un mejor posicionamiento terapéutico del producto en las evaluaciones que, tanto a nivel nacional como regional o local se llevan a cabo, como también lo es incorporar el diálogo temprano (early market access) con los decisores para tener en consideración qué datos son claves para defender un precio o un posicionamiento e incorporarlos a la investigación, si es posible.

En algunas compañías se han creado departamentos específicos enfocados a entender y atender las necesidades del pagador: Departamentos de cuentas clave (KAM), Relaciones Institucionales, Acceso a Mercado, Departamento de Pacientes,... o incluso funciones técnicas más específicas que permiten elaborar mensajes de valor para estos nuevos clientes: Farmacoeconomía (HE), Resultados en Salud (OR), materiales acceso ...Es un primer paso para abordar la reconversión, un primer paso necesario pero no suficiente.

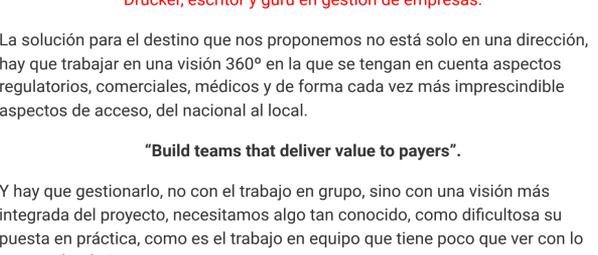
Estos departamentos serán cada vez más claves en la organización, aunque inicialmente se han considerado como departamentos de servicios, el tiempo y su ámbito de actuación los han llevado a una posición estratégica, en las compañías que han sabido leer el futuro.

"Me interesa el futuro porque es el sitio donde pasaré el resto de mis días". Woody Allen, actor, director y escritor estadounidense.

¿Quiénes no han pasado sus primeras experiencias siendo, sino invisibles, meros bomberos de situaciones de crisis del entorno? Otros no se han conformado con ello, y han perseverado en el aprendizaje continuo y el conocimiento del entorno para transformarse en expertos en ese campo, y finalmente algunos consiguieron cubrir la necesidad de la organización, de contar con estrategias que aporten la visión imprescindible de acceso a la estrategia de negocio de las compañías.



Posiblemente hasta hace bien poco, el binomio marketing-ventas era el piloto perfecto para llegar a destino: el lanzamiento exitoso del producto. Pero desde hace ya unos años, el vuelo se ha complicado en "instrumental", teniendo que incorporar conocedores al detalle de los Sistemas Nacionales de Salud, de los pagadores en el sentido amplio y sus necesidades, así como un mayor conocimiento y habilidad en la gestión de las imprevisibles "condiciones meteorológicas" en forma de Reales Decretos, cataloguifios, protocolos de uso, pago por resultados, subastas, concursos, partenariados, y un largo etc de iniciativas, que han transformado el viaje en una aventura de alto riesgo, aunque de grandes retos para el que consiga una tripulación cohesionada.



Porque la clave de esta reconversión, además de integrar este cambio de entorno que vivimos de abajo a arriba y de arriba abajo, es transformar la organización y elaborar las estrategias en forma de co-liderazgo en las que la visión de Marketing-Ventas pueda producir sinergias con la de Acceso a Mercado. COPILOTAR es la clave del éxito.

"No se puede gestionar el cambio, sólo se puede ir por delante de él" Peter Drucker, escritor y gurú en gestión de empresas.

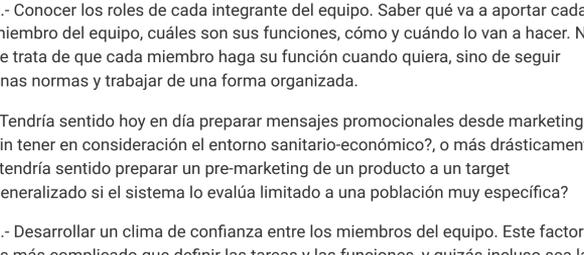
La solución para el destino que nos proponemos no está solo en una dirección, hay que trabajar en una visión 360° en la que se tengan en cuenta aspectos regulatorios, comerciales, médicos y de forma cada vez más imprescindible aspectos de acceso, del nacional al local.

"Build teams that deliver value to payers".

Y hay que gestionarlo, no con el trabajo en grupo, sino con una visión más integrada del proyecto, necesitamos algo tan conocido, como dificultosa su puesta en práctica, como es el trabajo en equipo que tiene poco que ver con lo que es el trabajo en grupo.

La organización transversal marketing-ventas-medical-acceso nos permitirá identificar el objetivo conjunto sin fracturas, priorizar eficazmente las etapas de cada proyecto, incorporar los líderes adecuados para cada etapa, aprovechar distintas habilidades de cada miembro y crear sinergias para una mayor probabilidad de éxito.

Si está claro que en la primera fase tendremos en consideración aspectos regulatorios y de evaluación de lo tanto muy relacionados con el gestor a nivel nacional, en el momento de lanzamiento toma significación el gestor autonómico, durante el crecimiento y la madurez es clave el prescriptor y finalmente el farmacéutico lidera la etapa de declive del producto, este ejemplo nos da una idea de la importancia de focalizarse en el cliente adecuado según cada etapa, y de priorizar la visión más oportuna en cada periodo de vida del producto para satisfacer la necesidad del decisor o influenciador clave.



Recordemos 6 puntos clave para trabajar con mentalidad de equipo:

1.- Los miembros de un equipo deben conocer cuál es la misión del equipo, la visión y los objetivos. El objetivo debe ser interpretado de la misma forma y concretarse.

Quizás este es un punto a considerar cuando encontramos las barreras internas para el trabajo en equipo. Market Access no tiene en estos momentos una responsabilidad únicamente con la gestión del cliente externo, lo tiene con el cliente interno también siendo proactivo en la educación contextual sobre ese entorno que tan bien conoce, a otras funciones internas.

Porque ¿quién conoce mejor los cambios en el entorno económico sanitario que los Ri&MA's? ¿Quién puede aportar información al negocio sobre las oportunidades y amenazas del sistema? Alinear los objetivos estratégicos de cada función es clave para ser eficientes y productivos.

2.- Conocer los roles de cada integrante del equipo. Saber qué va a aportar cada miembro del equipo, cuáles son sus funciones, cómo y cuándo lo van a hacer. No se trata de que cada miembro haga su función cuando quiera, sino de seguir unas normas y trabajar de una forma organizada.

¿Tendría sentido hoy en día preparar mensajes promocionales desde marketing sin tener en consideración el entorno sanitario-económico?, o más drásticamente ¿tendría sentido preparar un pre-marketing de un producto a un target generalizado si el sistema lo evalúa limitado a una población muy específica?

3.- Desarrollar un clima de confianza entre los miembros del equipo. Este factor es más complicado que definir las tareas y las funciones, y quizás incluso sea la base de conocer los roles de cada miembro. La confianza tiene un fuerte componente afectivo, nos preguntamos sobre las cualidades de la otra persona y sobre cómo reaccionará ante determinadas situaciones, y eso se reconoce a través de una buena comunicación y de la cooperación.

Desarrollamos un sentido especial de la pertenencia cuando tenemos la sensación de que la amenaza es real y entendemos que solo con una labor coordinada saldremos de una situación apurada, aprovechar estos momentos para crear una mayor confianza es una oportunidad para funcionar como un verdadero equipo cohesionado.

4.- Responsabilidad: cada miembro es responsable de su trabajo y del trabajo del equipo. De nada sirve que cada uno se encargue de su labor sin ser responsable de la evolución del equipo.

5.- Dinamismo: un equipo no puede permanecer estático. Tiene que adaptarse a las nuevas situaciones, debe saber absorber los cambios que se producen tanto dentro como fuera. El equipo tiene que adaptarse al entorno y seguir una evolución. Debe aprovechar la experiencia y los éxitos que ha conseguido, y debe aprender de los errores.

Y por último un equipo debe practicar el:

6.- Aprendizaje continuo: debe buscar la mejora. Y para ello necesita unos ingredientes básicos: creatividad e innovación. Creatividad para ver los problemas y barreras que nos plantea hoy el sistema, para aportar soluciones, para dar un giro a la estrategia, para crear nuevas ideas, para mejorar las relaciones entre los integrantes del equipo, para usar nuevas herramientas, para utilizar la experiencia de forma diferente. La innovación debe formar parte de la cultura del equipo, es el ingrediente para dirigirse hacia delante. Es una actitud y debe trabajarse y fomentarse para formar parte de ese futuro que ha llegado ya.



"Build teams that deliver value to payers".

Es imprescindible contar con la complicidad de la alta dirección en la puesta en marcha de estos ajustes organizativos que requiere el mercado actual. Fomentar la estructura transversal y el trabajo en equipo es condición "sine qua non" para resistir el embuste. La necesidad de aplicar la lógica organizativa que tenga en cuenta la totalidad de los stakeholders al mismo nivel con el fin de organizar la estrategia de forma adaptada, cooperativa y coherente es fundamental para conseguir los resultados.

El fomento de la creatividad y la innovación para aportar y desarrollar soluciones y nuevas propuestas al terreno, la gestión de los liderazgos y la dependencia funcional directa de los departamentos estratégicos es también un elemento a considerar, sin olvidar la necesidad de aplicar los presupuestos de forma coherente con las nuevas estrategias planteadas.

Entender que la estrategia a medio y largo plazo es ineludible en la situación actual a pesar de la presión por los resultados inmediatos e iniciar rápido, si aún no se ha hecho, el camino que algunos han empezado a recorrer hace ya años.

Y desde Acceso es necesaria una actitud proactiva en la gestión del entorno, enmarcar las soluciones en lo posible sin crear falsas expectativas y en otras funciones o en la dirección, que puedan hacer perder la credibilidad y la confianza. Aportar información y perseverar en la actitud de incorporar una visión experta, global y estratégica en esta nueva etapa.

Bibliografía Consultada:

1.- Market Access in practice. Do you have a strategy? 2011. WG Consulting's Simon Dawson and Elliot Rosen report.

<http://www.pharmafield.co.uk/features/2008/11/Market-Access-in-practice-do-you-have-a-strategy>.

2.- Pricing & IMS outlook 2013. IMS Consulting Group.

<http://www.imsconsultinggroup.com/deployedfiles/consulting/Global/Content/Our%20Latest%20News/2013/05/2013-05-07-Price-Setting-Strategy-2013.pdf>

3.- No Miedo. En la empresa y en la vida. Pilar Jericó. Alienta Editorial. 2006.

4.- Early Market Access: caminando juntos en la definición del valor de los medicamentos. G Tapias, MJ Chincolla, C Mella. PharmaMarket 2013.

5.- Grupo Ri&MA: un valor en alza. G. Tapias Marzo 2013. PMFarma.

6.- Acceso al mercado: organizando e integrando la inteligencia competitiva. A tarrasson. Diciembre 2013 PMFarma.

7.- El concepto 'beyond the pill' desde la óptica del Market Access. J Dominguez. Septiembre 2013. PMFarma.

8.- Todo lo que debe saber sobre Marketing Farmacéutico. JC Serra. Ed Profit 2010.

Categorías:

Market Access / RRII