

# TRANSFARMACIÓN

## EL RETO 5/5

POR ANTONIO CRESPO



"It is easy to get a thousand prescriptions  
but hard to get one single remedy".

PROVERBIO CHINO

**Quint**

ABRIL 2021

# UNA CITA CON LA HISTORIA

Como en muchas otras disciplinas, la historia de la farmacia ha estado marcada por acontecimientos, hitos y fases que han transformado su funcionamiento. Todas estas etapas han ido eliminando viejas herencias y generando muchas oportunidades, pero, sobre todo, aumentando el valor de una industria que hoy representa 1,25 trillones de dólares<sup>1</sup>, un 1.4% del PIB mundial.

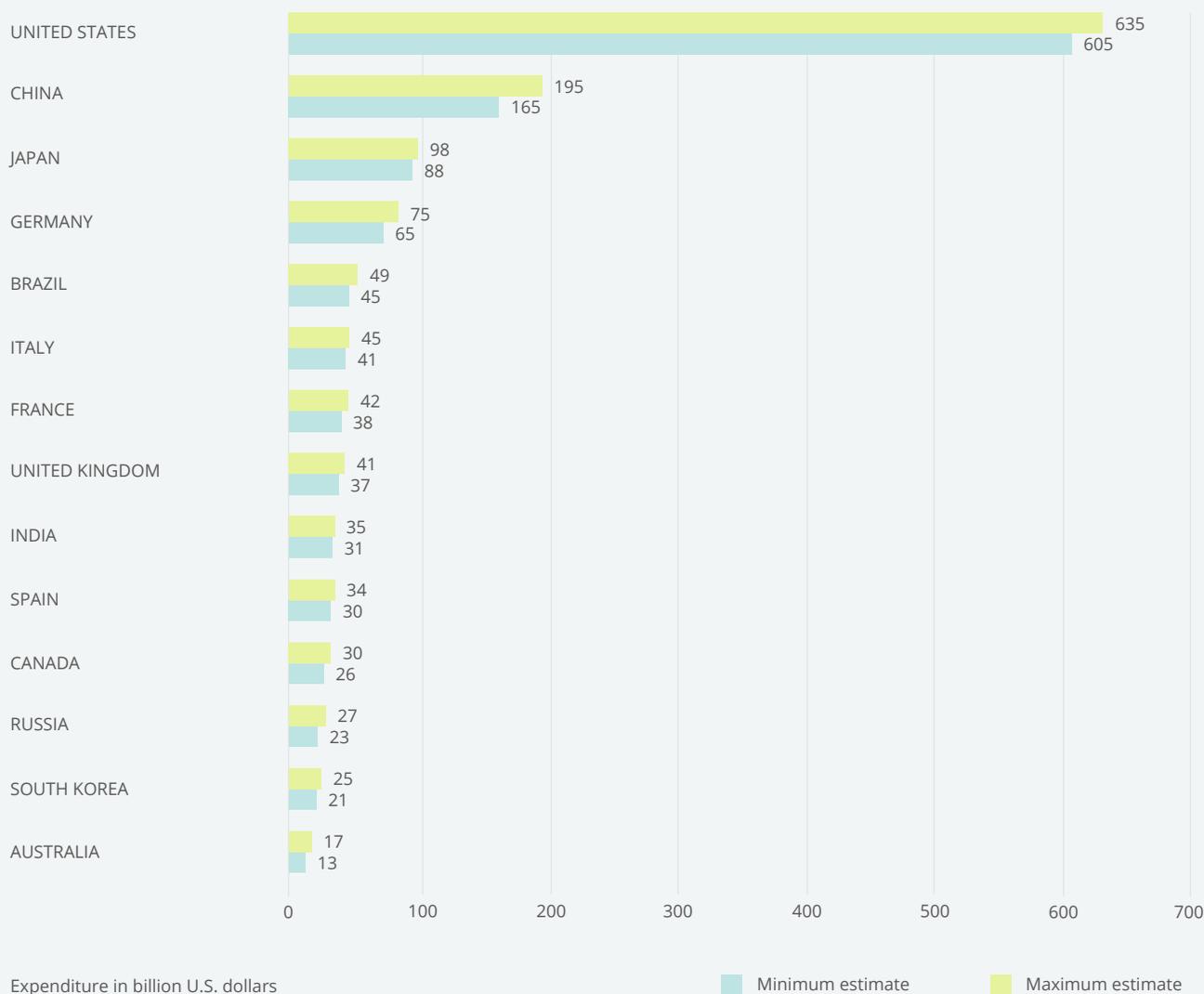
Desde los tiempos de Galeno y las boticas de la Edad Moderna, la gran crisis de la farmacia sobrevino en el siglo XIX, cuando las industrias química y textil se lanzaron a la producción del medicamento. Debido a la naturaleza del “negocio” - término que siempre ha generado controversia en este sector -, el “producto” - es decir, el medicamento - ha sido siempre el principal objetivo y foco de atención de las empresas farmacéuticas. No en vano, las compañías invierten unos 2.500 millones de dólares por fármaco, y su desarrollo dura más de 10 años. Este dato redonda en la relevancia que el propio medicamento tiene para una industria extraordinariamente regulada, y que ha condicionado una cultura endogámica y conservadora.

Uno de sus retos es la creación, explotación y protección de la propiedad intelectual a lo largo de su ciclo de vida. Como también lo es combatir la tendencia a reducir la protección de sus innovaciones con el argumento del interés público y del acceso de los pacientes a medicinas y dispositivos médicos. Muchas compañías farmacéuticas se enfrentan a una mayor competencia en sus mercados, con medicamentos genéricos más baratos y la expiración de sus patentes.

---

<sup>1</sup> Facturación global del mercado en 2019 (fuente: Statista).

## Projected expenditure on medicine of selected countries worldwide in 2024 (in billion U.S. dollars)



SOURCE: STATISTA

La industria de la salud ha sido tradicionalmente una de las rezagadas en la adopción de tecnologías de la información, especialmente si la comparamos con otros sectores, como el financiero, seguros o *retail*. Pero el 2020 ha marcado un punto de inflexión para el sector, con una pandemia mundial que no solo le ha otorgado un mayor protagonismo, sino que también ha supuesto una ruptura con muchos hábitos - de los pacientes y profesionales de la salud, entre otros -. Un cambio que llevaba muchos años cociéndose, pero que el COVID-19 ha acelerado, con la misma velocidad con la que se ha propagado el virus.

Este año 2021 estrenamos la tercera década del siglo con uno de los mayores grados de incertidumbre que hemos vivido en la historia contemporánea. Pero también con la certeza de que las reglas del juego han cambiado. La industria farmacéutica tiene ante sí la necesidad ineludible de acelerar su transformación. Un camino que no va a ser corto ni fácil, y para el que no existe una única receta. Un camino para el que proponemos cinco atributos clave, todos ellos interrelacionados, que los principales directivos de la industria deben cultivar en su estrategia, organización, procesos, tecnología y cultura.

# QUÉ PASARÁ ENTRE 2021 Y 2025

En los últimos años, la digitalización ha invadido muchas esferas de la sociedad y de la empresa. Desde el punto de vista de esta última, uno de los grandes errores ha sido confundir este proceso con la denominada transformación digital. Esta transformación atañe a la organización, a los procesos, a las personas... y no solo a la tecnología.

El momento que estamos viviendo es el de la transformación de los negocios, ante una nueva era digital que ha supuesto para muchas industrias la necesidad de poner al cliente en el centro de la gestión. A ello no solo ha contribuido la digitalización de la sociedad, sino también otros factores como la liberalización de los mercados, la eliminación de los oligopolios y la progresiva importancia que el capital humano está adquiriendo, frente al capital financiero. La gran transformación de la industria de la salud en los próximos cinco años tiene y tendrá como **eje principal** poner al **paciente en el centro**.

La medicina personalizada va a cobrar un mayor protagonismo. El consumidor de salud de los próximos años estará muy informado y será mucho más exigente. Con nuestro perfil genético, seremos más conscientes no solo de nuestras enfermedades padecidas, sino también de aquellas que podemos padecer. También crecerán nuestras expectativas en el sistema de sanidad. En definitiva, cada vez más los pacientes actuaremos como consumidores, conociendo las opciones y utilizando la información de nuestro perfil y de los proveedores para obtener el mejor tratamiento en el lugar y momento adecuados, a un coste conveniente.



## MEDICINA DIGITAL

Un de las tendencias es la digitalización de todos los procesos en pro de la telemedicina, que incluye la valoración, el diagnóstico y el seguimiento y evolución post hospitalario.



## ENVEJECIMIENTO POBLACIONAL

La longevidad es una de las evidentes consecuencias derivadas de la mejora de la medicina. Las multi-enfermedades y las enfermedades crónicas son otros factores cada vez más presentes en el paciente actual.



## SALUD PERSONALIZADA Y PREDICTIVA

Se desarrollará la medicina de precisión y personalizada, en la que la genética, el factor ambiental y el estilo de vida resultan determinantes para prevenir y tratar las enfermedades.



## NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO

Los ecosistemas no son solamente esenciales para el crecimiento de las empresas del sector, sino que han de responder a la nueva demanda de los pacientes a través de la innovación.

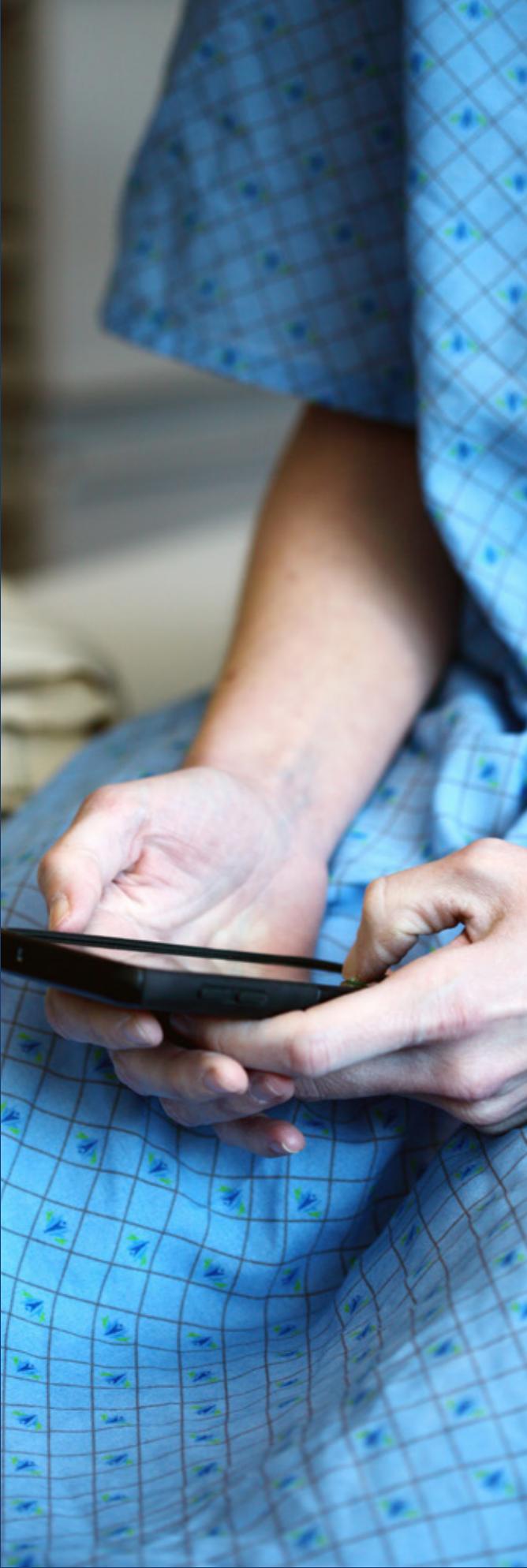


## PACIENTE MÁS INVOLUCRADO

El paciente cada vez está mejor informado y participa más de las decisiones médicas. El mHealth nos ayudará a mejorar la calidad de vida y a desarrollar hábitos saludables a través de dispositivos.

# RETOS DEL SECTOR SALUD

Todas estas tendencias, sumadas al punto de partida actual, van a forzar a los diferentes actores de la industria de la salud a abordar nuevos retos, que describimos a continuación.



## TRANSFORMACIÓN Y DIGITALIZACIÓN

Los pacientes, cada vez más conscientes y digitales, requieren una experiencia diferente y personalizada. Al mismo tiempo, el uso de la robótica y el Big Data permitirá optimizar tareas y procesos de *front*, *middle* y *back office*.

---

## VIRTUALIDAD Y OMNICANALIDAD

El COVID-19 ha acelerado la transición a un mundo virtual y ha puesto de relieve el innecesario presencialismo de algunas actividades. Nuevas formas de relación formarán parte de nuestro día a día, así como en la relación con el resto del ecosistema.

---

## EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD

En este contexto, cobra más relevancia la necesidad de optimizar, estandarizar y automatizar los procesos internos y externos para eliminar el *legacy* y mejorar la eficiencia.

---

## INTEROPERABILIDAD

El foco en el paciente, su movilidad y los esfuerzos hacia una mejor prevención generan una urgente necesidad de interoperabilidad. El objetivo es garantizar la disponibilidad de la información en cualquier sitio y momento.

---

## ATRACCIÓN, GESTIÓN DEL TALENTO Y CAMBIO CULTURAL

Como en todo sector donde la tradición tiene un peso importante, se requieren cambios intrínsecos que promuevan una cultura corporativa a través de un esfuerzo formativo dentro y fuera de nuestra organización. Será necesario atraer talento e incorporar perfiles de otros sectores, promoviendo la innovación.

# SMART PHARMA 2025: EL RETO 5/5

La industria farmacéutica tiene ante sí una nueva cita con la historia. Una necesidad de adaptación, pensarán algunos. Una oportunidad para la acción, dirán otros. Es el momento de reformular la estrategia, de reorientar las cadenas de valor, de re-priorizar los procesos, de reforzar la innovación.

Desde nuestra experiencia, son cinco los atributos que las compañías farmacéuticas deben desarrollar en los próximos cinco años para afrontar con éxito este cambio de época. No son los únicos ingredientes, pero sí los más perentorios. No hay una única receta, pues ello dependerá de la estrategia de cada empresa y de su punto de partida. La clave estará en la combinación de los diferentes atributos, todos ellos interrelacionados. Desarrollar 5 atributos en 5 años. Bienvenidos al **reto 5/5**.

PATIENT-CENTRIC  
INNOVATION



5/5



PHYGITAL



FLUID



DATA-DRIVEN



ECOSYSTEM BUILDER

## ECOSYSTEM BUILDER



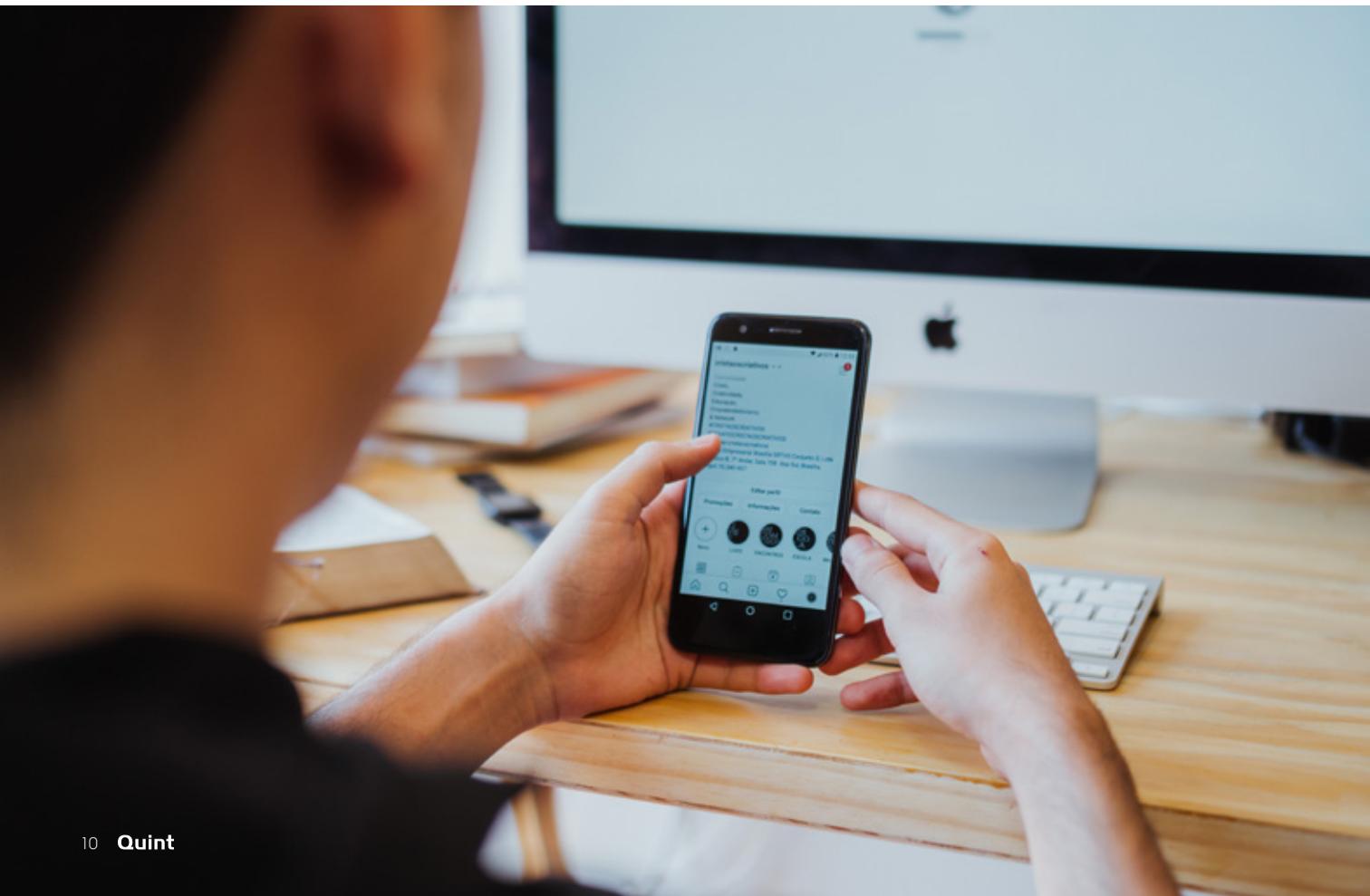
Las reglas del juego están cambiando y recomponiendo el tablero, forzando al cambio de movimiento y dando entrada a nuevos actores, tales como *startups* y empresas tecnológicas. El contexto actual abre una brecha de oportunidad en la generación de nuevas dinámicas que puedan forjarse como cimientos del ecosistema del futuro.

Por un lado, el acercamiento al paciente que se abre paso en este nuevo ecosistema es una oportunidad estratégica para la reputación de la industria y de sus actores. Las empresas deben priorizar recursos y desarrollar su capacidad para integrarse en el ecosistema, adoptando idealmente un papel de liderazgo.

Las legendarias relaciones, donde ha prevalecido la comunicación unidireccional y cara a cara de las organizaciones sanitarias con sus distintos

públicos (instituciones, hospitales, profesionales de la salud y la sociedad en general), deben reinventarse. Saber combinar el online con el offline, los flujos de comunicación *pull* y *push* y gestionar la **omnicanalidad** se hace imprescindible en este contexto. Podemos encontrar ejemplos en otras industrias para incorporarlos en nuestra gestión. En el mundo del retail, tienen cada vez más retorno las estrategias de comunicación *pull*, que buscan anticipar la demanda del consumidor y permiten crear una relación a largo plazo con la marca.

Este atributo tiene dos vertientes: la generación del ecosistema en sí mismo y el cambio en los procesos y mentalidad asociados. Desarrollar este atributo permitirá mejorar el **acceso a mercado** - “*market access*” - y la capacidad de influencia.



# PHYGITAL



En apenas un año, la telemedicina ha dejado de ser un concepto futurista para convertirse en una forma común de visitar al doctor. Antes de la pandemia, apenas un 8% de los pacientes había tenido una consulta virtual. La priorización de recursos, la necesidad de mantener una distancia social y la búsqueda de una mayor seguridad, junto con una regulación más acorde, han multiplicado exponencialmente ese número.

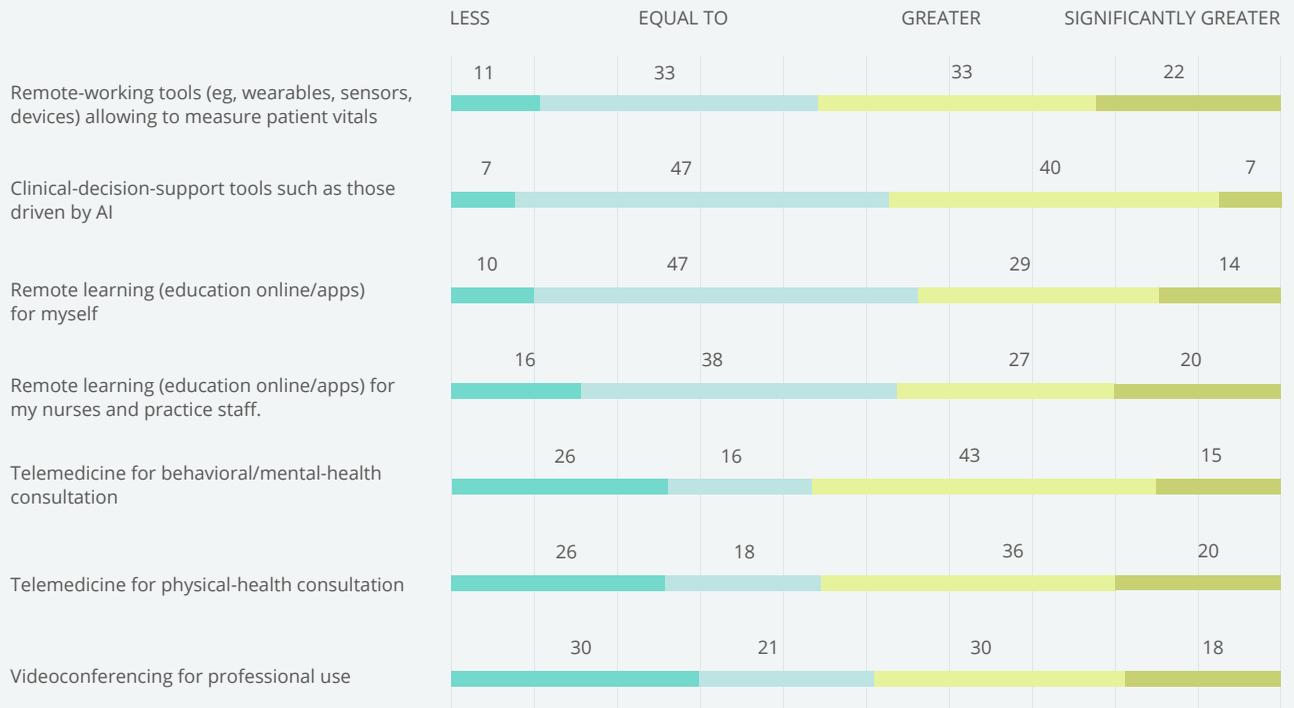
Esta proliferación de canales digitales no solo está cambiando las reglas del juego entre médico y paciente, creando el concepto de hospital líquido. Durante la crisis del coronavirus, el visitador médico no ha podido acudir a los hospitales. El sector farmacéutico, tradicionalmente presencial - simposios, eventos, visita médica... - debe reinventarse y generar nuevas vías de relación.

Actualmente, existe mucha disparidad entre los profesionales de la salud en sus expectativas de contenido y canales adecuados.

A medio plazo, se producirá un nuevo equilibrio entre el modelo físico y el digital. Para mantener los vínculos de confianza entre profesionales y de éstos con sus pacientes, crear un equilibrio científico-comercial y seguir ofreciendo un servicio de salud de calidad, será necesario desarrollar un atributo “Phygital” que permita abordar con éxito el cambio.

Ello implicará para el sector Farma la urgente capacitación de todos los actores, propios y externos y la reestructuración de procesos y modelos de relación.

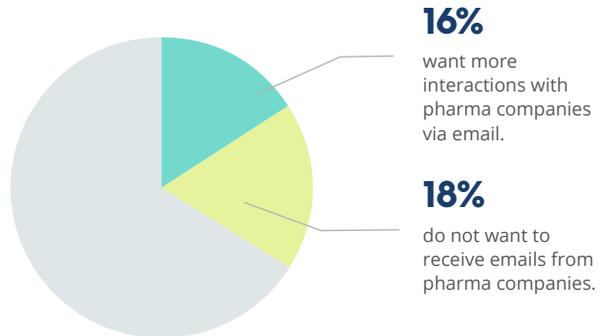
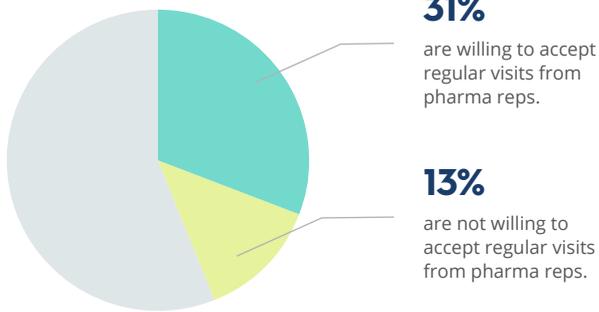
## Physicians expectations of remote-working-tool usage postcrisis relative to precrisis, % of respondents by remote tool (n = 213)



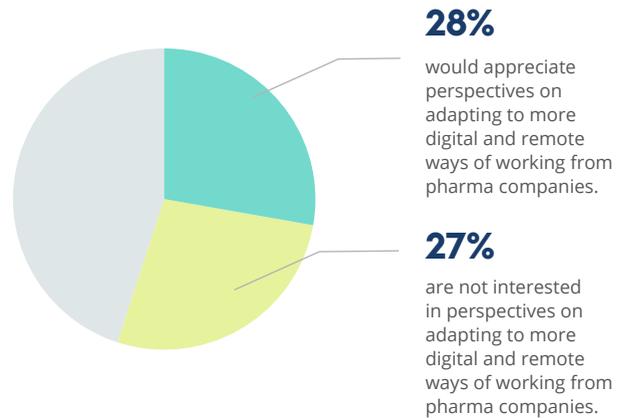
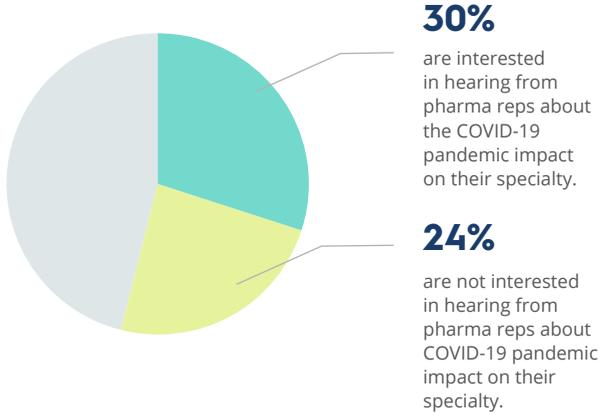
SOURCE: SERMO COVID-19 HCP

# Sentiments of European healthcare professionals toward pharmaceutical engagement, % of respondents

## CHANNELS



## ENGAGEMENT & CONTACT



SOURCE: MCKINSEY COVID 19 SURVEY: EU PHYSICIANS EXPERIENCES, EXPECTATIONS AND PERSPECTIVES ON PHARMA ENGAGEMENT.



## MERCY VIRTUAL CARE CENTER

Inaugurado en octubre de 2015, el Virtual Care Center es el primer hospital virtual, en el estado de Missouri (USA). Este edificio de cuatro pisos es la piedra angular del programa de atención virtual de Mercy y sirve como un centro reconocido de telemedicina a nivel nacional.

Este centro de atención virtual reúne a los mejores profesionales para brindar atención centrada en el paciente, promover innovaciones tecnológicas e identificar oportunidades para mejorar dicha atención.

## FLUID



Una de las principales lecciones que hemos aprendido con la pandemia es que la gestión de la incertidumbre debe estar embebida en la estrategia y en la propia organización. La capacidad para adaptarse a los cambios no puede esperar a que estos sucedan, sino que comienza mucho antes. La agilidad es un concepto que ha ganado protagonismo en los últimos años en muchos otros sectores. Y la industria farmacéutica se enfrenta ahora al reto de implantarla en sus organizaciones.

Muchas empresas farmacéuticas ya han abordado la agilidad para transformar sus funciones de I+D. Pero este objetivo no solo atañe al desarrollo de nuevos fármacos o al diseño de herramientas tecnológicas. La complejidad

de las estructuras organizativas matriciales supone muchas veces una traba para la capacidad de reacción y adaptación que las organizaciones necesitan en el corto plazo. La horizontalización de las estructuras y la orientación a cadenas de valor son la clave estratégica en pos de la fluidez y de la agilidad.

Cambiar la cultura, con una mentalidad **Lean**, nos ayudará a ser más eficientes en las operaciones, como paso previo a la automatización de muchos procesos corporativos. Iniciar el camino hacia una *Lean Agile Enterprise* no solo nos permitirá dotar de elasticidad a la organización frente a los cambios del entorno, sino también mejorar el *acceso a mercado* de nuestros fármacos.

## DATA DRIVEN



El elemento presente en cualquier estrategia de transformación es el dato. El uso inteligente de la información es el principal objetivo de la transformación digital, donde la tecnología es un simple medio.

Una adecuada estrategia y gobierno del dato son esenciales para conocer al paciente y a los diferentes actores, de cara a capitalizar las oportunidades en el mercado. La Inteligencia Artificial, junto con el *Big Data*, son los aceleradores necesarios para mejorar el *Time to Market*, tanto en la investigación como en la comercialización.

Un error frecuente es pensar que este aspecto es competencia única y exclusiva del departamento de tecnología. El conocimiento de las posibilidades

que brinda el dato no debe reservarse exclusivamente a los tecnólogos o a los científicos de datos, sino que tiene que ser una competencia esencial para toda la organización. A medida que evolucione el uso del dato, se irá progresivamente democratizando hacia toda la compañía. Dada la velocidad y la escala del cambio, muchas empresas están optando por establecer equipos cross-funcionales, compuestos de diferentes competencias.

Así mismo, los grandes avances tecnológicos acarrear grandes riesgos en materia de seguridad de la información. Estos deben ser gestionados adecuadamente con el fin de mantener la confidencialidad, integridad, disponibilidad y resiliencia de la información.

## PATIENT-CENTRIC INNOVATION



La mayor capacidad de decisión de los pacientes, el acceso a información y la búsqueda de una mayor personalización, hacen necesario realinear los procesos, organización y tecnología de las empresas del sector.

A medida que el paradigma del *blockbuster* desaparece, cambia el foco de productos a pacientes. Se hace necesario un mayor conocimiento de los hábitos de los mismos y de sus necesidades de atención.

Desarrollar una identidad de marca y una mayor fidelización del paciente serán claves en la evolución del sector. La innovación está llamada a jugar un papel clave, y deberá ser sistémica en toda nuestra organización.

Volviendo al paralelismo con el sector *retail* y las empresas de servicios, muchas compañías farmacéuticas están ya realizando mapeos de *customer journey* y *design thinking* para buscar puntos de encuentro con los pacientes. La elevada regulación de la industria

ha ralentizado esta aproximación, pero hoy es ya un hecho que las compañías de salud buscan esa relación con sus pacientes y prescriptores, y cuando se adentran en este mundo, se dan cuenta de que los procesos ya no son lineales. Es preciso mapear el viaje del paciente, extremo a extremo, para entender sus necesidades y ayudar en su toma de decisiones, de productos y servicios. Este ejercicio plantea nuevos puntos de contacto con el usuario de las organizaciones de salud, más allá del momento de compra de medicamentos, y que abarca todo el concepto de bienestar del paciente (vida antes de la enfermedad, primeros síntomas, diagnóstico, tratamiento, adherencia, monitorización, etc.).

¿Cómo alinear nuestra organización con los objetivos del paciente? ¿Cómo sacar partido a la tecnología? La respuesta no es única ni sencilla, pero es necesario elevar la pregunta a un nivel estratégico, y abordarla desde la dirección como un atributo a desarrollar.

## AUTOR



**Antonio Crespo**

*CEO de Quint para Iberia y LATAM,  
Antonio es responsable del vertical Healthcare.*

antonio.crespo@quintgroup.com

91 429 05 84

## COLABORADORES



**Raquel García León**

*Client Director y Healthcare  
Lead en Quint.*

raquel.garcia@quintgroup.com

91 429 05 84



**Daniel Arquero**

*Consultor senior de Quint,  
especializado en Healthcare.*

daniel.arquero@quintgroup.com

91 429 05 84

Quint

