

NÚMERO 121 • FEBRERO 2014

Harvard Deusto

Márketing y Ventas

VENTAS

Cómo crear valor para
fidelizar a los clientes.
Desterrando mitos

ENTREVISTA

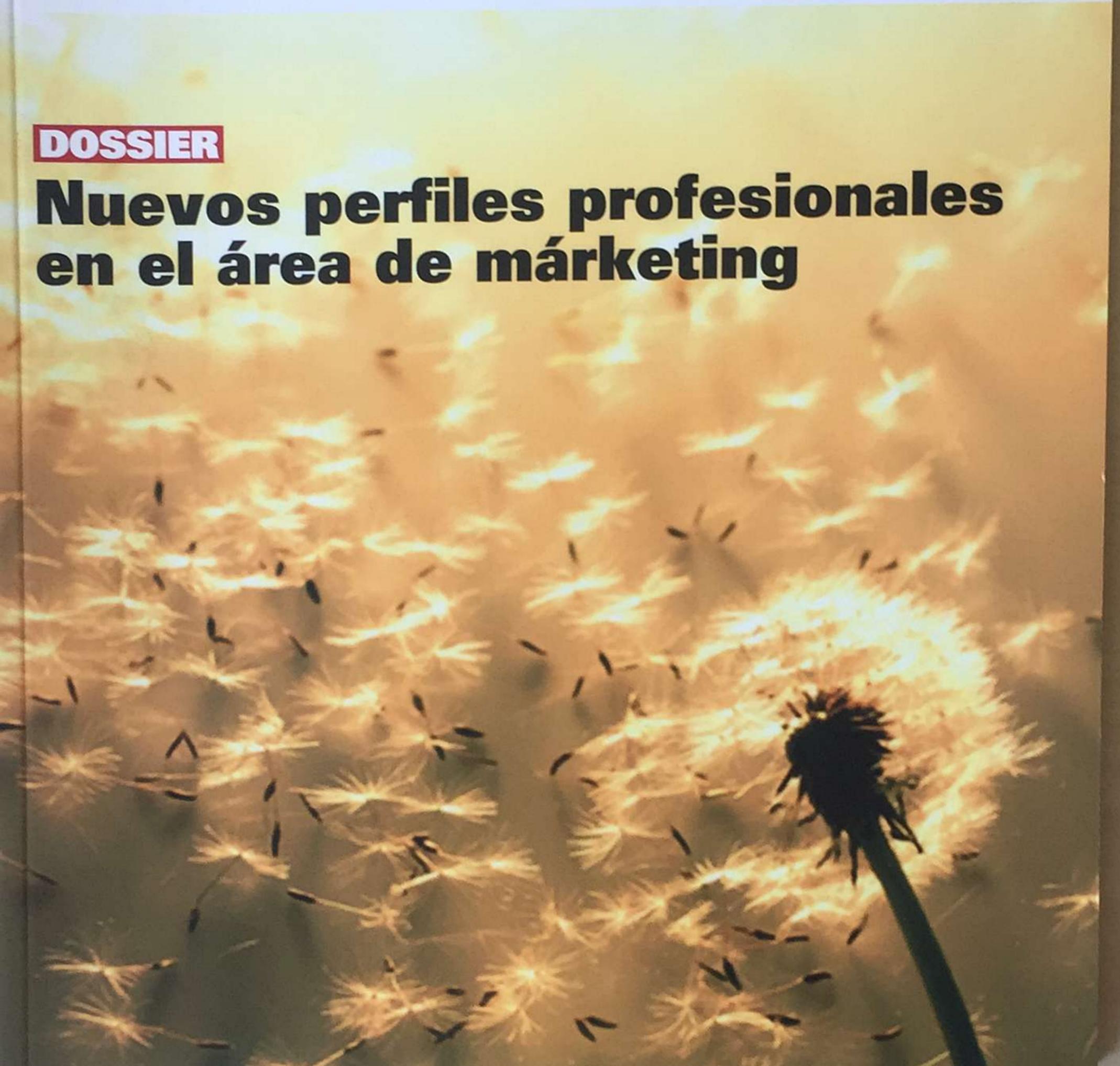
Jonah Berger,
más allá de Twitter

ESTRATEGIA

El nuevo papel de
los **CMO** en la era digital

DOSSIER

Nuevos perfiles profesionales en el área de márketing



RESPONSABLE DE 'MARKET ACCESS': el profesional que otorga valor diferencial al medicamento

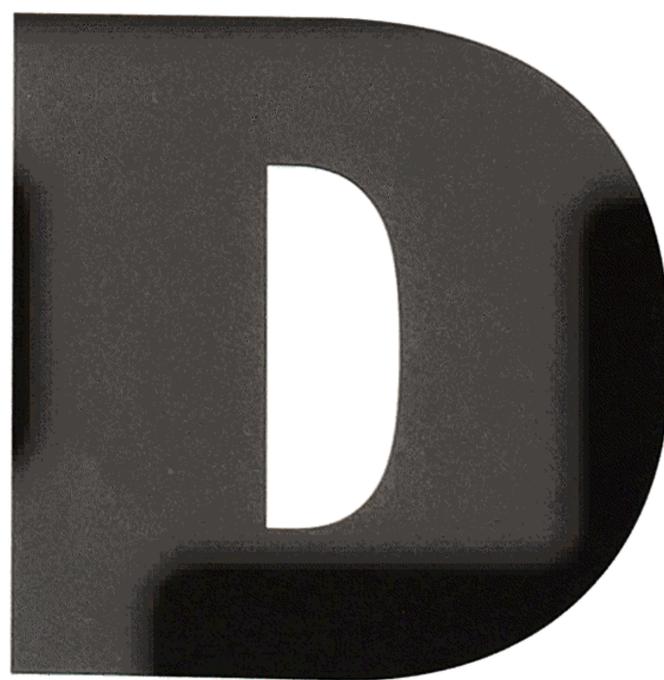
Los laboratorios farmacéuticos han impulsado una nueva área, Relaciones Institucionales y Market Access (RI&MA), esencial, dado el contexto económico actual y la creciente importancia de los nuevos 'stakeholders' del Sistema Nacional de Salud. Su principal función es la de evidenciar el valor diferencial del medicamento a los gestores sanitarios

Juan Carlos Serra

Director del máster superior en Márketing Farmacéutico y codirector del posgrado en *Market Access* y del máster de *Market Access* en EADA Business School

Jordi Domínguez

Codirector del posgrado en *Market Access* y del máster en *Market Access* en EADA Business School y jefe de *Market Access* y Relaciones Institucionales en Almirall



Desde hace un tiempo, el márketing farmacéutico ha evolucionado para adecuarse a un nuevo entorno. Un excelente plan de márketing puede ser inútil si el pagador del medicamento, que no es usuario, pone trabas a su utilización. Esta es la realidad cotidiana de los *marketers* del sector salud. Para entender el por qué del surgimiento de la figura del responsable de *Market Access* y Relaciones Institucionales, quizá sea necesario



explicar brevemente la espiral de cambios que se han producido en el entorno sanitario español, y que han comportado una importante modificación de los paradigmas que, hasta hace solo unos pocos años, imperaban en los servicios de salud de nuestro país.

En nuestro modelo sanitario, tras la reforma de 1986, con la entrada en vigor del Sistema Nacional de Salud (SNS), casi todo el poder de decisión se dejaba en manos de los prescriptores (médicos), ya que existía un organismo centralizado de autorización de medicamentos y de fijación de financiación y precio que, una vez superado, hacía que el producto se encon-

trara disponible dentro de la cartera básica del SNS y que cualquier profesional, pues, pudiera utilizarlo, asegurándose de seguir las condiciones de uso. Desde finales de la década de los 90, se empezaron a producir pequeñas renovaciones en la configuración del modelo sanitario español, un proceso que se vio culminado con el cambio de modelo de financiación autonómico que, a principios del año 2002, hizo que las CC. AA. asumieran parte de las competencias de Sanidad. Estas nuevas circunstancias obligaron a las autonomías a iniciar reformas dentro de sus estructuras sanitarias para incorporar a agentes que asegurasen >>>

►►► que se gestionaban correctamente las distintas partidas destinadas a Sanidad y, sobre todo, a farmacia, que engloba todo aquello relacionado con los medicamentos.

NUEVOS ROLES, NUEVOS PROFESIONALES

Durante muchos años, la implicación de los gestores de las administraciones de las CC. AA, en aspectos económicos no era trascendente, pero, desde hace un tiempo, acrecentado por la crisis, los gestores sanitarios, tanto de la Administración central como autonómicas, son protagonistas en las decisiones sobre la utilización de fármacos, productos y servicios financiados. Por su parte, tanto los médicos de Atención Primaria como los hospitalarios han perdido parte de su peso en la toma de decisiones, mientras que el farmacéutico de Oficina de Farmacia ha tomado un rol más relevante en lo que se refiere a

ción de los productos. Todo está evolucionando de forma rápida, y ya no solo "venderá" el delegado de visita médica (así se denomina al comercial en este sector), sino que se están incorporando nuevas figuras. Y es que la tradicional forma de comercializar medicamentos de los últimos 25 años está evolucionando rápidamente. Ahora, los laboratorios farmacéuticos han modificado su tradicional marketing centrado en el producto por otro centrado en el cliente, un cliente que ya no es, como antaño, únicamente el prescriptor, sino que el gestor sanitario y el paciente se han incorporado activamente. Porque la industria farmacéutica se ha dado cuenta de que la realidad obliga a adaptarse rápidamente mediante la diversificación de las funciones, buscando cuáles son los agentes clave de este nuevo entorno y descubriendo cómo abordarlos. Como el gestor sanitario es el "nuevo cliente" que más peso

AHORA, LOS LABORATORIOS FARMACÉUTICOS HAN MODIFICADO SU TRADICIONAL MÁRKETING CENTRADO EN EL PRODUCTO POR OTRO CENTRADO EN EL CLIENTE, UN CLIENTE QUE YA NO ES ÚNICAMENTE EL PRESCRIPTOR, SINO QUE EL GESTOR SANITARIO Y EL PACIENTE SE HAN INCORPORADO ACTIVAMENTE

la dispensación de recetas por principio activo y a la recomendación a los ciudadanos de todos aquellos productos que han sido "desfinanciados". Por último, no hay que olvidar a los propios pacientes, que están cada día más implicados en la gestión de su enfermedad y, por ello, se están convirtiendo en agentes activos a la hora de decidir qué tipo de medicamentos se les prescribe (ver figura).

Todos estos cambios en el entorno sanitario han obligado a la industria farmacéutica y, en general, a todos aquellos que son proveedores del SNS a generar nuevas vías de diálogo con los nuevos agentes que han ido incorporándose a la cadena de decisión de consumo de medicamentos. Llegados a este punto, es muy importante tener claro que todos estos nuevos roles deben ser vistos por parte de la industria y, en especial, por los *marketers* farmacéuticos como "nuevos" clientes, y, como tales, deben incorporarse a los sistemas de comercializa-

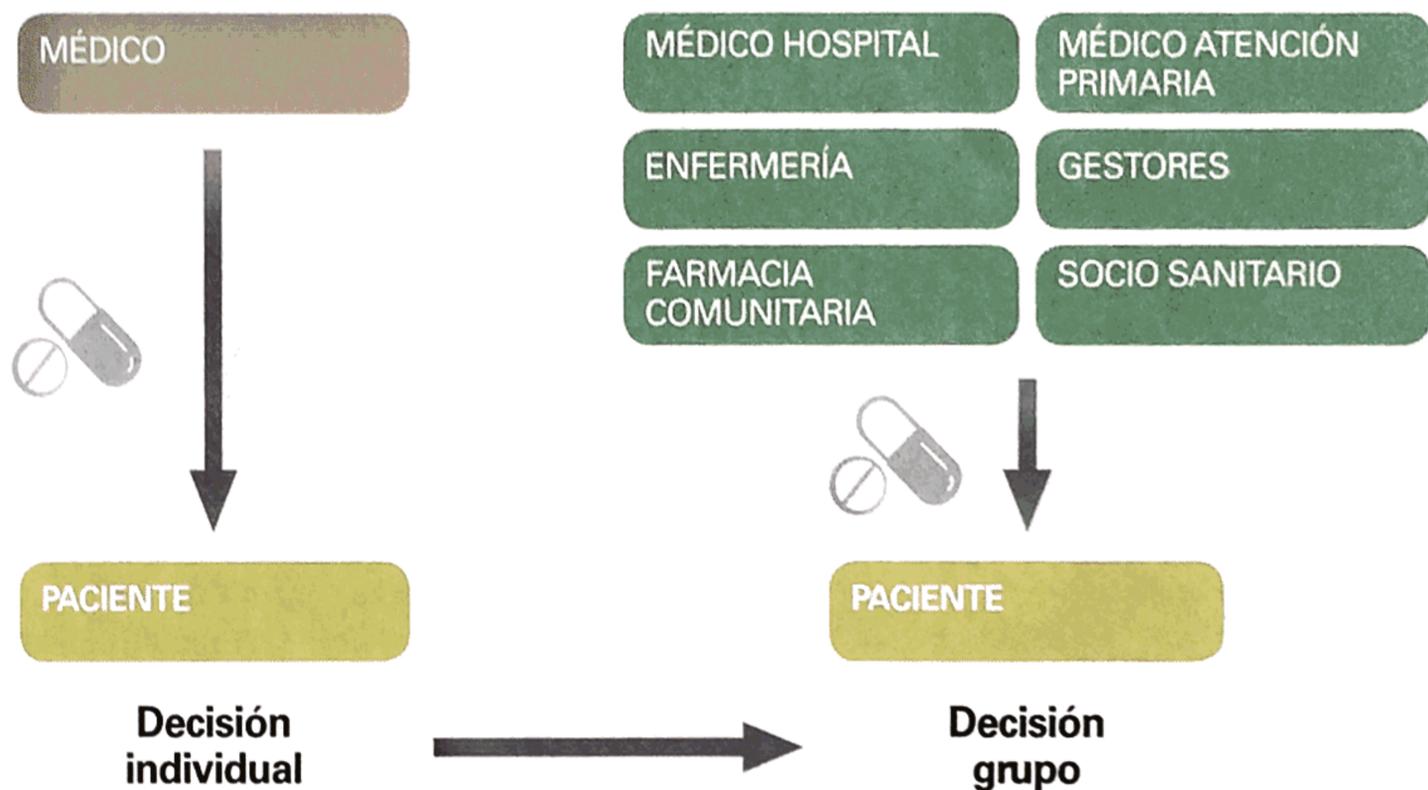
está adquiriendo en la toma de decisiones para seleccionar los nuevos medicamentos y frenar la prescripción de los de precio más elevado, han emergido dos profesionales en los laboratorios farmacéuticos que gestionan la relación con ellos: los responsables de Relaciones Institucionales y *Market Access* (RI&MA) y los *medical scientific liaison* (MSL).

UN TRABAJO A DISTINTOS NIVELES

En la nueva configuración de los departamentos de los laboratorios sobresale, sobre todo, el área de RI&MA, formada por profesionales que evidencian el valor diferencial del medicamento y trasladan este valor a todos los implicados en la financiación pública del producto. A dichos profesionales los definiremos como "los responsables de conseguir que los productos lleguen al mercado en las mejores condiciones de uso posible, de forma fluida y sin impedimentos, y pa-

ACTORES QUE INTERVIENEN EN LA TOMA DE DECISIÓN DE PRESCRIPCIÓN DE UN MEDICAMENTO

FIG.



ra todos los profesionales involucrados en el ciclo de prescripción-dispensación”. Para lograr este objetivo, desde *Market Access* se trabaja a dos niveles: con el Ministerio de Sanidad, para conseguir las mejores condiciones de financiación y precio posibles, y con las CC. AA., para que los productos, una vez han sido autorizados para su comercialización, se incorporen rápidamente a las posibilidades terapéuticas cotidianas de los médicos. Hoy en día, de nada sirve disponer de excelentes productos y de potentes redes de ventas que los promocionen a los médicos prescriptores si estos no pueden prescribirlos libremente debido a su precio.

Los profesionales que conforman el área de *Market Access* en una organización tienen dos roles: mientras una parte del equipo ha de dedicarse a preparar toda la documentación necesaria para defender el valor del medicamento, extrayendo este valor a través de los datos clínicos del producto, e incorporando datos económicos que permitan a los gestores sanitarios dirimir razones por las que han de incorporar el nuevo medicamento al arsenal terapéutico que ya se utiliza, otra parte del equipo ha de encargarse de la comunicación,

EL ÁREA DE RI&MA ESTÁ FORMADA POR PROFESIONALES QUE EVIDENCIAN EL VALOR DIFERENCIAL DEL MEDICAMENTO Y TRASLADAN ESTE VALOR A TODOS LOS IMPLICADOS EN LA FINANCIACIÓN PÚBLICA DEL PRODUCTO

de saber cómo transmitir ese valor a los distintos agentes sanitarios:

- **Generación de valor.** En lo que se refiere a la generación de valor, en esta función coexisten dos tipos de perfiles: por una parte, un perfil más técnico, que se encarga de generar el valor económico del fármaco, para lo cual, sus profesionales son expertos en economía de la salud y en gestión de la evidencia >>>



LOS PROFESIONALES DEL ÁREA DE 'MARKET ACCESS' TIENEN DOS ROLES: GENERAR VALOR Y ENCARGARSE DE LA COMUNICACIÓN

» » » científica, y, por otra, un perfil responsable de diseñar proyectos con los que poder gestionar el "producto ampliado" (también denominado "extendido"). Cuando se habla de "producto ampliado", se hace referencia no solo a ofrecer el producto, sino a todo aquello que lo acompaña: a un conjunto de beneficios asociados al uso del medicamento. Sería, por ejemplo, sufragar proyectos de adherencia del paciente al tratamiento o proyectos de riesgo compartido (compartir el riesgo entre las partes cobrando el medicamento en función de los resultados en salud).

*Responsable de Market Access el profesional que asegura el valor diferencial de los medicamentos. © Planeta Duquesne Formación, S.L.

• **Transmisión del valor.** En cuanto a los responsables de *Market Access* encargados de trasladar el valor del producto, se ocupan de gestionar las condiciones de financiación y precio del producto (la oferta del medicamento) con el Ministerio de Sanidad, así como la demanda del medicamento con los otros profesionales responsables de las relaciones con los gestores de las CC. AA.

HABILIDADES NECESARIAS

Tanto si desarrollan su actividad en el ámbito nacional como en el autonómico, los profesionales de *Market Access*, muchos de ellos provenientes de los departamentos de Marketing y Comercial, presentan una gran capacidad de interlocución y, sobre todo, gran poder de decisión dentro de la organización, ya que, en muchas ocasiones, deben gestionar propuestas que implican medidas que pueden llevar asociados cambios en la manera de abordar la comercialización de un producto en determinadas CC. AA. A modo de ejemplo, es diferente incorporar al sistema el medicamento con total libertad de prescripción que establecer un acuerdo de riesgo compartido, en el cual solo se pueda utilizar el producto siguiendo un protocolo muy restringido y monitorizado paciente a paciente. Además, este perfil ha de presentar un elevado conocimiento técnico para poder interactuar con una parte importante de estos gestores sanitarios: o bien farmacéuticos responsables de evaluaciones, o bien farmacólogos clínicos.

Es importante destacar que la función en sí y los profesionales, por tanto, de *Market Access* ya no se entienden como miembros de un departamento estanco encargado de gestionar a un nuevo perfil de cliente, y cuyo trabajo acaba una vez ya han conseguido minimizar las barreras de entrada del medicamento al mercado. El ecosistema sanitario se ha modificado de tal forma que, cada vez más, se toman decisiones de forma colectiva, como hemos expuesto anteriormente. El laboratorio farmacéutico, como organización, ha de operar del mismo modo, por lo que ya se trabaja en él con equipos de profesionales que gestionan la introducción, prescripción, dispensación y utilización de los medicamentos. Por este motivo, tanto Marketing como *Medical Marketing*, Ventas, MSL y *Market Access* deben estar perfectamente integrados a la hora de gestionar la venta de un producto. ■