

Las habilidades de un MSL¹ exitoso

Por Carlos Massone
Presidente de Qualia S.A.

La plataforma comunicacional de la industria farmacéutica tiende a una creciente complejidad determinada por la necesidad de establecer relaciones con una audiencia médica conformada por segmentos que requieren diversidad de tipos de información y servicios especializados. En ese contexto, los equipos de MSL's (por sus siglas en inglés Medical Scientific Liaison) están entre las posiciones que más se expanden en la mayoría de los países y hasta existe ya un día internacional del MSL.



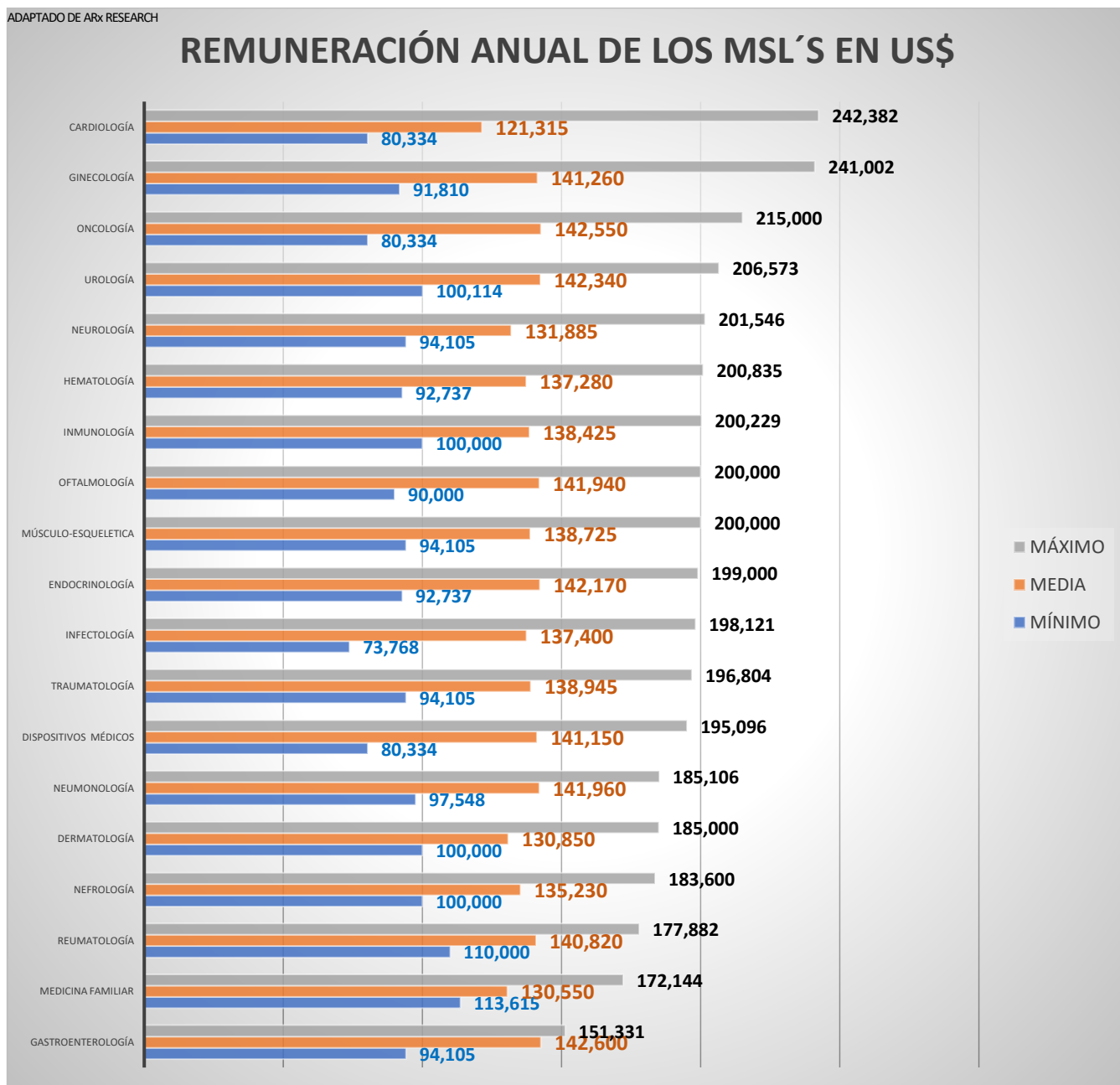
La alta especialización de los nuevos productos desarrollados y en desarrollo, ha determinado en las compañías farmacéuticas la necesidad de conformar y expandir los equipos de MSL's. Si bien los MSL's no son una novedad – el primer equipo de MSL's fue introducido por Upjohn en 1967 – no hay en las compañías farmacéuticas el mismo grado de experiencia que tienen los puestos tradicionales en el área comercial.

MSL es una función especializada en los campos farmacéutico, biotecnológico, de dispositivos médicos y de atención médica. Los MSL's establecen y mantienen relaciones con los principales médicos, investigadores y clínicos, conocidos como líderes de opinión claves (KOL's) en instituciones académicas, hospitales, empresas farmacéuticas y otros. Los

¹ La traducción literal de Medical Scientific Liaison al español es Enlace Médico Científico. En inglés, "liaison" define una relación que implica un intercambio de información e ideas. En español, la palabra enlace es menos específica. Desde luego es una obviedad que esta función puede ser desempeñada por un o una profesional.

MSL's ayudan a garantizar que los productos se utilizan de manera efectiva, sirven como colaboradores expertos, asesoran sobre los tratamientos y proporcionan información sobre datos científicos y clínicos relevantes.

En los principales mercados farmacéuticos, la función de MSL está bien remunerada, lo que es un indicador de la importancia estratégica que las compañías farmacéuticas le asignan (ver gráfico 1) particularmente en las especialidades con más altos niveles de innovación.








Como se puede observar en el gráfico N° 1, las remuneraciones medias más elevadas, se observan en oncología, gineco-obstetricia, urología, endocrinología, dispositivos médicos, neumonología y gastroenterología.

Es importante tener en cuenta que los MSL's no tienen una función comercial o de ventas, aunque se coordinan con los equipos de marketing para garantizar mensajes coherentes y precisos.

El MSL es una posición enfocada en desarrollar y mantener relaciones peer-to-peer con los médicos claves. El MSL colabora con estos y otros expertos médicos proporcionando comunicación y capacitación sobre programas y protocolos con el objetivo de garantizar que los médicos asistenciales reciban la información más actualizada a medida que los programas de desarrollo clínico evolucionan.

Imaginemos que debemos estructurar un equipo de MSL's para introducir al mercado y desarrollar un principio activo para el tratamiento de una infrecuente enfermedad de los ojos que es tratada por un número reducido de oftalmólogos. Utilizamos como ejemplo una especialidad relativamente acotada como es la oftalmología por razones de brevedad, pero las etapas de este modelo son similares en cualquier otra especialidad o segmento. La tarea inicial es realizada por la gerencia de la unidad de negocios. En esta etapa, se estudia y define cómo está conformada la audiencia médica objetivo y se cuantifica cada uno de los segmentos que la constituyen. (ver figura 1)

Figura 1 – Esquema de la conformación de la audiencia médica objetivo.

NIVEL 1 KOL'S		INFORMACIÓN Y VÍNCULO ALTO
NIVEL 2 MÉDICOS QUE TRATAN LA ENFERMEDAD		INFORMACIÓN Y VÍNCULO MEDIO ALTO
NIVEL 3 MÉDICOS QUE DIAGNOSTICAN Y DERIVAN		INFORMACIÓN CENTRADA EN DETECCIÓN DE LA ENFERMEDAD Y CENTROS ESPECIALIZADO VÍNCULO MEDIO
NIVEL 4 AUDITORES DE PAGADORES		INFORMACIÓN CENTRADA EN ACCESO VÍNCULO MEDIO
NIVEL 5 PACIENTES		INFORMACIÓN CENTRADA EN PREVENCIÓN, SÍNTOMAS Y EXPECTATIVAS VÍNCULO MEDIO BAJO

Una vez conocida la estructura de la audiencia objetivo, en función de la estrategia comunicacional la gerencia de la unidad de negocios determina tanto la cantidad de

contactos requeridos como los niveles de información y vínculo. La cantidad y frecuencia de los contactos, nos indicará el número de MSL's requerido.

En este capítulo del proceso es preciso observar la complejidad del escenario competitivo. Sólo en oftalmología en la última década, por ejemplo, entraron en Fase 3 más de 1200 principios activos, tres veces más que en la década anterior, lo que implica un volumen de información extremadamente complejo de procesar para un oftalmólogo asistencial. El volumen de información plantea a los equipos de MSL's, un problema adicional: la competencia por el tiempo del interlocutor. Ganar el tiempo de atención por parte de los KOL's y especialistas claves, es uno de los problemas que están afrontando los MSL en las especialidades con alto índice de innovación: la oftalmología entre ellas. Y la competencia por el tiempo de los interlocutores claves se gana mediante la calidad y el interés de los mensajes y de los emisores. Por esta principal razón, el requerimiento de MSL's avezados y determinados a lograr la excelencia, continuará siendo creciente.

Lograda esta descripción del escenario competitivo – la investigación de mercado es el medio más idóneo – comenzará la tarea de conformar el equipo de MSL's. Reclutar, educar y motivar a este grupo de colaboradores implica la previa necesidad de tener identificadas las cualidades de personalidad requeridas para esta función y las habilidades a desarrollar, temas que constituyen la pregunta a la que se propone responder este artículo.

Para definir las competencias que debe poseer un MSL para ser exitoso, debemos previamente referirnos a cuáles son sus responsabilidades. Siguiendo con el ejemplo de la introducción de un producto oftalmológico indicado en una enfermedad de baja prevalencia, las responsabilidades de MSL a cargo del segmento de interés estratégico podríamos definir las del siguiente modo:

1. Desarrollar y mantener colaboraciones, alianzas y vínculos entre pares con los líderes de opinión y médicos claves en la comunidad oftalmológica.
2. Apoyar las iniciativas de investigación clínica, incluida la identificación de centros, el reclutamiento pacientes, el registro y la presentación de los datos finales.
3. Colaborar con oftalmólogos claves en iniciativas de asuntos médicos, incluidas publicaciones, eventos, oportunidades de educación médica, capacitación y desarrollo de oradores.
4. Servir como colaborador científico para contactos con expertos externos y con los stakeholders internos.
5. Dar a conocer a la comunidad de oftalmólogos los ensayos clínicos que se estén llevando a cabo y los nuevos fármacos que se hayan desarrollado.
6. Comunicar de manera efectiva, las informaciones médico -científica y clínicas claves a los oftalmólogos a su cargo, compartiendo de una manera equilibrada y objetiva estudios publicados, estudios publicados o presentados en congresos médicos y de fármaco-economía.
7. Identificar áreas de investigación potenciales y transmitir la información a la gerencia de Asuntos Médicos de la compañía.

8. Realizar sus actividades inherentes a su posición siguiendo los códigos éticos y las políticas y procedimientos de la compañía además de las leyes vigentes.
9. Informar a las áreas de fármaco vigilancia cualquier potencial evento adverso de un producto de la compañía que haya llegado a su conocimiento.
10. Colaborar con la gerencia médica con relación a los Advisory Boards y las actividades de intercambio de conocimientos.

Para cumplir satisfactoriamente con estas responsabilidades, el MSL debe:

- a) conocer y comprender las estrategias y planes comerciales de las áreas terapéuticas en las que participa;
- b) identificar a los stakeholders comerciales y facilitar la interacción entre las áreas comerciales y médicas;
- c) interactuar con los oftalmólogos a su cargo para comprender sus preferencias e intereses y para entender sus puntos de vista y apoyarlos en una asociación estratégica para cumplir sus necesidades, en línea con las estrategias de la compañía.
- d) usar sistemas para mapear estratégicamente, identificar, perfilar y priorizar KOL's.
- e) desarrollar una comprensión del panorama regional para generar planes tácticos regionales basados en las necesidades de los oftalmólogos, en línea con los objetivos de la compañía.
- f) Mantener informes y documentación precisos de sus actividades.
- g) Cumplir con los indicadores clave de desempeño (KPI) definidos para su función

La amplitud de las responsabilidades y la dificultad de coordinar y ensamblar intereses, no siempre homogéneos, actividades y objetivos que en cierta medida se contraponen, implica algunas condiciones que intentaremos enumerar. La primera condición es un nivel académico universitario en las múltiples disciplinas comprendidas por las Ciencias Biológicas, por cuanto la necesidad de alto nivel de conocimiento científico es una condición necesaria para el desempeño de la función. Es además una exigencia competitiva dado que los MSL's son reconocidos por sus interlocutores, primariamente por tener un nivel científico alto. Poseer un nivel académico alto, comparable con el de los otros MSL's de primer nivel, es una condición necesaria para el desempeño de esta función.

La lectura de múltiples trabajos publicados sobre la actividad de los MSL's en el mundo, los estudios realizados por nosotros mismos en América Latina y el consenso observado en los grupos de trabajo de las compañías farmacéuticas, permiten identificar otras habilidades de los MSL's que son valoradas por los KOL's y las gerencias de las compañías farmacéuticas. También son las de mayor utilidad sanitaria y social.

- 1) El MSL debe ser capaz de identificar, definir problemas y transformar datos en informaciones claves para diseñar soluciones que sean factibles de ser aplicadas.(Gráfico N° 2). Pero las habilidades de pensamiento crítico, son útiles solamente si están integradas a una excelente capacidad de comunicación, la primera habilidad básica que necesita un MSL para pensar en grupo .



Gráfico N°2 Habilidades de Pensamiento crítico

- 2) El MSL debe tener la capacidad de convocar a KOL's y médicos claves en torno al proyecto que tiene a su cargo, lograr que se desarrollen sentimientos positivos y se sientan capaces y deseosos de contribuir. La capacidad de construir alianzas y mantenerlas en el tiempo es una de las cualidades más valiosas de un MSL.
- 3) La función del MSL exige tomar sucesivas decisiones integrando las visiones de los protagonistas con el objetivo de lograr los mejor resultados posibles. Una cualidad crítica de la función es la habilidad de percibir el conjunto de sus decisiones como un negocio que se propone lograr el mejor resultado posible con la menor utilización de capacidades, tiempo y dinero.

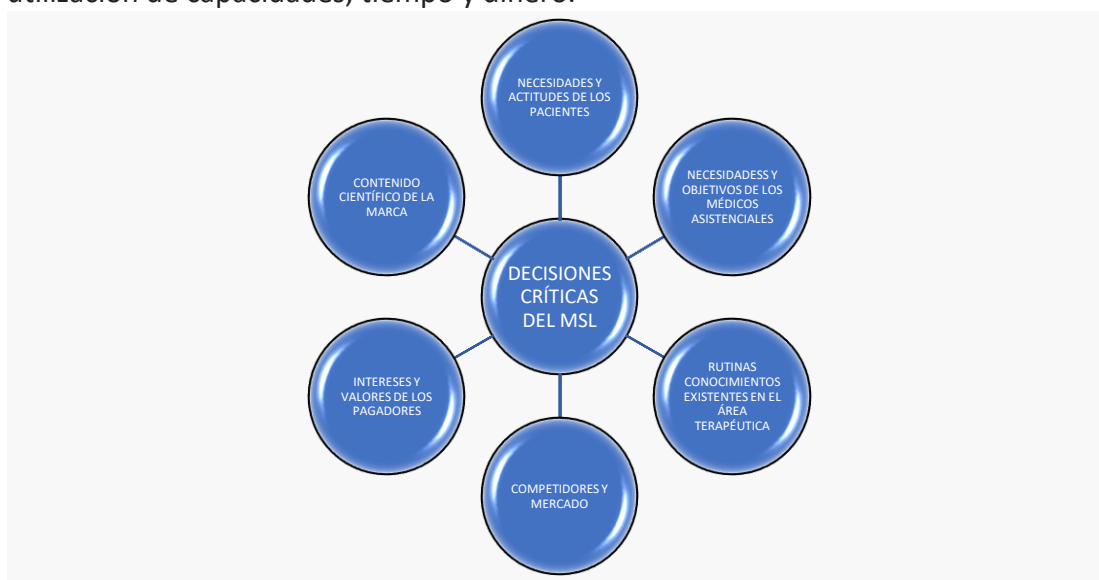


Gráfico N°3 Decisiones críticas del MSL

- 4) Las habilidades intelectuales y técnicas son relevantes, pero las investigaciones y la experiencia han mostrado con claridad que la inteligencia emocional es una condición necesarias del liderazgo. No deseamos extendernos aquí sobre este aspecto que refieren a la teoría de Coleman y otros excelentes aportes como los de Mayer y Salovey, pero no queríamos omitir mencionar a la inteligencia emocional como una habilidad necesaria para la función de MSL.



MOTIVACIÓN

AUTORREGULACIÓN

AUTOCONCIENCIA

HABILIDAD SOCIAL

EMPATÍA

- 5) Si bien la mayoría de las actividades del MSL están focalizadas en KOL's y médicos claves, la función debe tener siempre presente el concepto de centricidad en el paciente. Todo cuánto hace un MSL, tiene como fin último el mayor bienestar para el paciente.

Otras habilidades relevantes para la función de MSL son las de poner permanentemente foco en los interlocutores, lo que implica mantener siempre el énfasis en las necesidades comunicativas del interlocutor.

La proactividad es otra habilidad positiva para el desempeño de MSL, en tanto previene la necesidad de acciones reactivas que casi siempre son tardías y condicionadas.

La habilidad para influir y persuadir son condiciones que facilitan el logro de los objetivos, así como la sensibilidad para percibir actitudes verbalizadas o no por sus interlocutores.

Como la mayoría de los profesionales de marketing en la industria farmacéutica, los MSL's necesitan hoy - para agregar valor al producto - comprender la totalidad del curso de una enfermedad, no sólo la parte relevante a la marca que promueven. La demostración de valor en las sucesivas etapas, se manifiesta particularmente en la facilitación del acceso del paciente al tratamiento. La demostración de valor debe sobreponerse a la resistencia que oponen al tratamiento los pagadores, sean parciales o totales.

Los conocimientos de fármaco-economía y normativas regulatorias por parte del MSL son habilidades muy útiles en este proceso, pero una habilidad distintiva del MSL exitoso es sobre todas la condición de empatía (la capacidad de ponerse en el lugar del otro) en el acompañamiento del paciente.



Fases del 'Patient Journey'

En conclusión, la función MSL es compleja y las habilidades requeridas múltiples, pero el agregado de valor que realizan es clave para lograr que los beneficios de un producto sean conocidos por los médicos asistenciales y lleguen al paciente a través del sistema de salud y de protección social.