

La gestión de clientes en el sector farmacéutico

Josep Alet
Presidente de Marketingcom

ARTÍCULO PUBLICADO EN **PM FARMA**
JULIO-AGOSTO 2004



www.marketingcom.com

Contacto: Josep Alet - josep.alet@marketingcom.com

La gestión de clientes en el sector farmacéutico

Hasta hace muy pocos años el modelo de las empresas farmacéuticas ha pilotado en el ámbito comercial bajo dos pilares clave: a) los product managers como gestores primordiales de los activos principales de la empresa que tratan de ser convertidos en exitosos *blockbusters* y b) los delegados de visita médica que realizan una venta "a presión" de los productos, duplicándose y triplicándose los impactos a través de redes de venta con distintos nombres, que acaban presentando los mismos productos con poca o nula coordinación.



Por Josep Alet, Presidente de Marketingcom.
Josep.alet@marketingcom.com / www.marketingcom.com

Según el informe *Pharmaceutical Sales Force* de Datamonitor, de julio de 2003, se ha producido una clara disminución de la rentabilidad de las inversiones en la fuerza de ventas y en marketing, con caídas del 24% entre 1998 y 2001.

En un estudio extenso en el 2001 de las megatendencias del sector, ya Cap Gemini Ernst & Young concretaba las claves a tener en cuenta para el futuro del sector farmacéutico:

1. El consumidor es el rey.
2. La muerte del delegado de visita médica.
3. Hacia un área de la salud desarrollada en un entorno *peer to peer*, es decir, donde el consumidor se informa y decide en su entorno inmediato, compartiendo información con sus allegados.
4. Muerte de la molécula.

Claramente los titulares son excesivos y como tales falsos, pero son sobradamente claros como para ilustrar las tendencias a tener en cuenta sobre las que los laboratorios deben actuar. Desde el punto de vista del área de marketing y ventas que trato de cubrir, resulta meridianamente claro la necesidad de tener en cuenta de forma prioritaria al cliente, entendiendo cliente como cualquier persona o entidad que participa en el proceso de decisión, prescripción, compra, pago y consumo de los productos y servicios de la empresa farmacéutica.

Los modelos del pasado deben ser cambiados, que no mejorados. El esquema de desarrollo desde los produc-

tos debe ser sustituido progresivamente por el enfoque de la Visión Cliente que va a orientar y priorizar el desarrollo de los esfuerzos en pro de los objetivos de la empresa.

Tal como se ha constatado en múltiples estudios recientes¹, el crecimiento progresivo de las redes de venta no se ha traducido en un incremento en la misma proporción de las ventas de los medicamentos, tanto por la saturación de las visitas, como por el cambio del entorno que dificulta su impacto.

Demasiado a menudo, se aplican criterios de eficiencia para tratar a potenciales y clientes como si se tratara de un mercado de consumo, cuando claramente es un mercado de inversión. Inversión en creación y cultivo de la relación, en captación de una cuota de mercado individual superior dentro de cada prescriptor y una fidelización apoyada, no sólo en vínculos financieros o personales, sino en vínculos sociales y estructurales, aquellos que hagan funcionar al cliente dependiendo de nuestras soluciones únicas, diferenciales y de máximo valor.

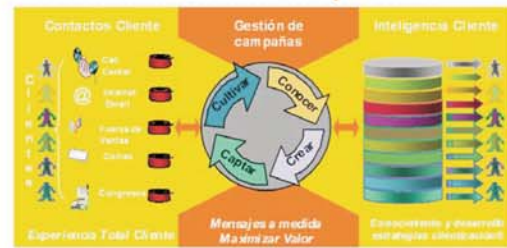
El mercado farmacéutico en España tiene un enorme camino por recorrer: hay una falta de sistemática de gestión de la relación con los clientes; las redes de ventas son seguidas con criterios de eficiencia tradicional de ratios de visita y número de médicos visitados por vendedor, cuando en pocos casos se siguen los indicadores de la cuota poseída por médico y la adaptación del perfil de los vendedores en experiencia, agresividad, conocimientos profesionales y capacidades de relación humana.

De por sí, la gestión de clientes es realmente rara en este sector, porque el término cliente es poco usado en la vida diaria de las empresas farmacéuticas. El término CRM (*customer relationship management*), gestión de las relaciones de los clientes se ha convertido demasiado a menudo en inversiones ingentes en tecnología, para gestionar las empresas de forma más compleja sin que una gran parte de los que trabajan en ellas hayan sabido ver ninguna ventaja y más del 55% de las empresas, según Gartner, han caído en un claro fracaso en dichos proyectos.

¹ Ver entre otros "Winning the commercial arms race" en *In Vivo*, vol. 19, nº 9, octubre 2001 y su evolución en "Making more of pharma's sales force", de Martin Elling, Holly Fogle, Charles Mckhann y Christopher Simon en *The McKinsey Quarterly*, 2002, nº 3.

Sin embargo, pocos sectores como el farmacéutico tiene un grado potencial de rentabilidad similar en la gestión de relación con clientes. Los beneficios de la gestión integral de clientes, además de las áreas de marketing, ventas y servicio, abarcan los servicios de estudios clínicos, y los departamentos de registros y legal para trasladarlo, por ejemplo, a aprobaciones regulatorias más rápidas.

Planteamiento integral de gestión del Cliente desde los contactos reactivos a proactivos



Clientización es una marca registrada de Marketingcom.

Los clientes no sólo son los médicos, sino que incorporan otras personas e instituciones importantes en el conjunto de la vida de un laboratorio farmacéutico:

- Los consumidores o pacientes en el caso del mercado directo al consumidor en las especialidades farmacéuticas publicitarias.
- Los cargos departamentales de organizaciones sanitarias.
- Cargos administrativos y políticos en organismos reguladores.
- Investigadores en las distintas fases clínicas.
- Las farmacias y sus profesionales.
- Los delegados de las diferentes redes de venta (como vínculos intermedios aunque sean personas internas de la organización).

En el caso de los consumidores, un programa de relación puede ir orientado a animar al cumplimiento de la prescripción, desde el convencimiento de su importancia, al aviso en determinadas situaciones y momentos (nivel de los indicadores básicos controlados a distancia, nivel de sustancias alergénicas vía mensaje SMS o email, etc).

Otros laboratorios sólo lo utilizan en el ámbito fundamentalmente de la fuerza de ventas (denominado Sales

En el sector farmacéutico existe un potencial enorme de sinergia entre la labor comercial de la red de ventas y los programas de marketing.

Force Automation o SFA en la nomenclatura típica de CRM) como es el caso adjunto de Boehringer Ingelheim. En el sector farmacéutico existe un potencial enorme de sinergia entre la labor comercial de la red de ventas y los programas de marketing, para poder gestionar adecuadamente un proceso de decisión complejo, donde la red de ventas es un recurso caro y cada vez más insuficiente, por si solo, para obtener los frutos adecuados.

Un ejemplo de la eficacia de la combinación de campañas de marketing directo con la visita de la fuerza de ventas, es el caso presentado en el gráfico adjunto donde se valora el impacto de una campaña en varias fases a médicos ya visitados de atención primaria. Como puede observarse, se ganaron casi un 29% adicional de nuevos prescriptores por la recepción de la campaña de marketing que se amplió un 8,9% más, en el caso de los que participaron activamente en la campaña. Este hecho es especialmente relevante por la exigencia de la respuesta en las campañas de marketing directo, cuando, como se puede observar, los que no han respondido sí que han comprendido mejor las bondades del nuevo producto y tiene una intención de prescripción claramente superior.

Mayoritariamente, los laboratorios traspasan elementos clave de la gestión de la relación con sus prescriptores a



los delegados de visita médica, sin que éstos tengan una formación e información suficiente para gestionar adecuadamente el perfil, comportamiento y valor de los médicos visitados. En esta línea acaban produciéndose unos gaps entre el funcionamiento actual y el ideal, que deja en el camino unas grandes oportunidades en beneficios adicionales perdidos:

1. Selección errónea de los médicos a visitar. Se seleccionan los médicos sin tener en cuenta su valor actual y potencial por lo que:
 - a. No se visitan médicos de alto valor.
 - b. Se visitan clientes de bajo valor que incluso no merecerían ninguna visita dentro del plan de prioridades.

En el mundo del CRM, que ha crecido de forma desmesurada, se acaba en proyectos de duración de más de dos años y tasas de fracaso que, en algunos casos, superan el 50%.

2. Frecuencia de visitas desajustada. En línea con el punto anterior se asignan los esfuerzos relativos de las fuerzas de venta sin tener en cuenta su valor.
 - a. Excesivas visitas a clientes de bajo valor.
 - b. Bajo número de visitas y atención a clientes de alto valor.
3. Venta desde el producto y no desde el cliente: se gestiona la venta desde el interés específico del producto, descuidando los elementos de necesidades y deseos prioritarios del médico, sin ajustar mensajes y prioridad de productos.
4. Descoordinación y pérdida de imagen de la compañía por actuar bajo diferentes redes de venta con contactos y mensajes no integrados y muchas veces con clara falta de coordinación:
 - a. Visitas mal gestionadas en el tiempo.
 - b. Duplicidad de inversiones en actividades y atenciones.
 - c. Comunicaciones con enfoques distintos no sinérgicos.

En el mundo del CRM, que ha crecido de forma desmesurada, se acaba en proyectos de duración de más de dos años y tasas de fracaso de más del 50%. Se plantea forzar la implantación de la plataforma sin corregir las bases del funcionamiento de la empresa orientada hacia y desde el producto y sin romper los esquemas mentales de funcionamiento y reflexión tradicionales de la compañía.

Centenares de directivos han creído que invirtiendo grandes sumas en un proyecto CRM eran suficientes para que la empresa pudiese llevar a cabo de forma eficaz el cultivo y la explotación de las relaciones con los clientes. Las herramientas son imprescindibles, pero la actitud y la forma de llevar la gestión del negocio alrededor de los clientes son necesariamente algo a desarrollar en profundidad.

No basta con desarrollar nuevas herramientas, crear un DataWarehouse gigantesco que integre todos los datos de la compañía o automatizar la fuerza de ventas integrada con los planes de contacto sistematizados y centralizados. Los nuevos sistemas ayudan a realizar mejor las funciones, pero no sirven para cambiar la personalidad de la compañía que reside en el estilo directivo y el perfil profesional de sus colaboradores.

En nuestra experiencia, el mejor camino se construye a partir de:



- 1) Establecer una visión del cliente en todos los procesos de la compañía.
- 2) Priorizar los contactos, canales, sistemas y procesos alrededor de los clientes que deben ser amoldados e integrados para dar una respuesta rápida y eficiente. Integración de canales de acceso y de comunicación para utilizar cada uno según la mejor conveniencia y responder adecuadamente a las necesidades y deseos preferentes de los diferentes clientes.
- 3) Desarrollar un *data mart* específico del área comercial que aglutine y facilite la explotación de marketing, ventas y servicio al cliente, evidentemente con la perspectiva de cómo debe integrarse con el *data warehouse* de la compañía.
- 4) Desarrollar campañas integradas en marketing y ventas desde la visión del cliente que integra y da valor a los diferentes productos de la compañía. Coordinación y sinergia en el desarrollo de marketing y ventas a colectivos de prescriptores con perfiles homogéneos y diferentes de los demás.
- 5) Disminución de los plazos de lanzamiento de productos y del éxito en su comercialización por la orquestación

- de los diferentes clientes en cada fase.
- 6) Mejorar la organización, formación y motivación de los colaboradores de la compañía para que impulsen la nueva etapa empresarial en plena consonancia con los objetivos marcados.
 - 7) Analizar la rentabilidad de la inversión de los nuevos sistemas y del desarrollo del negocio orientado al cliente, con criterios empresariales y exigiendo un rendimiento cualitativo y cuantitativo que responda a las necesidades internas y externas, que pueda ser seguido y evaluado por los miembros de la organización fácilmente y con claridad.

Se trata, en definitiva, de que un programa de gestión integral de clientes puede significar una clara rentabilidad sobre la inversión, por un conjunto claro de mejoras en los ámbitos de planificación y ejecución de las campañas de marketing y ventas, con una comunicación más relevante y eficaz cara a los médicos u otros profesionales de interés y con un conocimiento muy superior del funcionamiento interno, respecto a los clientes, y de cómo satisfacer sus necesidades y deseos que irán en beneficio de la empresa farmacéutica.

Caso Boehringer Ingelheim Internacional

Tal como presentó Aberdeen Group en "What works. Ten significant CRM implementations 2003" Boehringer Ingelheim (BI) es uno de los éxitos destacados en la implementación de un programa CRM en el entorno de automatización de fuerzas de ventas (SFA). De este caso se desprenden unos puntos importantes a la hora de implantar CRM con éxito:

- 1 Definir las *best practices* a replicar. Tjeenk Willink, director de marketing de Canadá y en la actualidad director global mundial, seleccionó los tres mejores vendedores y los tres mejores jefes de distrito y los juntó durante dos días para conocer en detalle cómo trabajaban y cuáles eran los elementos claves en su trabajo.
- 2 Aprovechar oportunidades para impulsar el proyecto. BI para un nuevo lanzamiento en Canadá debía contratar nuevas redes de venta y aprovechó para realizar una tabla rasa y replantearse los procesos de trabajo y las herramientas de apoyo para diseñar un nuevo sistema SFA.
- 3 El enfoque utilizado fue claramente desde la visión del cliente: BI segmentó el mercado geográfico por especialistas y sus comportamientos de prescripción, priorizando los esfuerzos de venta por el valor potencial de los prescriptores.
- 4 Establecimiento de las bases clave. Para facilitar la gestión eficaz de la implantación se concentró el esfuerzo en los elementos básicos de targeting, segmentación y plan de generación de visitas.
- 5 Definición y seguimiento de las métricas relevantes. Para gestionar el avance es preciso definir los valores clave como médicos visitados, frecuencia de contacto integrada de las diferentes redes de venta, acciones involucradas, etc. La integración de la información relevante para la gestión es un factor crítico imprescindible para obtener los resultados deseados a nivel micro (gestión del delegado de visita médica) y macro (empresa).
- 6 Integrar todos los niveles organizativos. La prioridad en la implantación por países ha venido más por la capacidad de las personas en cada país y su liderazgo, que por su importancia o urgencia en el lanzamiento del proyecto. Los éxitos parciales son un referente imprescindible que no pueden caer en un fracaso por elegir una organización no consolidada.
- 7 Implementación progresiva del plan. La implantación se hace de forma progresiva, una vez cada organización y país ha demostrado con resultados claros los avances deseados que sirven de referente para crecer en el siguiente país y obtener aprendizajes claros. ■