



Este artículo lo puedes encontrar en el **nº165** de la revista PMFarma.

Enviar a un amigo

Este artículo también puedes encontrar en el **nº165** de la revista PMFarma.

Toni Maneu. Director del Área Market Access, Public Affairs & People en marketinred. Partner en Emmetropes. Profesor asociado en EADA Business School.

¿Cómo afectará la crisis del COVID-19 al Market Access y marketing del sector salud?



22/6/2020 6089

Escribo este artículo de opinión cuando gobernantes y epidemiólogos coinciden en el hecho de que estamos en la fase de estabilización o ralentización de la pandemia en nuestro país. Eso sí, lo dicen con mucha cautela, al tiempo que nos aseguran que la vuelta a la "normalidad" no será inmediata, ni igual para todos, sino que progresiva en función de las necesidades sociales o económicas y muy atentos a cualquier rebrote de la enfermedad.



La pandemia ha pillado desprevenidos a todos los sectores de nuestra sociedad, no solo a la clase política, sino también a los sectores sanitario, económico, medios de comunicación, educación, etcétera.... de todos los países del mundo, sin excepción. Como consecuencia, todos ellos están actuando reactivamente de la mejor forma posible y, en mi opinión, no proceden ni la crítica ni la demagogia fáciles en este momento, sino la comprensión y solidaridad con los que cuidan de nuestra salud y los que deben tomar decisiones que nunca hubieran imaginado.

Hay una opinión generalizada de que la crisis actual va a suponer un antes y un después, de tal forma que habrá un replanteamiento de muchas de las cosas que hemos venido haciendo de manera inercial o rutinaria. Por poner algunos ejemplos, los Gobiernos de turno distribuirán los presupuestos de manera diferente y, tal vez, tengan mayor importancia las partidas de Sanidad, Educación o Empleo; los centros sanitarios están trabajando con muchísimo estrés y falta de material, lo cual puede suponer que, en un futuro, se trabaje en Planes y Protocolos de Crisis para afrontar situaciones como la actual; el teletrabajo ha pasado de ser un beneficio social que algunas empresas ofrecen a sus empleados a ser la única forma de trabajar. En fin, la lista de ejemplos podría ser interminable.

Lógicamente, ni la Industria Farmacéutica ni la de Tecnología Sanitaria ("la Industria") son ajenas a la situación de emergencia sanitaria actual, y la mayoría dan por hecho que sus cuentas de resultados se verán impactadas y acabarán el año con crecimientos negativos difíciles de calcular a día de hoy, pero de doble dígito muy probablemente. Casi la totalidad de sus empleados están trabajando en sus casas, y ello incluye a los que interactúan de manera regular con los profesionales sanitarios (Delegados de ventas, MSL, Aplicadores clínicos, Marketing o Market Access, por ejemplo) participando en reuniones y en cursos de formación on-line. Esta es una descripción de lo que está ocurriendo en este momento, pero, en mi opinión, se avecinan cambios relevantes a medio plazo.

Muchos expertos coinciden en que muchas compañías van a revisar sus modelos de negocio y funcionamiento desde todas las perspectivas. En referencia a la Industria, considero varias áreas clave que van a ser objeto de análisis:

- **Financiera.** – Revisión de todas y cada una de las partidas de la cuenta de resultados, con el objetivo de tener un negocio saneado, rentable y sostenible. Es más que posible la externalización de tareas no estratégicas, pero necesarias, con el objetivo de disminuir la pesada carga de costes fijos. Otra partida destinada a reducción será la de gastos de viaje, puesto que habremos aprendido a organizar reuniones on-line efectivas (y mucho más baratas). La inversión en herramientas de e-commerce y mejora de calidad y rapidez de todas las tareas logísticas serán dos áreas de trabajo estratégicas. Una mirada a lo que están haciendo otros sectores industriales sería de mucha utilidad para la Industria.

- **Valores y comportamientos.** – En mi opinión, aquí es dónde la sociedad va a ser más exigente de ahora en adelante. Integridad, transparencia, honestidad, solidaridad o confianza son ejemplos de valores y comportamientos por los que van a ser medidas las empresas. También se les exigirá lo mismo a la clase política y resto de sectores empresariales, pero hay que ser realista y asumir que la sociedad tiene una opinión sesgada o negativa de la Industria. Como consecuencia, no será suficiente con tener unas Misión, Visión y lista de Valores y Comportamientos actualizados, sino que ello deberá ser comunicado y percibido de manera inequívoca en todas nuestras actuaciones. Asimismo, los actuales y futuros empleados de la Industria también exigirán o valorarán positivamente trabajar en las compañías que trabajen con estos estándares éticos.

- **Comunicación y digitalización.** – Ligado con el punto anterior de Valores y Comportamientos, la Industria debería reforzar su área de Comunicación y trabajar en herramientas digitales. En el mundo actual, lo que no se comunica no existe, y somos plenamente conscientes de cuáles son los principales canales por los que fluye la comunicación. En comparación con otros sectores, la Industria tiene camino por recorrer en este ámbito, ya sea para no quedarse atrás desde una perspectiva tecnológica, o para hacer comprender a sus clientes y a la sociedad cuál es su aportación real de valor. De hecho, no estaríamos hablando de una suma de tecnologías, sino de crear un ecosistema en el que la Industria pueda generar engagement, valor y negocio. En definitiva, no se trataría de un canal de comunicación más, sino de un nuevo entorno por defecto.

En base a los tres puntos anteriores, algunos departamentos de la Industria serán objeto de transformación y van a tener un papel clave en el futuro de las organizaciones. Me voy a referir a tres departamentos o funciones, en particular:

- Los compañeros de Marketing van a tener que reforzar sus actividades de marketing digital, pero no se trata de hacer más, sino también de hacer diferente, tratando de dar respuesta a las necesidades del negocio y del cliente. Habrá que centrarse en comunicar, informar y formar de manera efectiva, transparente y fiable. Ello no significará un incremento en los gastos de marketing, sino una redistribución de dichos recursos. Sin embargo, habrá que profundizar en las estrategias de segmentación y targeting, y ello pasa, ineludiblemente, por optimizar los datos de los CRM. De esta forma, se podrán customizar los mensajes y necesidades de formación e información de nuestros clientes. En otras palabras, iríamos hacia una estrategia de Marketing más eficiente y ajustada a cada tipología de cliente. Vale la pena recordar que el uso de los datos de los clientes debe ser utilizado de manera responsable y con su consentimiento. Otra tarea de Marketing será la de facilitar herramientas digitales a los equipos de ventas que les permitan convertirse en interlocutores válidos para los clientes. Dichas herramientas deben permitir también recoger su feedback, muy necesario para el equipo de Marketing en particular y la compañía, en general. Asimismo, tanto los congresos organizados por las Sociedades Científicas, como los propios de la Industria también sufrirán cambios drásticos.

¿Es descabellado pensar que los Congresos y Eventos multitudinarios van a seguir celebrándose como hasta ahora? ¿Con los mismos niveles de asistencia, duración y frecuencia?

Sinceramente, creo que tanto la Industria como las Sociedades Científicas deberían considerar que están ante una gran oportunidad. Hay mucha coincidencia en el hecho de que el modelo actual de muchos congresos y eventos está muy desgastado, por lo que cabe pensar en una transformación. Estando de acuerdo en que los niveles de asistencia y duración podrían disminuir, podríamos pensar en herramientas digitales que hagan llegar toda la evidencia científica y novedades de manera efectiva a todos clínicos interesados y no únicamente a los asistentes presenciales. Y que esta vía de comunicación siga abierta y actualizada entre un congreso y el siguiente. Lógicamente, ello implicará la sofisticación de las herramientas digitales con el objetivo de que la avalancha continua de nueva evidencia sea de fácil manejo y digestión para los receptores de esta.

Puesto que he mencionado a las Sociedades Científicas, creo que la situación demuestra la necesidad de tener referentes válidos de referencia para los ciudadanos, clase política o medios de comunicación. Estos días estamos viendo mucha gente jugando a ser "epidemiólogo". Las Sociedades Científicas deberían postularse y ser percibidas como un agente de primer orden en situaciones como la actual.

- A corto plazo, la previsión es tener a la Fuerza de Ventas haciendo teletrabajo y su vuelta a la "normalidad" será de manera gradual y están por ver con qué requerimientos para poder acceder a los centros sanitarios. Como he mencionado en el punto anterior, la Industria debería dotar a su Fuerza de Ventas de herramientas digitales que le permita hacer su trabajo de manera efectiva. Convertirse en interlocutor válido implica promocionar los productos con un alto nivel de impacto, ser capaces de resolver las dudas o preguntas apoyándose en el material (digital) elaborado por Marketing y vehicular de manera adecuada (CRM) el feedback de los clientes. Para ello se necesitarán Delegados con un adecuado nivel de formación. Los nuevos canales de comunicación conllevarán una disminución en la frecuencia de visitas comerciales de tipo presencial, de ahí la necesidad de formar a la Fuerza de Ventas para este nuevo entorno.

- Dejo para el final al Departamento de Market Access. En mi opinión, la Industria debería considerarlos como un elemento clave para generar una relación con las Autoridades Sanitarias y pagadores basada en la transparencia y la confianza. Alguien podrá decirme que esto ya era así antes de la pandemia, pero me remito a mis comentarios sobre los Valores y Comportamientos para afirmar que el rol de Market Access puede ser crítico y un factor clave de éxito a partir de ahora. Pero también hay deberes para los compañeros de Market Access, pues de ellos dependerá que la Industria conozca de primera mano cuáles son las necesidades reales de los clientes para poder elaborar conjuntamente ("co-create") soluciones beneficiosas para todos los implicados (pacientes, centros sanitarios e Industria), a la par que sostenibles y replicables. Hay algunas áreas y capacidades en las que Market Access, en mi opinión, debería trabajar:

o **Nuevos Modelos de Negocio** en busca de la predictibilidad financiera y/o la simplificación (Coste por Proceso, Tarifa Plana o Riesgo Compartido, por ejemplo)

o **Alianzas Estratégicas.** - Una compañía podría postularse como proveedor de elección y trabajar juntamente con el cliente en un plan a medio-largo plazo. Un buen ejemplo, sería planificar renovación tecnológica de un hospital, clínica o grupo, la cual requiere una gran inversión.

o **Profundizar en las oportunidades** que se derivan de la reciente Ley de Contratación Pública. – No se están aprovechando las opciones que se derivan de la actual Ley de Contratación Pública, y todavía mucha inercia en los concursos. A mi modo de ver, esto es perjudicial para los hospitales y sus clínicos, la Industria y, por supuesto, los pacientes. El acceso a la innovación y la obsolescencia de la tecnología son dos asignaturas pendientes de solución en la sanidad pública.

o **Servicios de Valor Añadido.** – En la mayoría de los casos, la diferencia ya no la marcan los productos, sino los servicios. En este sentido, es importante identificar cuáles son las necesidades reales de los clientes para, a partir de ahí, diseñar servicios de valor añadido que puedan decantar las decisiones de compra.

o Según el modelo de negocio de compañía, hay **capacidades que deberían ser reforzadas o creadas** (Pricing estratégico, Health Economics o Nuevos Modelos de Negocio a partir de un mix de conocimiento financiero y comercial).

o A partir de los puntos anteriores, creo conveniente **revisar los Perfiles y Job Description** de los equipos de Market Access en el campo (KAM, MAM, RAM...). En estas posiciones clave debemos tener personas con la habilidad de, por un lado, transmitir la propuesta de valor de las compañías y, por el otro, anticipar los cambios y tendencias del sector sanitario.

Finalmente, resaltar de nuevo que lo que escribo es un artículo de opinión que no poder afrontar cambios sino compartir algunas reflexiones y propuestas para poder afrontar los cambios que todos los expertos vaticinan que se producirán una vez superada la pandemia del COVID-19.

Hay una cita que describe a la perfección la orientación al cambio de las personas y organizaciones:

***"If the rate of change on the outside exceeds the rate of change on the inside, the end is near"* Jack Welch (CEO de General Electric entre los años 1981 y 2001).**

Categorías:

Market Access / RRll

Marketing