

## ESPECIAL RECURSOS HUMANOS

### INFOGRAFÍA

Captación y retención de talento

### PRIMER IMPACTO

Gestión efectiva de equipos  
para mejorar los resultados

### SHOPPERTEC

El nuevo modelo de trabajo:  
Emocional, Híbrido y Flexible

### ADELPHI TARGIS

Entrevista a Esther Lantigua,  
Managing Director en Adelphi Targis

## ESPECIAL INVESTIGACIÓN CLÍNICA

### GRUPO PULSO

Programas de Soporte a Pacientes:  
Verdes, mitos y aspectos legales

### FRESENIUS KABI ESPAÑA

“Business Starts with You”

### ESTEVE

La evidencia científica:  
El motor de la profesión del MSL

## TRIBUNAS DE OPINIÓN

### EADA

Revolución Pharmacustomer  
antes de revolución Pharmatech

### CESIF & FARMA

10 claves del marketing  
digital farmacéutico

### SIX THINKING HATS

Del Customer Journey al  
Customer Experience en salud

### DATA & ANALYTICS

Cómo Daiichi Sankyo Europe  
ha conseguido maximizar  
sus ventas apostando por  
la transformación digital

## Y MÁS...

### AZIERTA

Gestión de auditorías en  
entorno GCP. ¿Qué hay que  
tener en cuenta?

### MISS SUNSHINE

Entrevista a Xavier Castillo,  
Director General en Miss Sunshine

[pmfarma.es/empleo](https://pmfarma.es/empleo)

Especializados en Captación de Talento para el **Sector Farma y Salud.**



## ¿Tienes una vacante que cubrir?

Publica ahora tu oferta en PMFarma y encuentra al profesional que buscas.



**300**  
nuevas  
ofertas/mes



**17.000**  
inscripciones  
ofertas/mes



**250**  
clientes/  
último año



**250.000**  
Visitas/mes

- Alta Dirección
- Calidad y Registros
- Compras
- Comunicación
- Publicidad
- Desarrollo de Negocio
- Dpto. Legal
- Fabricación y Logística
- Farmacia
- Finanzas
- Ingeniería
- Investigación Clínica
- Market Access / RR Institucionales
- Marketing
- Médico / Medical Marketing
- Prevención de Riesgos Laborales
- Recursos Humanos y Formación
- Tecnología y Sistemas de Información
- Ventas
- Visita Médica y Farmacéutica
- y más ...

Algunos de nuestros clientes:



## Staff

### CONSEJO EDITORIAL

#### Marc Pérez

Vicepresidente Europa Occidental y Norte África

#### Hartmann

#### Mónica Moro

Responsable de Comunicación, e-Business y RSC

#### Menarini

#### Juan Carlos Serra

Director Master Marketing Farmacéutico, coDirector Programa Market Access y Director Programa Gestión de Productos Consumer Healthcare

#### EADA

#### Xavier Sánchez

Founding Partner

#### Indigenus Network

Dirección TIC y Operaciones: **Roger Bosch**

Dirección Comercial: **Roger Antich**

Arte y Diseño: **Roger Miró**

Att. al cliente y Portal de empleo: **Eva Ruiz**

Impresión: **Vanguard Graphic**

### REDACCIÓN Y ADMINISTRACIÓN

#### Publicaciones y Medios Telemáticos, S.L.

Llacuna, 110 -local 1-  
08018 Barcelona, 22@ -España-  
Tel. +34 937 370 190  
pmfarma@pmfarma.com  
Tirada: 3.500 ejemplares  
Edición nº 174

### EDICIONES DIGITALES

España: [www.pmfarma.es](http://www.pmfarma.es)

Latam: [www.pmfarma.com.mx](http://www.pmfarma.com.mx)

Premios Aspid: [www.premiosaspid.es](http://www.premiosaspid.es)

Corporativa: [www.pmfarma.com](http://www.pmfarma.com)

Depósito Legal: B-37634/92

### REDES SOCIALES

 @PMFARMA

 [www.linkedin.com/company/1747873](https://www.linkedin.com/company/1747873)

### EDITORIAL

## El papel del paciente en la investigación de cualquier medicamento

La voz del paciente es crítica para orientar el proceso de investigación de nuevos medicamentos, y su experiencia, vital para lograr tratamientos más eficaces y que garanticen los mejores resultados en salud. Así lo han asumido la industria farmacéutica y cada vez más los propios pacientes, por lo que ambas partes vienen trabajando activamente en lograr una participación cada vez más activa de estos en la I+D biomédica..

En un momento caracterizado por la aparición de innovaciones terapéuticas basadas en la medicina de precisión, avanzar en este terreno pasa por *“incorporar la experiencia del paciente a la investigación”*, afirma el presidente de Farmaindustria, Juan López-Belmonte. *“La razón de ser de la investigación biomédica y de la industria farmacéutica es intentar traer medicamentos para satisfacer condiciones médicas no cubiertas, ya sea para aliviarlas o curarlas. Nuestro fin último es el paciente. Por eso, tiene que estar involucrado desde el inicio de la investigación de cualquier fármaco”*.

La experiencia del paciente permite entender realmente cómo se convive con una enfermedad concreta, y esa información es inestimable para identificar necesidades no cubiertas o específicas de determinados perfiles de pacientes, para definir prioridades de investigación y para optimizar el diseño de los ensayos clínicos. Y en esta línea destaca la importancia de la digitalización del sistema sanitario para incorporar esa experiencia a la toma de decisiones, y en particular en la investigación de medicamentos.

En este camino, recuerda López-Belmonte, *“desde Farmaindustria hemos contribuido a acelerar la participación a través de diferentes acciones”*. Una de las más valiosas para este cometido es la guía de Recomendaciones para la articulación de la participación de los pacientes y las asociaciones de pacientes en el proceso de la I+D farmacéutica, presentada en mayo del año pasado y fruto del trabajo colaborativo entre organizaciones de pacientes y compañías farmacéuticas.

Hoy, más que nunca, la voz del paciente es la que debe marcar gran parte de nuestro camino. No lo olvidemos.



## NOTICIAS

### La industria farmacéutica y afines apuestan por la igualdad de oportunidades

6. El informe elaborado por Red Mujeres Farma confirma la satisfacción de los empleados farma de sus empresas en materia de diversidad de género.

### La AEMPS crea una sección sobre etiquetado de medicamentos con información útil para profesionales, industria y ciudadanía

7. Este apartado compila todas las recomendaciones relevantes relacionadas con el diseño e información a incluir en el etiquetado.

### Lacer inaugura su nueva sedecorporativa en Barcelona

9. Todo el espacio ha sido diseñado por y para las personas, pensando en su bienestar y desarrollo profesional.

### PiLeJe empieza a comercializar VSL#3, producto especializado en trastornos digestivos crónicos

10. Se trata de un producto que contiene 8 cepas microbianas dosificadas a 450 mil millones de bacterias por sobre.

### CESIF pasa a formar parte de Metrodora Education, un grupo educativo centrado en la formación sanitaria

12. CESIF, junto a las escuelas ISEP y CEEP, constituyen un nuevo grupo educativo denominado Metrodora Education.

### Diego García, nuevo Director General de Zoetis España y vicepresidente de Zoetis Europa del Sur

14. García cuenta con más de 17 años de experiencia en varios puestos de liderazgo, tanto en salud humana como en la industria de salud animal.

### Ana Martins, nueva Directora General de Grünenthal Pharma para España y Portugal

15. Martins ocupaba desde 2015 la dirección general de Grünenthal Portugal.

## INFOGRAFÍA PMFARMA



## ESPECIAL RECURSOS HUMANOS



**48** La especialización del talento en los departamentos científicos de las agencias



**50** Entrevista a Esther Lantigua, Managing Director en Adelphi Targis



**TRIBUNAS DE OPINIÓN**

**EADA**

**58.** Revolución Pharmacustomer antes de revolución Pharmatech

**CESIF & FARMA**

**68.** 10 claves del marketing digital farmacéutico

**DATA & ANALYTICS**

**106.** Cómo Daiichi Sankyo Europe ha conseguido maximizar sus ventas apostando por la transformación digital

**SIX THINKING HATS**

**112.** Del customer journey al customer experience en salud

**Y MÁS...**

**MISS SUNSHINE**

**56.** Entrevista a Xavier Castillo, Director General en Miss Sunshine

**AZIERTA**

**62.** Gestión de auditorías en entorno GCP. ¿Qué hay que tener en cuenta?

**CONCEPTFARMA**

**98.** Entrevista a Fanny Ariza y Natalia Baldó, Socias en Conceptfarma

**QUODEM**

**100.** La Automatización Robótica de Procesos (RPA), la clave para el futuro del sector farmacéutico

**DOCTAFORUM**

**102.** Un día en la agencia que crece

**LEO PHARMA IBERIA**

**108.** Entrevistamos a Maria Massafrets, Directora de Market Access & Government Affairs de LEO Pharma Iberia

**ESPECIAL INVESTIGACIÓN CLÍNICA**

**72** Real world evidence. Más allá de lo evidente



**74** Un año después de la publicación del Real Decreto que regula los estudios observacionales: ¿Simplificación o placebo?



**76** Programas de Soporte a Pacientes: Verdes, mitos y aspectos legales



**78** El CTIS en 6 pasos: conociendo el nuevo portal de ensayos clínicos europeo



**82** Business Starts with You



**86** Hacia un salto exponencial en la investigación clínica: el futuro ya está aquí



**90** Investigaciones clínicas con Producto Sanitario bajo el nuevo reglamento (UE) 2017/745



**92** La evidencia científica: El motor de la profesión del MSL



## La industria farmacéutica y afines apuestan por la igualdad de oportunidades

El informe elaborado por Red Mujeres Farma confirma la satisfacción y el orgullo de los empleados farma de sus empresas en materia de diversidad de género.

El sector farmacéutico tiene un marcado tono morado en sus plantillas, lo que ha propiciado una notable diversidad de género. No es casualidad, que el 71% de las personas empleadas en la industria valora positivamente la igualdad de oportunidades. En el polo opuesto, el 73% que considera que las medidas de conciliación deben mejorar. Estas son algunas de las cifras del recién publicado barómetro sobre diversidad de género de Red Mujeres Farma.

*“El 62% de las mujeres nos sentimos culpables al solicitar ausencias o permisos, un 32% en el caso de los hombres. La conciliación familiar dilapida el talento femenino. Para muchas sigue siendo un obstáculo para triunfar. Desperdiciando así todos los esfuerzos en igualdad de oportunidades”* ha declarado Anna Blanch Castelló, responsable del informe.

Además, un 65% de las mujeres cuestionan el compromiso de la dirección con la diversidad. Sin embargo, las mujeres se sienten realmente orgullosas de las iniciativas de diversidad de género promovidas por sus compañías.

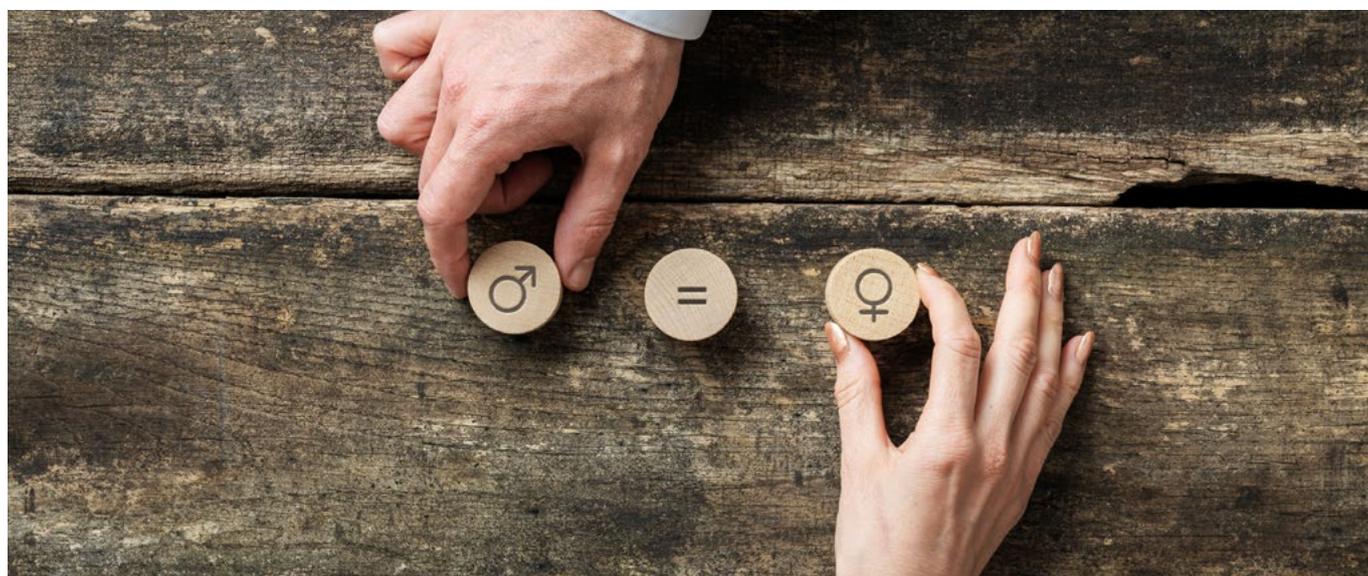
La apuesta por la diversidad, no sólo de género, es imprescindible para la sostenibilidad y competitividad de las empresas, tal y como señala Olga Insua, General Manager Angelini Pharma España, *“Vivimos la diversidad como una ventaja que hace única a las personas, enriquece el desarrollo personal y profesional, y en*

*definitiva nos hace compartir un mismo propósito de Compañía desde distintas realidades”*. Las multinacionales del sector no son ajenas a la realidad de nuestra sociedad e implementan medidas de flexibilidad como *“Elige con responsabilidad favorece la conciliación y el diseño de horarios y pautas de trabajo más personalizados. Paralelamente, hemos potenciado el apoyo al bienestar del empleado con iniciativas dirigidas al cuidado de la salud mental y física”* comenta Susana Cortés, Directora de People & Organization de Novartis España.

Recortar la brecha de género es un reto a medio y largo plazo que conlleva la responsabilidad de inspirar a las nuevas generaciones *“fomentamos referentes para que las niñas se planteen desarrollar una carrera científica o tecnológica en el futuro”* afirma Olga Salomó, Directora de Recursos Humanos de Boehringer Ingelheim España.

El estudio no pierde de vista que las decisiones empresariales son la suma de todas las contribuciones individuales. Durante el acto de presentación del informe, las socias embajadoras de Red Mujeres Farma han querido compartir sus experiencias y reflexiones con toda la comunidad: *“Probablemente el gran número de mujeres en la industria farmacéutica ha ayudado a potenciar el desarrollo de liderazgos femeninos en este sector más que en otros, pero a pesar de ello, todavía queda recorrido hasta conseguir la plena igualdad entre géneros y las mujeres jugamos un papel clave en este proceso”* asegura Carme Pinyol, Head of Pricing and Market Access Southern Europe en Pierre Fabre.

*“Las mujeres tenemos un estilo de liderazgo más conciliador, empático, con voluntad de transformar”* afirma Lorena Toda, directiva del sector y embajadora de Red Mujeres Farma. *“El entorno es propicio. No tengas miedo a demostrar tu talento y ambición. Apóyate en una red sólida y empodérate para brillar. ¡Querer es poder!”* es el llamamiento al empoderamiento femenino de Anna Blanch Castelló, socia fundadora de Red Mujeres Farma.



## La AEMPS crea una sección sobre etiquetado de medicamentos con información útil para profesionales, industria y ciudadanía

Este apartado compila todas las recomendaciones relevantes relacionadas con el diseño e información a incluir en el etiquetado, de acuerdo a la legislación española y europea vigente.

La Agencia Española de Medicamentos y Productos Sanitarios (AEMPS) ha lanzado una nueva sección en su web que compila las recomendaciones más relevantes para el diseño del etiquetado de los medicamentos para uso humano, así como la información que debe incluir, de acuerdo a la legislación española y europea.

El objetivo es proporcionar a profesionales e industria la información relevante para que los envases de los medicamentos cumplan con los requerimientos y recomendaciones vigentes, para avanzar hacia un uso correcto y racional de los medicamentos y minimizar posibles errores de medicación y dispensación.

Para ello, esta nueva sección recoge y centraliza los datos básicos a tener en cuenta en el diseño, con enlaces a las principales fuentes de referencia: legislación, instrucciones, guías y procedimientos de la propia AEMPS, de la Agencia Europea del Medicamento (EMA), de la Red de Jefes de Agencias de Medicamentos (HMA) o de la Comisión Europea.

Esta sección será accesible tanto a través de la web de la AEMPS (concretamente, del apartado de 'Etiquetado y prospectos', dentro del bloque de 'Industria farmacéutica') como del Centro de Información Online de Medicamentos de la AEMPS (CIMA).

Uno de sus puntos destacados son los ejemplos visuales a través de infografías, que permiten identificar rápidamente los diferentes elementos informativos, su forma, su ubicación y su estructura: datos mínimos que deben figurar en la cara principal, simbología y siglas, condiciones generales de dispensación, dispositivos de seguridad, pictogramas, blue box, códigos QR...

Estas infografías son descargables en PDF e incorporan enlaces a las fuentes de información referidas, de manera que sirvan de manual de consulta rá-



vida para los profesionales del sector. Están disponibles tanto en español como en inglés, para simplificar también el proceso a las farmacéuticas extranjeras, que no están familiarizadas con los procedimientos de etiquetado de medicamentos en España.

En paralelo, esta nueva sección pretende ser también un instrumento útil para la ciudadanía, que en muchas ocasiones desconoce el significado de los elementos que figuran en los envases de los medicamentos, y avanzar así hacia un uso más responsable y racional de los mismos.

BIORESEARCH

**Alpha**

**REAL WORLD EVIDENCE**

Ensayos Clínicos Pragmáticos  
Encuestas a Pacientes  
Encuestas Poblacionales

**Ensayos Clínicos**

**Estudios Observacionales**

**Proyectos de Investigación**  
Medical Devices  
Suplementos Alimenticios  
Dermocosmética

**Análisis Estadístico**  
Medical Writing

The CRO Global Hub Company

[alphabioresearch.com](http://alphabioresearch.com)

## Roche Farma implanta un nuevo modelo de trabajo 100% flexible para sus empleados basado en la autonomía y la responsabilidad de los profesionales

**El proyecto Smartworking se basa en la flexibilidad, la confianza y la responsabilidad individual y colectiva y busca combinar las ventajas del modelo presencial y de trabajo a distancia.**

Los empleados de Roche Farma en España pueden acogerse al nuevo modelo Smartworking, un nuevo sistema de organización del trabajo que establece una total flexibilidad para que cada profesional decida cuándo va a teletrabajar y cuándo necesita ir a la oficina. El proyecto se basa en la flexibilidad, la confianza y la responsabilidad individual y colectiva, y busca adoptar lo mejor de los dos modelos: aprovechar las ventajas que brinda el teletrabajo, y que se han puesto de relieve a raíz de la pandemia, pero manteniendo la posibilidad de seguir usando las instalaciones de la compañía.

Así, se podrá combinar el trabajo individual en casa con la oficina, donde también se podrá acudir a reuniones presenciales que, cumpliendo con las necesarias medidas sanitarias, tan importantes resultan para favorecer la innovación, tejer lazos, compartir vivencias personales y reforzar la identidad corporativa.

El proyecto Smartworking es también de aplicación, con ligeras modificaciones, a los empleados del Global Infrastructure & Solutions Madrid (GIS), uno de los centros de referencia de Roche a escala global en materia de tecnologías de la información y soluciones informáticas, donde trabajan personas de 20 nacionalidades distintas. El centro da soporte a más de 140.000 usuarios de Roche en todo el mundo a través de diferentes soluciones, servicios y tecnologías.

Este cambio en la cultura del trabajo había de ir acompañado, necesariamente, de una modificación física de las instalaciones de la compañía de Roche Farma España. Así pues, durante los meses estivales se ha acometido una profunda reforma en la sede comercial de la empresa en Madrid (C/Ribera del Loira, 50) con el fin de reducir el número de puestos convencionales y generar nuevos espacios colaborativos para mantener reuniones (presenciales, híbridas o virtuales) y fomentar el debate y la co-creación entre distintos profesionales.



Este nuevo modelo laboral forma parte además del profundo proceso de transformación emprendido por Roche en los últimos años para convertirse en una compañía con todavía mayor orientación científica, más ágil y flexible, menos jerarquizada, más colaborativa y mucho más preparada para dar respuesta a las necesidades del sistema sanitario y sus profesionales, y sobre todo de los pacientes.

El proyecto Smartworking nace con la vocación de dar respuesta a los resultados de una encuesta interna realizada en los últimos meses en la que los profesionales de la compañía se mostraron mayoritariamente favorables a extender el trabajo a distancia que ya existía en la empresa antes de la pandemia (un día por semana). Pero tiene como objetivo trascender el actual escenario, marcado aún por las limitaciones de la pandemia, evolucionando a medida que la situación sanitaria se vaya normalizando.

Además, desaparecen los despachos y los puestos dejan de estar asignados, pudiendo cada empleado elegir su lugar de trabajo, cada día que vaya a la oficina, mediante una app. De esta forma, serán los propios equipos y los empleados los que decidirán cómo organizarse.

El modelo va acompañado, también, de una nueva y amplia política de beneficios sociales que incluyen ayudas a la compra de material para el teletrabajo y mejoras de equipamiento, ayudas para el transporte público o parking gratuito, así como del mantenimiento de distintos servicios para el empleado que ya estaban vigentes con anterioridad en el ámbito de cuidado de personas dependientes, trámites administrativos, asesoramiento legal y fiscal, asistencia sanitaria, actividades de fitness, etcétera.

## Novartis España elimina cerca de millón y medio de objetos y utensilios de plástico en sus centros de trabajo con su iniciativa 'Plastic Free'

La compañía ha incorporado criterios sostenibles en su relación con terceros incluyendo una cláusula ambiental en todos los contratos con proveedores.

En el contexto de la lucha contra el cambio climático, Novartis ha querido dar un paso adelante y reforzar su compromiso por la transparencia y la sostenibilidad a través de la publicación de su Dossier de Sostenibilidad en España 2021. Este informe detalla las distintas acciones e iniciativas emprendidas por la compañía en materia de sostenibilidad y su contribución a la sociedad, la economía y el medioambiente en el país. Entre ellas, los resultados de su programa Plastic Free, mediante el cual Novartis consiguió eliminar cerca de 1,5 millones de objetos o utensilios plásticos de sus centros de trabajo en 2020.

El programa Plastic Free, puesto en marcha el año pasado en todas las sedes e instalaciones de Novartis en España, ha permitido eliminar la mayor parte de objetos y utensilios de plástico de uso habitual en la actividad de la compañía, tales como vasos, botellas, cubiertos o envases, por alternativas de vidrio, metal, madera o papel. El resultado fue la eliminación de 1.455.331 piezas.

La irrupción de la pandemia causada por la COVID-19, y la necesidad de adoptar medidas de protección y aislamiento entre personas y para alimentos y otros materiales, impidió que el programa alcanzara un éxito aún mayor en 2020, pero se trabaja este año para profundizar en los objetivos de la iniciativa. En este sentido, más allá de la acción directa, la organización está analizando también toda su cadena de valor bajo criterios de sostenibilidad y ya ha procedido a incorporar una cláusula ambiental en todos sus contratos con proveedores para fomentar y acompañarlos en el proceso de reducir sus emisiones contaminantes.

En palabras de Jesús Ponce, Presidente del Grupo Novartis en España, "este dossier es resultado de un proceso de reflexión y un firme compromiso que Novartis ha reforzado en los últimos años con el objetivo de implementar de forma progresiva criterios de sostenibilidad en nuestra estrategia, gestión y planificación, tanto a nivel interno como en nuestra relación con terceros".

El Grupo Novartis cuenta a escala global con una serie de compromisos para contribuir a dar respuesta a este desafío, entre ellos, lograr la neutralidad en emisiones de carbono en sus operaciones para 2025 y alcanzar la neutralidad en el consumo de agua y en el uso de plásticos de sus operaciones a partir de 2030.

## Lacer inaugura su nueva sede corporativa en Barcelona

Todo el espacio ha sido diseñado por y para las personas, pensando en su bienestar y desarrollo profesional.

Lacer inaugura su nueva sede corporativa en un espacio de 3.000m<sup>2</sup> situado en Diagonal 605, uno de los principales ejes de negocios de Barcelona. Desde la nueva sede corporativa, que acogerá a 160 empleados y empleadas de los servicios centrales de la compañía, se diseñarán e implementarán las estrategias de crecimiento de las categorías de salud bucodental, salud capilar y protección corporal, en las que Lacer es líder en farmacias y parafarmacias.

Esta nueva sede corporativa tiene como objetivo impulsar una mayor flexibilidad e innovación en la gestión del capital humano. Lacer, además, cuenta con un centro de producción en Cerdanyola del Vallès de más de 19.000m<sup>2</sup> y donde se ubica su centro de I+D+i.

Como explica Ricardo Anmella, CEO de Lacer, "estas nuevas instalaciones nos permiten transitar a nuevas formas de trabajar, más ágiles e innovadoras, flexibles y colaborativas. Queremos favorecer la mejora de las capacidades digitales de nuestra organización, al mismo tiempo que incorporamos prácticas más sostenibles. La digitalización y la sostenibilidad son dos elementos centrales de nuestra estrategia corporativa que se ven fortalecidos a través de este nuevo espacio".

El bienestar de las personas y la sostenibilidad han sido fundamentales en el diseño de las nuevas oficinas. El edificio cuenta con el certificado energético y sostenible Leed Gold, una certificación para edificios sostenibles, de reconocimiento internacional y con la certificación WireScore, que garantiza las demandas tecnológicas de los ocupantes del edificio.

Las oficinas están adaptadas a las nuevas formas de trabajar de la compañía y a las dinámicas de las nuevas generaciones de profesionales.



## AOP Orphan anuncia el lanzamiento en España de Trepulmix para la hipertensión pulmonar tromboembólica crónica (HPTEC)

Tras 25 años centrados en la investigación de enfermedades raras con un manejo complejo, la compañía farmacéutica austriaca ha aterrizado en España para seguir ofreciendo opciones terapéuticas a estos pacientes.

La compañía farmacéutica AOP Orphan ha anunciado que Trepulmix ya está disponible en España. Se trata de un nuevo medicamento indicado para el tratamiento de la HPTEC en pacientes adultos pertenecientes a las clases funcionales III de la OMS (pacientes que en reposo no presentan síntomas, pero ven limitadas sus tareas cotidianas por la dificultad para respirar o el cansancio) o IV (pacientes que en reposo sí presentan síntomas y además, tienen síntomas graves al realizar cualquier actividad física) y con HPTEC inoperable, persistente o recurrente tras un tratamiento quirúrgico.

Actualmente, Trepulmix es la única terapia farmacológica para los pacientes pertenecientes a la clase funcional IV que no to-

leran el estimulador de la guanilato ciclasa soluble o necesitan un tratamiento de combinación. Además, Trepulmix es la única prostaciclina aprobada para el tratamiento de pacientes con HPTEC no operables.

El principio activo de Trepulmix es el treprostinilo sódico y actúa de forma similar a la prostaciclina, una sustancia natural que ensancha los vasos sanguíneos e impide que las plaquetas (componentes de la sangre) se adhieran entre sí para formar coágulos. En los pacientes con HPTEC, estos efectos del treprostinilo evitan la formación de coágulos y reducen la presión sanguínea en la arteria pulmonar, mejorando así los síntomas de la enfermedad.

Además, el principal estudio llevado a cabo sobre Trepulmix (llamado CTREPH) ha demostrado que este medicamento mejora significativamente la capacidad física en pacientes con HPTEC. En concreto, se observa que el treprostinilo subcutáneo a largo plazo es seguro y eficaz, lo que conduce a mejoras en la distancia (determinadas por el test de la marcha de los 6 minutos), la hemodinámica, la clase funcional de la OMS y los niveles de NT-proBNP (marcador de estrés miocárdico) en estos pacientes graves.

## PiLeJe empieza a comercializar VSL#3, producto especializado en trastornos digestivos crónicos

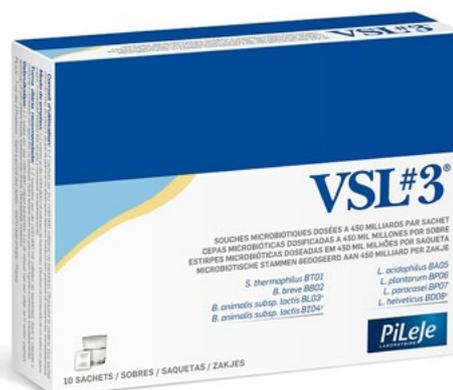
Se trata de un producto que contiene 8 cepas microbióticas dosificadas a 450 mil millones de bacterias por sobre.

PiLeJe, laboratorio francés especializado en microbiota, micro-nutrición y fitoterapia, ha empezado a comercializar VSL#3 con el objetivo de dar respuesta al aumento de la prevalencia de los trastornos digestivos crónicos. De hecho, se estima que 1 de cada 450 personas en España sufre una enfermedad inflamatoria intestinal (EII), según la Sociedad Española de Patología Digestiva (SEPD). En este sentido, el 58% de estos pacientes presenta colitis ulcerosa, mientras que un 42% padece la enfermedad de Crohn.

VSL#3 se presenta en envases de 10 sobres monodosis y contiene 8 cepas microbióticas: *Streptococcus thermophilus* BT01, *Bifidobacterium breve* BB02, *Bifidobacterium animalis* subsp. *lactis* BL03x, *Bifidobacterium animalis* subsp. *lactis* BI04y, *Lactobacillus acidophilus* BA05, *Lactobacillus plantarum* BP06, *Lactobacillus paracasei* BP07, *Lactobacillus helveticus* BD08z. Estas cepas están dosificadas a 450 mil millones de bacterias por sobre, siendo una solución ampliamente documentada científicamente.

El laboratorio, reconocido por su capacidad innovadora y su compromiso por el bienestar, recomienda tomar 1-2 sobres al día, disolviendo el contenido del sobre en agua, yogur o cualquier bebida fría sin gas. En cuanto a su conservación, debe ser guardado en nevera (entre 2°C y 8°C) aunque puede conservarse a temperatura ambiente (hasta 25°C), durante un máximo de 7 días sin alterar su contenido.

Anna Vilaseca, directora general de PiLeJe España, explica que *“desde PiLeJe apostamos por la comercialización de VSL#3, un producto que ha sido específicamente formulado para apoyar a las personas que reciben tratamiento para trastornos digestivos crónicos y diarrea frecuente, a mantener un tracto digestivo saludable”*.



## Disponible en España Stelara para pacientes con colitis ulcerosa

Ustekinumab está indicado para el tratamiento de la colitis ulcerosa activa, de moderada a grave, en pacientes adultos que hayan tenido una respuesta inadecuada, presenten pérdida de respuesta o contraindicaciones médicas a otros tratamientos.

Después de 4 años de experiencia clínica mejorando la calidad de vida de los pacientes con enfermedad de Crohn, Janssen Pharmaceutical Companies de Johnson & Johnson ha anunciado que Stelara (ustekinumab) está disponible también en colitis ulcerosa (CU), otro tipo de enfermedad inflamatoria intestinal.



Según los datos a tres años del estudio de extensión a largo plazo (LTE) del estudio fase 3 UNIFI, la mayoría (55,2%) de los pacientes adultos con CU de actividad moderada a grave que respondieron inicialmente al tratamiento con ustekinumab mantenía las tasas de remisión sintomática tras casi tres años (semana 152). Además, el 96,4% de los pacientes en remisión sintomática en la semana 152 no requería corticoides. Como indica su ficha técnica, está indicado para el tratamiento de la colitis ulcerosa activa, de moderada a grave, en pacientes adultos que hayan tenido una respuesta inadecuada, presenten pérdida de respuesta o sean intolerantes al tratamiento convencional o a un medicamento biológico, o presenten contraindicaciones médicas a esos tratamientos.

Así, la incorporación de ustekinumab al arsenal terapéutico de la colitis ulcerosa supone, en palabras de la Dra. Pilar Nos, jefa de Servicio de Aparato Digestivo en el Hospital Universitari y Politècnic La Fe de Valencia, “una esperanza más para aquellos pacientes que no responden a otros tratamientos (corticoides y biológicos anti-TNF) o en los que existe contraindicación para los mismos. Además, la experiencia previa en psoriasis y en enfermedad de Crohn, donde lleva varios años indicado, avala su seguridad. Es un fármaco muy seguro y en situación de corticodependencia, en refractariedad a otros fármacos, en pacientes sensibles a las infecciones o en pacientes frágiles puede posicionarse de elección en los brotes moderados o graves”.

## Taltz de Lilly, disponible en España para espondiloartritis axial radiográfica y no radiográfica

Ixekizumab es ahora el primer tratamiento en su clase incluido en la cartera básica de servicios del Sistema Nacional de Salud con ambas indicaciones en España.

Ixekizumab (Taltz), de Lilly, ha sido aprobado y financiado por el Sistema Nacional de Salud (SNS) en las indicaciones de espondiloartritis axial radiográfica (EspAax) y no radiográfica (nr-EspAax), en aquellos pacientes que hayan utilizado previamente un fármaco biológico anti-TNF o en aquellos casos en los que el uso de anti-TNF esté contraindicado.

Con estas nuevas autorizaciones, ixekizumab se convierte en el primer IL17 que obtiene reembolso en ambas indicaciones reumatológicas en España, que se suman a las que ya tenía este fármaco biológico en pacientes adultos con psoriasis en placas de moderada a grave, candidatos a terapia sistémica y, en pacientes adultos con artritis psoriásica activa, en monoterapia o en combinación con metotrexato, con respuesta insuficiente o intolerantes a uno o más tratamientos con fármacos antirreumáticos modificadores de la enfermedad.

En concreto, ixekizumab está financiado como tratamiento de adultos espondiloartritis axial radiográfica o espondilitis anquilosante que no han respondido adecuadamente al tratamiento convencional y de adultos con espondiloartritis axial no radiográfica con signos objetivos de inflamación confirmados por un aumento de la proteína C reactiva y/o por resonancia magnética que no han respondido adecuadamente a medicamentos antiinflamatorios no esteroideos.

“Ixekizumab se presenta como una nueva generación de inhibidores de la interleuquina 17 que, a lo largo de su programa de desarrollo clínico, ha demostrado resultados muy robustos, mostrando además una gran mejora sobre el dolor y la fatiga”, explica el Profesor Eduardo Collantes, catedrático de la Universidad de Córdoba; jefe de Servicio de Reumatología del HU Reina Sofia e Investigador Responsable del IMBIC.



## CESIF pasa a formar parte de Metrodora Education, un grupo educativo centrado en la formación sanitaria

**CESIF, junto a las escuelas ISEP y CEEP, constituyen un nuevo grupo educativo denominado Metrodora Education, cuyo objetivo es liderar la oferta en formación especializada en el ámbito sanitario, deportivo y de ciencias de la vida.**

Magnum Capital ha escogido a CESIF como referente de formación superior en el sector healthcare, para formar parte del nuevo grupo educativo Metrodora Education, con el objetivo de ofrecer una formación de alto nivel especializada en el ámbito sanitario y sociosanitario.

Así, la integración de CESIF, ISEP (Instituto Superior de Estudios Psicológicos) y CEEP (Centro Europeo de Estudios Profesionales) dará lugar a una amplia cartera de formaciones, tanto de másteres, MBAs, Cursos Expertos y Programas de Especialización,

como de formación profesional oficial (presencial y online), abarcando ramas como la enfermería, la farmacia, la biotecnología, la cosmética, la alimentación, la industria química, la psicología o la logopedia, entre otras.

Para CESIF, esta unión es sinónimo de crecimiento y expansión. Una evolución que va en concordancia con los valores que ha transmitido desde su fundación hace más de treinta años, apostando siempre por el progreso económico y social de los sectores en los que desarrolla su actividad, y por la experiencia y especialización de cada uno de los profesionales que ha pasado por sus aulas.

Sin duda, Metrodora Education impulsará a CESIF para convertirse en una referencia internacional en las actividades de formación y consultoría en industrias esenciales para la economía.

Por su parte, para Alberto Bermejo, Socio de Magnum Capital, *“Metrodora Education será el referente en la formación sanitaria de habla hispana. La integración de tres líderes como CESIF, ISEP y CEEP inicia un ilusionante y ambicioso proyecto basado en la excelencia académica, la formación integral y la empleabilidad de los alumnos”*.

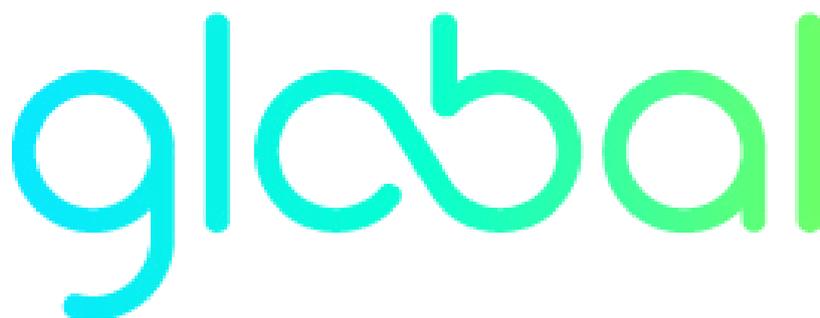
## Global cambia su posicionamiento y lanza una nueva identidad corporativa

**Prioriza ahora un enfoque estratégico e integral en todos sus proyectos, gracias a un talentoso equipo de trabajo y a sus 20 años de experiencia en la industria healthcare.**

La nueva Global ya es una realidad. Tras varios meses de trabajo, la experimentada agencia creativa y de comunicación healthcare se presenta hoy como un partner estratégico para sus clientes. Global prioriza ahora un enfoque estratégico e integral en todos sus proyectos, gracias a un talentoso equipo de trabajo y a sus 20 años de experiencia en la industria healthcare, que permiten hacer frente a las necesidades de un mundo cada vez más diverso y

complejo y que exige soluciones globales multidisciplinares. Junto a esto, la agencia ha lanzado un rebranding total y una nueva web con la que se inaugura la nueva etapa. *“Una visión más evolucionada desde la que creamos el futuro sin renunciar a nuestro pasado, aprovechando nuestra sólida y consolidada experiencia; así como los aprendizajes que nos llevan a seguir adaptándonos a las demandas y necesidades de nuestros clientes”* asegura Alberto G. Alfaro, CEO de Global Healthcare.

El foco y el objetivo de las personas de Global está en coordinar y potenciar todas las acciones para que el crecimiento de marcas y empresas sea continuo, posibilitando esos impactos personalizados y tan efectivos que todos los laboratorios buscan. Este nuevo posicionamiento de la agencia, orientado a dar un servicio más global y completo al cliente, ha supuesto reforzar determinados departamentos con especialistas sobre todo en el área digital.



## Zurko Research expande su portfolio de servicios entrando en el accionariado de CTC, una CRO española especializada en área capilar

**El Centro de Tecnología Capilar, a partir de ahora Zurko-CTC, seguirá desarrollando su actividad de evaluación clínica en Barcelona con su equipo especializado.**

Zurko Research incorpora a su oferta de servicios una nueva área dedicada al cuidado capilar tras la adquisición de parte del Centro de Tecnología Capilar (CTC), una CRO situada en Barcelona, dedicada a estudios capilares con más de 25 años de experiencia.

En su dilatada trayectoria, el CTC se ha posicionado como un laboratorio de testing capilar de primer nivel, desarrollando un gran conocimiento en todo tipo de estudio relacionado con la evaluación del cabello y los anexos cutáneos. La gran experiencia conseguida permite a CTC reivindicar un gran número de claims aplicados a esta área. Además de su experiencia en pruebas de eficacia, el CTC también cuenta con una importante trayectoria en el ámbito de la formación y asesoramiento a medida de proyectos.

El Centro de Tecnología Capilar, a partir de ahora Zurko-CTC, seguirá desarrollando su actividad de evaluación clínica en Barcelona con su equipo especializado. *“Estamos muy contentos con la incorporación de esta nueva área capilar. Zurko Research adquiere de esta forma un conocimiento reconocido sobre un área de cuidado personal, a la vez nueva y complementaria a los servicios que Zurko ya está ofreciendo a sus clientes”,* comenta Sabina Giovannini, CEO de Zurko Research. Eni Gómez, del CTC, añade que *“la entrada de Zurko Research aportará una visión enriquecedora para llevar más lejos la experiencia adquirida en el área capilar y permitirá hacer frente a retos futuros con un equipo más grande y multidisciplinar”.*

La colaboración ofrecerá nuevas oportunidades para seguir con el propósito de ambos equipos de responder de forma profesional, y cada vez más completa, a las necesidades y expectativas de los clientes, actuales y futuros.



## Lab Rats, compañía especializada en formación médica del grupo MK, cumple 1 año

**Doce meses después de su nacimiento, se consolida como una compañía referente en formación médica.**

Basada en tres pilares fundamentales (curiosidad, conocimiento y creatividad), Lab Rats nació, en medio de un escenario incierto fruto de la crisis sanitaria por la Covid-19, con la apuesta firme por la escucha activa y la atención a las necesidades reales de los profesionales sanitarios en cuanto a formación médica se refiere.



Doce meses después, la compañía especializada en soluciones inteligentes de formación médica, cuenta con desarrollos digitales propios para la resolución interactiva de casos clínicos en reuniones de formación médica, tanto presenciales como virtuales. Se trata de plataformas digitales interactivas para el entrenamiento y evaluación de las habilidades de razonamiento clínico mediante el análisis previo de pruebas diagnósticas con el fin último de resolver situaciones clínicas en un entorno 100% inmersivo.

Además, ha desarrollado en el último año varios cursos de formación médica continuada acreditados dirigidos a distintos targets sanitarios, de la mano de grandes laboratorios farmacéuticos. Todos ellos con formatos innovadores y versátiles y alojados en plataformas de formación diseñadas ad hoc. Y como parte de su compromiso con la escucha activa, no solo ha diseñado planes de formación, sino que también ha liderado proyectos de consultoría estratégica dirigidos a cambiar la práctica clínica de enfermedades relevantes dentro de áreas terapéuticas como la Inmunología.

Según Reyes Lora, Directora de Lab Rats, *“en este año de cambios, era el momento de agudizar el ingenio y crear soluciones inteligentes nunca vistas hasta ahora en la formación médica continuada”.* Y todo esto en un año. *“El objetivo ahora es seguir creciendo y consolidar nuestro liderazgo en la formación médica”,* asegura Cristina Tello, CEO del grupo MK Media.

## Diego García, nuevo Director General de Zoetis España y vicepresidente de Zoetis Europa del Sur

García cuenta con más de 17 años de experiencia en varios puestos de liderazgo, tanto en salud humana como en la industria de salud animal.



Zoetis ha anunciado oficialmente el nombramiento de Diego García como nuevo Director General de Zoetis España y vicepresidente de Zoetis Europa del Sur.

García cuenta con más de 17 años de experiencia en varios puestos de liderazgo, tanto en salud humana como en la industria de salud animal, y en diferentes países y mercados de Latinoamérica, África y Oriente Medio, y sur de Europa, además de Canadá y Estados Unidos.

En su última posición ha sido responsable en Zoetis inc. de las operaciones globales de planificación y análisis financiero y de las relaciones con los inversores y los servicios compartidos.

Además, ha apoyado la integración financiera de muchos de los negocios adquiridos por Zoetis, dirigiendo la planificación en el área de la digitalización y el análisis de datos, e impulsado la transformación de las operaciones de servicios financieros compartidos, asegurando la continuidad del negocio en los momentos de incertidumbre generados por la pandemia.

Con anterioridad a dicho cargo ha sido, entre otros, responsable financiero para Zoetis Europa del sur, incluido Zoetis España, por lo que cuenta con una gran comprensión de la dinámica del mercado de la salud animal y de los modelos de distribución en estas áreas.

## Ignacio Enguix, nuevo socio de Grupo SANED

Entra en su accionariado, tras desempeñar durante 10 años la dirección general de la compañía líder en el sector del marketing farmacéutico.

Grupo SANED anunció la incorporación a su accionariado del actual Director General, Ignacio Enguix, quien se incorporó a la compañía en 2005.

Grupo SANED es una de las empresas líderes en el campo de la información y formación sanitaria, con el foco en la consultoría estratégica de marketing farmacéutico, y con presencia en el mercado español y latinoamericano. Con más de 50 empleados, la compañía ha pasado, bajo el actual equipo directivo, de ser una editorial sanitaria a ser una de las consultoras en marketing farmacéutico referentes en este país.

Junto a Jordi Mompel, el actual director de relaciones institucionales, Grupo SANED amplió su mercado a LATAM con la apertura, en el año 2015, de una oficina en México, desde la que se centralizan los proyectos del resto de países de Latinoamérica.

*“Después de más de 15 años en Grupo SANED, y 10 en dirección general, es para mí un enorme orgullo pasar a formar parte del accionariado, en esta nueva etapa en la que afrontamos nuevos retos, la consolidación como consultora en comunicación científica, en formación e investigación, y nuestra expansión en el mercado latinoamericano, así como la exploración de nuevas áreas de negocio”,* ha declarado Ignacio Enguix.



## Ana Martins, nueva Directora General de Grünenthal Pharma para España y Portugal

**Martins ocupaba desde 2015 la dirección general de Grünenthal Portugal y anteriormente fue directora de Finanzas y Controlling de España y Portugal.**

Grünenthal Pharma ha anunciado el nombramiento de Ana Martins como nueva Directora General de España y Portugal, convirtiéndose así en la primera mujer en ocupar esta posición.

Ana Martins es portuguesa y licenciada en Económicas por ISEG- Lisbon School of Economics & Management en la Universidad de Lisboa, con un postgrado en gestión fiscal en el ISCTE- Instituto Universitario de Lisboa. Dirige Grünenthal Portugal desde 2015 y anteriormente ocupaba el puesto de directora de Finanzas y Controlling de España y Portugal. Entró a formar parte de Grünenthal en 2007 y asume este nuevo reto con entusiasmo y res-

ponsabilidad: *“Afronto esta nueva etapa profesional con ilusión y con el firme propósito de seguir trabajando por alcanzar nuestra visión de un mundo sin dolor. Es un privilegio y un orgullo poder dirigir a un equipo humano tan excepcional, tanto en lo personal como en lo profesional, siendo una de las mejores empresas para trabajar en España y Portugal, y en un momento en que la compañía ha realizado una apuesta firme por una visión omnicanal donde el paciente se encuentra en el mismo centro”.*

Hasta la fecha y desde enero de 2018, el cargo lo ocupaba João Simões, quien se convertirá a partir de ahora en Head of Partner Business de la firma a nivel global: *“Es un placer para mí poder formar parte del equipo Global de Grünenthal, una compañía que busca constantemente medicamentos innovadores. Me esforzaré ahora por impulsar la maximización del valor de las marcas de Grünenthal a escala global a través de una sólida red de socios”.* Con ambos cambios, Grünenthal sigue apostando por la innovación y la transformación a través del fortalecimiento de sus colaboraciones, fusiones y adquisiciones para avanzar e impulsar un mejor abordaje del dolor crónico.



**265**

### **PARTICIPANTES**

Estas Infografías se realizan gracias a la colaboración de los profesionales de diferentes laboratorios farmacéuticos medianos y grandes de la **BBDD de PMFarma**, a través de una encuesta para analizar las diferentes realidades que conforman el sector farmacéutico en España.

En esta ocasión han participado un total de **265 profesionales**: **CEO, Product Manager, Marketing, Ventas, Comercial, RRHH y Formación.**

### **NIVEL DE IMPORTANCIA DE L DE TALENTO EN LA COMPAÑ**

**NADA  
IMPORTANTE**

**1**

**6%**

**2**

**14%**

**1**

### **MEDIOS PARA ENCONTRAR TALENTO**

**71%**  
Head Hunters

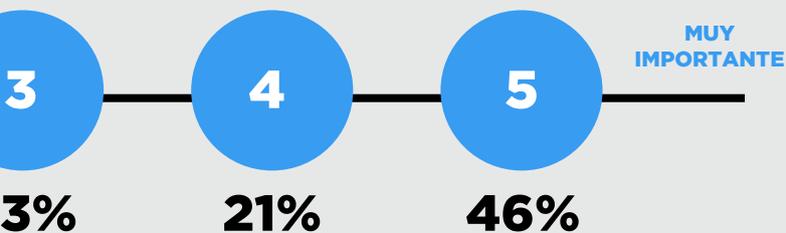
**59%**  
Referencias de  
amigos o conocidos  
del sector.

**34%**  
Plataformas  
digitales

**40%**  
Bolsas de alumnos  
de programas de  
posgrado

# PLAN DE TALENTO

## LA CAPTACIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO



**ANNA DOMÈNECH**  
South Europe HR Lead

Vifor Pharma

Ganadora de un Google Nest Hub Altavoz Inteligente y Asistente con Pantalla entre los profesionales de los laboratorios que respondieron a la encuesta de la Infografía.

## ESTRATEGIAS PARA RETENER TALENTO



## ASPECTOS MÁS IMPORTANTES AL INCORPORAR NUEVO TALENTO



## PRIMER IMPACTO

# Gestión efectiva de equipos para mejorar los resultados

¿Cuáles son los aspectos más importantes de un plan de desarrollo para los equipos de trabajo en las empresas?



**María Borrego**  
Customer Service Director

PRIMER IMPACTO



VER ONLINE

Las personas son el valor diferenciador por excelencia en todas las empresas que, sin importar lo que comercialicen, ofrecen servicios a lo largo de sus procesos, internos y externos, conformando equipos de diversos tamaños y disciplinas que interactúan entre ellos en pro de alcanzar un objetivo final.

Las empresas necesitan asegurar el mejor servicio posible para alcanzar el éxito en sus resultados y, entendiendo el rol protagonista que tienen las personas en esto, es también una necesidad gestionarlas para tener el mejor equipo posible.

## El mejor servicio con las mejores personas

Para ofrecer el mejor servicio se deben cumplir:

- Los KPI definidos según objetivos.
- Brindar la calidad esperada.
- Ofrecer una buena experiencia, que supere las expectativas del cliente.

Podemos decir que estos 3 factores son claros y medibles, por lo que nos queda preguntarnos ahora es: ¿cómo nos aseguramos de contar con el mejor equipo de personas que nos ayuden a alcanzarlos?

Para que las personas sean mejores, deben sentir y creer cada día que pueden serlo. Las empresas pueden ayudarles en esto, generando oportunidades para desarrollar sus habilidades blandas y duras (Soft skills y hard skills) y acompañándolos a superar retos y crecer en consecuencia. En este caso, lo ideal es contar con un plan de desarrollo de personas que ayudará a poner foco en los objetivos individuales, sin perder de vista los objetivos de grupo.

## ¿Qué trabajar para conseguir el mejor equipo?

Un plan de desarrollo de personas puede ser tan detallado como la empresa lo necesite y decida implementarlo, pero es ideal que contemple tanto talleres grupales como sesiones individuales para trabajar las diferentes competencias.

Una de las reflexiones que más nos gusta resaltar en este punto es que no se trata de marcar grandes hitos y tener expectativas de enormes cambios radicales. En nuestra experiencia hemos comprobado el alto impacto que tiene dar pasos en el desarrollo de las personas y estamos seguros de que pequeños cambios logran grandes resultados.



**Para que las personas sean mejores, deben sentir y creer cada día que pueden serlo. Las empresas pueden ayudarles en esto, generando oportunidades para desarrollar sus habilidades (...) y acompañándolos a superar retos y crecer en consecuencia.**

En líneas generales, hay 3 elementos que recomendamos trabajar entre los indispensables de un plan:

### 1) La comunicación:

Este es uno de los factores claves de desarrollo empresarial por su amplitud y complejidad. Todos tenemos algunas habilidades más claras en términos de comunicación y otras con áreas de oportunidad, por lo que el primer paso es identificar qué es específicamente lo que se debe trabajar con el equipo y/o las personas para mejorar su comunicación. Algunas de las áreas más comunes son:

- **De peticiones a compromisos:** Realizar peticiones es algo muy común del trabajo en equipo, pero en muchos casos, genera ineficiencias. La petición en sí misma puede quedarse incompleta, se tiene en cuenta una parte, pero no la visión completa.



”

Trasladar información con claridad, sin dejar espacios abiertos o dudas ayuda a ganar eficacia y la clave de todo esto es entender el para qué de lo que se hace.

Para ir más allá y pasar de la petición al compromiso, tenemos que escuchar al resto de partes involucradas y definir claramente el objetivo, qué hace cada uno, cuándo y cómo. Trasladar información con claridad, sin dejar espacios abiertos o dudas ayuda a ganar eficacia y la clave de todo esto es entender el para qué de lo que se hace.

- **Dar Feedback:** es un arte que requiere de experiencia, hay que encontrar el equilibrio entre resaltar las fortalezas, lo que sí funciona y reforzar las áreas de mejora y todo ello, sin caer en juicios, realizando observaciones basadas en evidencias, que permiten ofrecer propuestas de valor, para avanzar en pro de la excelencia.
- **Decir NO:** cuando se trabaja con personas, sean clientes, proveedores, equipos internos, etc. la fiabilidad es un requisito indispensable para generar confianza y conseguir relaciones a largo plazo. Hay que saber cómo y cuándo decir no, desde aceptar proyectos que por nuestra experiencia sabemos que no son viables, a plazos que están fuera de nuestro alcance y capacidad real, si queremos asegurar la calidad del trabajo.

Los errores en la comunicación pueden dar espacio a interpretaciones que causan incomodidades e ineficiencias, que impactan en mayor o menor grado en la consecución de los objetivos. Por el contrario, una buena comunicación genera confianza lo que permite trabajar con mayor tranquilidad, seguridad y armonía. Este es el ambiente propicio para proponer mejoras, obtener grandes aprendizajes y lograr las metas.

## 2) Formular preguntas

Saber hacer las preguntas correctas e incorporar la dinámica de formularlas, es también clave en el proceso de desarrollo de las personas porque les permite ver más allá, llegar al detalle saliendo del automático en el que vamos en el día a día; ampliar la visión para sacar el foco de la simple ejecución correcta y descubrir que existe más de una posibilidad para solucionar o accionar.

Hacer pausas para indagar en qué podemos hacer mejor, es una metodología muy efectiva aunque parezca simple, y es aplicada con poca frecuencia.

En este sentido y para tener más y mejores resultados, es recomendable contemplar estos 2 puntos de vista:

- **Preguntar al otro:** quienes lideran equipos o coordinan acciones, deben estar preparados para hacer preguntas y tener incorporada la dinámica habitual de realizarlas, para que el otro encuentre sus propias respuestas y experimente un despertar que le permita incrementar su seguridad en el desempeño de las diferentes tareas.
- **Preguntarnos a nosotros mismos:** no dar las cosas por sentado, estar constantemente haciéndonos preguntas para obtener respuestas diferentes y abrir nuevas opciones que faciliten propuestas de cambios y mejoras.



**Más allá de las habilidades o herramientas que es posible desarrollar en los equipos, es fundamental no perder de vista que se trata de personas y no de máquinas, por lo que es indispensable preocuparse y ocuparse también por su bienestar emocional.**

La pregunta base que debemos trabajar en todo proyecto es el ¿para qué lo hacemos?, pero asegurándonos una respuesta clara y detallada. Por ejemplo: no es lo mismo saber que hacemos una campaña en el PDV para dar visibilidad a una marca, que ir más allá en análisis y ponernos en contexto. Entendiendo que esta marca tiene una estacionalidad y, que siendo esta su temporada más alta de ventas al año, se encuentra ahora atravesando una caída por un cambio de paradigma en la categoría. Lo que le ha hecho tener que replantear su mensaje y público objetivo, usar otro tipo de materiales y tener que ubicarse en un espacio diferente.

Algunas otras preguntas que es recomendable formular:

- ¿Tengo claros los objetivos a alcanzar?
- ¿Estoy cumpliendo con lo prometido?
- ¿Estoy aportando valor?
- ¿Qué haría mi cliente ante esta situación?
- ¿Ofrezco una buena experiencia al cliente?

Para que sea posible esta práctica, es indispensable gestionar la carga de trabajo de cada persona del equipo y asegurar que tenga espacio de tiempo disponible para hacerse estas preguntas y responderlas de forma consciente. El responsable debe asegurar que esto ocurre y ser parte activa, para generar el diálogo con su equipo y favorecer la detección de fortalezas y áreas de mejora.

### 3) Organizar

La organización en un proyecto es una de las habilidades básicas y que con mayor frecuencia presenta áreas de oportu-

nidad. Tener una buena organización y planificación es clave en cualquier etapa, al inicio frente a múltiples tareas nos puede surgir la pregunta: ¿por dónde comienzo?, en la etapa de ejecución o en la gestión de crisis, cuando será necesario contar con una planificación efectiva y preparada para ofrecer soluciones alternativas e incluso en la etapa final de cualquier proyecto, donde organizar un cierre completo y sin dejar cabos sueltos, abrirá las puertas a próximos proyectos.

Para desarrollar una buena metodología de organización existen 2 claves:

- **Conocimiento del proceso:** entender con claridad las diferentes etapas para el desarrollo del proceso, conocer las partes involucradas, los tiempos necesarios para cada parte y los diferentes factores externos o internos que pueden impactar, permite tener una visión amplia, adelantarnos a las situaciones sorpresa que pueden darse en el camino y definir planes alternativos para que el engranaje vaya a la perfección.
- **Priorizar:** distinguir entre lo urgente y lo importante, conociendo el proceso, permite ir dando respuesta a las tareas en el orden adecuado, y evitando situaciones de estrés innecesarias.

Entendiendo estos dos puntos será posible construir la habilidad de preparar un retrotiming para entender tiempos reales del proyecto y organizar todo lo necesario para cumplir los objetivos. Este ejercicio también abre la oportunidad de identificar con antelación si puede haber alguna desviación y, aplicando lo aprendido en la comunicación, poder informar al cliente para definir un plan de acción.

### Cuidado de las personas

Más allá de las habilidades o herramientas que es posible desarrollar en los equipos, es fundamental no perder de vista que se trata de personas y no de máquinas, por lo que es indispensable preocuparse y ocuparse también por su bienestar emocional.

Este punto cobra actualmente mayor relevancia, por la crisis global por la pandemia que estamos atravesando y que ha generado un impacto en la vida de las personas en diferentes ámbitos.

La recomendación en este sentido es realizar la pregunta: ¿cómo estás?, pero evitando que sea una pregunta retórica de pasillo, sino acompañando esta pregunta sincera de una invitación para compartir un espacio seguro, íntimo y de confianza, donde la persona pueda expresarse abiertamente y con comodidad cómo se siente y cómo está. Ser flexibles y encontrar estos espacios y apoyarles en los momentos para la conciliación, nos asegurará que las personas de nuestros equipos estén bien, podrán crecer, sentirse cada día mejores y, en consecuencia, ofrecer el mejor servicio. ■



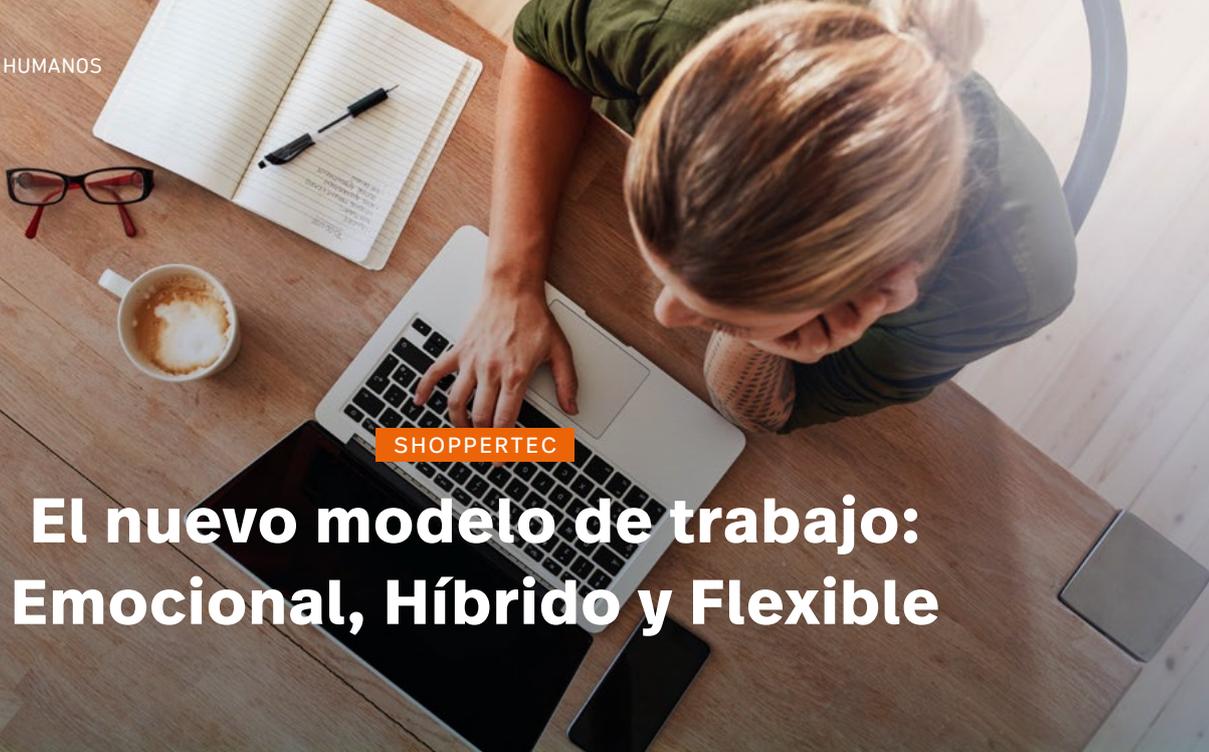
Growth  
from  
Knowledge

# DOUBLE DIMENSION

**Somos más que huellas digitales.**

En **GfK Healthcare** combinamos las nuevas tendencias de analítica avanzada de datos y big data, métricas pasivas, neurociencia y técnicas digitales, con herramientas cualitativas y cuantitativas de investigación, para ir más allá del quién y el qué, y descubrir los más profundos porqués. Una combinación clave en toda estrategia de éxito.

[gfk.com/es](https://www.gfk.com/es)



# El nuevo modelo de trabajo: Emocional, Híbrido y Flexible

El modelo híbrido ha llegado para quedarse, el Talento Humano se ha situado junto al cliente en el centro de las decisiones como motor de innovación y crecimiento, la implantación de modelos de gestión de medición del talento, entornos de trabajo más flexibles y la fijación de canales de escucha activa del empleado, se han vuelto imprescindibles a la hora de desarrollarnos como negocio y estar a la altura de las nuevas exigencias del mercado.



**Alexis Hancevich\***  
CEO de BQRC y Director asociado UX y EX

SHOPPERTEC



VER ONLINE

Estos últimos 18 meses han generado cambios en la conducta de las personas a todos los niveles, en el comportamiento de compra, la forma de trabajar, en la vida familiar y personal... Todas las formas de relacionarse han cambiado, no solo el contacto, el abrazo, los besos... Si no que ahora nos encontramos ante la llamada "nueva normalidad" en la que tenemos que desaprender cuestiones de refugio, de aislamiento y volver a aprender a relacionarnos y vincularnos, para volver a la vida a la que tanto ansiamos y por la que todos los días nos esforzamos como personas y como empresas en intentar hacerlas un poco más fáciles.

En estos últimos meses he mantenido reuniones con directores de agencias internacionales de reclutamiento y gestión de talento humano, participando y asistiendo a distintos eventos, como por ejemplo el congreso DEC de Experiencia Cliente y Experiencia Empleado o en el foro de Recursos Humanos de ANEFP, en los que, como denominador común, siempre se planteaban las mismas interrogantes: ¿Cómo se va a vivir la vuelta al trabajo?

¿Cómo va a ser ese nuevo entorno laboral? Sin duda, para ser capaces de responder estas preguntas, tenemos que hacer una pausa, y resumir lo que hemos vivido, independientemente de la situación particular de cada uno, desde que comenzó la pandemia. Para llegar hasta aquí, todos hemos tenido que hacer grandes esfuerzos. Las empresas intentaron adaptarse a las nuevas necesidades, las personas abrieron la puerta de su hogar a las empresas, hasta tal punto que seguramente recordamos algún momento anecdótico durante alguna videoconferencia con un cliente o con compañeros de trabajo en el que vivimos algunas situaciones especiales, como ver que de repente aparezca un niño jugando por detrás, o escuchando frases del tipo "Papá, papá tengo hambre, ¿cuándo vamos a comer?" y algunas otras situaciones también un poco más ... digamos más peculiares.



**Esta nueva fase será un "comienzo" en el que tendremos que demostrar lo aprendido (porque de la experiencia se aprende) y ser capaces de potenciarnos hacia una evolución personal, relacional y laboral.**

Tiempo en el que hemos tenido que enfrentar miedos, situaciones adversas, incertidumbres e inseguridades. Ahora vivimos una nueva manera de relacionarnos, experimentando inconscientemente una acción como persona mucho más emocional que racional. Ahora bien, por suerte ya estamos entrando en otro momento, en otra fase donde podemos comenzar a hablar de la nueva normalidad. Esta nueva fase será un "comienzo" en el que tendremos que demostrar lo aprendido (porque de la experiencia se aprende) y ser capaces de potenciarnos hacia una evolución personal, relacional y laboral.

A nivel laboral se habla de las distintas maneras de regresar al trabajo, si volveremos a trabajar 100% de manera presencial en la oficina, si continuaremos teletrabajando o si iremos a un **modelo híbrido** en el que combinaremos presencial y teletrabajo. Es cierto que desde hace varios años muchas empresas ya permitían al personal de oficina teletrabajar como opción algún día a la semana, nosotros puntualmente, desde hace 3 años teletrabajamos un día a la semana y en verano permitimos entre 20 y 25 días de teletrabajo continuo para **facilitar la conciliación familiar**.

Según las reuniones que hemos mantenido durante estos últimos 3 meses con CEOs, directores generales y de recursos humanos de empresas de distintos sectores, la gran mayoría coincidimos en que el modelo de trabajo parece ser que se centrará en un modelo “híbrido” en el que se trabajará entre 70 y 80% en la oficina y entre un 30 y 20% en teletrabajo, siendo este último voluntario, puesto que un punto importante a tener en cuenta, es que no todas las personas tienen el espacio físico suficiente en su hogar para poder teletrabajar. Otro tema clave mencionado en estas reuniones, es que el trabajo en la oficina girará hacia **modelos más flexibles**, en el que se permitirá comenzar a trabajar dentro de un tramo horario y su salida se adecuará en función de la hora en la que se ha ingresado. Esta flexibilidad tiene como objetivo facilitar a las personas los horarios de ingreso para que puedan conciliar mejor la vida familiar, por ejemplo, si tienen que llevar los niños al colegio o si vienen de zonas donde a determinada hora el impacto a nivel de tráfico es muy elevado, permitiéndoles optar por entrar una hora más tarde o temprano y de esa manera optimizar ese tiempo de traslado.

En general las empresas tendrán que adaptarse hacia nuevos modelos de trabajo, en la que el empleado junto con el cliente, estarán en el centro de las decisiones. Según los últimos estudios publicados sabemos que más del 70% de los trabajadores están abiertos a nuevos retos, a cambiar de compañía y que el 42% no están satisfechos con su trabajo actual. Esto cambia completamente las normas del tablero, alterando el modelo. A día de hoy las empresas deben ser capaces de atraer el talento y, sobre todo, implantar canales de escucha activa, que permitan entender la **Voz de los Empleados**, prestando principal atención a su vinculación con la compañía e implantar estrategias eficaces que sean capaces de incrementar la retención del talento.

La relación existente entre el empleado y el cliente es tan grande, que una empresa no puede pretender crecer, desarrollarse e innovar, si no tiene en cuenta en todas sus acciones y planteamientos estratégicos ambos actores. Poniendo un ejemplo, si pensamos cuando vamos a comprar un coche, desde el vendedor que nos atiende, la forma de cómo nos trata, hasta el hecho de estar sentados dentro del habitáculo del vehículo, coger con las manos el volante, sentirlo... toda la vivencia es el resultado directo de todas las personas que, aunque no sean visibles al cliente y aunque no están en un contacto de interacción directa, participan en todos los procesos, porque la satisfacción de un cliente no se mide solo por la calidad de la atención, si no por la

calidad del producto, del material, por una costura, por las terminaciones, porque todo lo que una persona hace con pasión se transmite en un logro de éxitos que va a permitir a una compañía pasar la línea de frontera y comenzar a unir todas las acciones del personal no visible hacia la vivencia y hacia la experiencia directa de un cliente para conectar más emocionalmente.

Todos estos últimos años hemos vivido en la **revolución del Customer Experience**, donde el cliente es el centro y debemos escucharle, ser capaces de interactuar con él, preguntarle lo que le pasa, de entenderlo y ofrecerle los productos y/o servicios más adecuados para él. Ahora el tiempo ha demostrado, que además de la experiencia de cliente, es imprescindible tener en cuenta la **Experiencia Empleado**, y situarle al lado del cliente, en esta órbita de acciones.



**Según los últimos estudios publicados sabemos que más del 70% de los trabajadores están abiertos a nuevos retos, a cambiar de compañía y que el 42% no están satisfechos con su trabajo actual. Esto cambia completamente las normas del tablero, alterando el modelo.**

Por lo tanto, toda compañía debe ser capaz y está en la obligación, de escuchar al empleado, porque no es un trabajador, es el talento humano que tiene la compañía y por la cual será capaz de desarrollarse, innovar y realizar nuevas creaciones. En **BQRC-SHOPPERTEC** hay una frase, que nos identifica como compañía y forma parte de nuestro ADN, que define muy bien lo que estoy comentando: **“Hay que ver más allá de las personas, hay que ver el talento”**. Una compañía crecerá solo y únicamente si entiende y valora su talento humano, y es esta una de las claves en las que debe basar y desarrollar todo el plan estratégico de desarrollo.

Hoy en día podemos decir que las compañías gestionan en general la información con un tráfico informacional mucho más moderno y digital, lo que les permite poder implantar **modelos de gestión de medición de clientes y de empleados**. Modelos capaces de detectar situaciones sísmicas importantes que puedan impactar en la calidad y en la calidez del talento, siempre con el objetivo de anticiparnos a las situaciones que puedan surgir y poder desarrollar acciones eficaces, que permitan reconducir situaciones críticas.

Es por ello por lo que durante estos últimos años hemos desarrollado modelos analíticos centrados en el eje de **nine performance**, capaces de medir los principales KPIs y **detectar los puntos de dolor** sobre los que hay que actuar sobre el talento humano de la empresa, con mediciones de la satisfacción, vinculación, expectativas y vivencias.

Para saber cómo actuar necesitamos una visión global de la situación. No podemos llegar al lugar de destino con un mapa incompleto. Y aunque tengamos distintos puntos clave identificados en el camino, de nada nos sirve, si no tenemos una visión completa del mismo.

Eso es lo que hemos querido resolver con nuestro modelo **360 Employer Vision Map** permitiendo a las compañías tener una visión holística de todos los momentos claves de la relación del personal con la empresa. Con análisis profundos que son capaces de identificar el índice promocional, medir el nivel de fuga y cuantificar la retención motivacional y emocional que ejerce la empresa y calcular, mediante algoritmos complejos, la probabilidad real de fuga del talento, obteniendo una foto de los **8 principales KPIs de la valoración del trabajador** a todos los niveles, ya sea a nivel oficina, departamento, cargo o persona.



**Las empresas deben conectar con todos sus trabajadores independientemente del cargo y nivel que ocupen dentro de la compañía, teniéndolos en cuenta e incluyéndolos en todos los procesos de los planes de desarrollos estratégicos.**

Ese mapa holístico, lo hemos volcado a una matriz de *performance talent* Nine Box que trabaje en convivencia con el *talent review* de la compañía, que junto a un **módulo de inteligencia emocional**, permite a la dirección tomar las decisiones oportunas, basadas en una información contundente, analítica y profunda desde el conocimiento del propio individuo.

A este modelo le hemos añadido un **sistema de alertas** que nos permite realizar un seguimiento sobre el talento que consideramos clave, con el fin de detectar cualquier variación significativa en los principales KPIs del trabajador, enviando un informe a la dirección donde indicará el estado actual del trabajador y su variación. Con esta información la empresa tiene la capacidad y el conocimiento suficiente para poder abordar un plan de acción acorde a la variación registrada, bien sea un plan de acción de recuperación para una variación negativa o un plan de actuación promocional para una variación positiva.

La analítica de valoración que **360 Employer Vision Map** realiza, es tan profunda, que 1156 items de valoración son tenidos en cuenta a lo largo de un año para conseguir la foto precisa y específica a nivel individual. Compuesta por 11 módulos que permiten organizar la información en función de áreas y aspectos específicos.

Volviendo a la metáfora del mapa, queremos y debemos comprender que el empleado nos acompaña en este viaje, realizando el recorrido con nosotros. Es por ello por lo que en BQRC hemos desarrollado un **portal de acceso empleado**, en el que cada persona podrá ver la valoración de su trabajo y tener una línea de comunicación directa con la compañía en la que podrá transmitir sus impresiones, inquietudes y comentarios. De esta forma la empresa puede analizar y entender las necesidades y planteamientos que los trabajadores proponen y manifiestan de manera espontánea. Esta información deberá ser analizada por el departamento u área correspondiente, con el compromiso de encon-

trar la mayor cantidad de soluciones que puedan ser implantadas dentro de la compañía y que tendrán una acción directa en la mejora de la satisfacción del personal. No debemos olvidar que **toda escucha debe llevar a cabo acciones de transformación**, en la que el personal sienta que su voz no es en vano, y que dentro de las decisiones de la compañía su aporte es relevante.

Como vemos las empresas deben conectar con todos sus trabajadores independientemente del cargo y nivel que ocupen dentro de la compañía, teniéndolos en cuenta e incluyéndolos en todos los procesos de los planes de desarrollos estratégicos. Ya no basta con el hecho de tener buenos trabajadores, ahora es necesario que se generen las relaciones entre las personas de una manera mucho más cálida en el que se fomente la conexión que debe ir más allá del propio compañerismo, siendo capaces de generar vivencias que las personas puedan transmitir en sus entornos más personales, impulsando la **generación de comentarios positivos** por parte de todos sus trabajadores más allá de las puertas de la propia oficina.

Ahora bien, hasta aquí hemos hablado de la nueva normalidad, de cómo pensamos o cómo vemos que va a ser ese proceso en el que parece indicar que se centrará en un modelo híbrido y en el que las empresas tendrán que aumentar sus esfuerzos y centrarse en todas las acciones de seguimiento y calidez de las relaciones desde el propio individuo, pero debemos tener en cuenta que pensar en una modalidad híbrida para el 100% de la plantilla es imposible, lo que nos obliga a encontrar **nuevas fórmulas de vinculación e incentivo** para el personal que no puede realizar teletrabajo. Si pensamos en una industria, los departamentos de producción, los que manejan una máquina, los que trabajan la materia directamente, el personal de transporte y muchos otros, no podrán ser incluidos en una modalidad de teletrabajo, es aquí donde las empresas deberán innovar en la manera de cómo gestionan las relaciones para que todo el personal, independientemente de si puede o no teletrabajar, se sienta cuidado valorado e incluido dentro de todas las acciones y decisiones de la compañía.

En resumen, podemos decir, que las empresas que quieran crecer y desarrollarse deberán apostar por modelos de gestión del trabajo mucho más centrados en la **calidez y sentimiento** de las personas y como resultado las transformará en empresas de mayor valoración, con mayor sentimiento de pertenencia y con resultados de trabajo más productivos y seguramente con una calidad muy superior a la que los modelos actuales les permiten generar. ■

**Alexis Hancevich**, con más de 25 años de experiencia en el sector, es Especialista en Customer Experience, Human Talent Analytics y Shopper Marketing, implantando sistemas de gestión de la relación Marca Cliente Y Talento Humano, así como en el diseño, arquitectura y la implantación de todo el proceso de Transformación Digital, asesorando a Directivos y Empresarios de compañías de primer nivel.

# INVESTIGANDO

## PARA TI CONTIGO

### Investigar

1. tr. Indagar para descubrir algo. Investigar un hecho.
2. tr. Indagar para aclarar la conducta de ciertas personas sospechosas de actuar ilegalmente.
3. intr. Realizar actividades intelectuales y experimentales de modo sistemático con el propósito de aumentar los conocimientos sobre una determinada materia.

tu  
éxito  
es  
nuestro  
éxito  
saned.  
GRUPO

PAGEGROUP

## La digitalización es la llave que abre la puerta a la empleabilidad en el sector healthcare

Desde que se declaró la emergencia sanitaria a nivel global, la demanda de los perfiles digitales ha aumentado exponencialmente, especialmente en el sector salud. Las empresas han tenido que adaptarse a este nuevo panorama, en el que pronto nos dimos cuenta de que las prioridades iban a cambiar y estos nuevos paradigmas iban a establecerse en el core de las compañías. La transformación digital es un claro ejemplo de cómo esta necesidad vino para quedarse.



**Iñigo Usandizaga**  
Senior Manager de la  
división Healthcare &  
Life Science

PAGEGROUP



VER ONLINE

**S**in embargo, encontrar los perfiles adecuados que puedan ayudar a las compañías en esta aventura digital no es tarea fácil. De hecho, entre todos los sectores, podríamos decir que el de Healthcare & Life Science está viviendo un complicado reto para encontrar candidatos con este *expertise*, ya que hay una gran escasez de perfiles y una alta competitividad entre las empresas.

Y es que conseguir atraer el talento digital en este sector puede ser un desafío difícil de conseguir, pero no es imposible. Para ello, quiero compartir las claves y tendencias más relevantes que desde PageGroup hemos identificado en la búsqueda de talento digital. Todo esto basado en nuestra amplia trayectoria y en los más de 200 consultores especializados en esta área alrededor del mundo.

### Procesos digitales para diferenciarse de la competencia

Como apuntaba anteriormente, la necesidad continua de encontrar perfiles tecnológicos dentro de las empresas ha provocado una alta demanda en este sector, y esto se traduce en una posición de ventaja para los candidatos a la hora de negociar y decantarse por los diferentes puestos disponibles.

Entonces, ¿cómo pueden las empresas ganar una buena posición en la mente de un potencial candidato? Primero, tengamos en cuenta que un posible candidato no solo es una persona que se encuentre en búsqueda activa de empleo.

Por el contrario, y dada la escasez de perfiles, la mayoría de los profesionales están trabajando y, muchos de ellos, están satisfechos y contentos en sus empresas. Por lo tanto, hay que despertar la curiosidad e interés por escuchar nuevas ofertas, creando una conexión que realce los valores, beneficios y cultura de la compañía.

¿Cómo lo haremos? A través de las herramientas digitales. Plataformas como Zoom, Teams o Skype resultan esenciales para establecer el contacto con los candidatos. Tenemos que recordar que las videoconferencias forman parte de nuestra rutina y los candidatos ya están acostumbrados a utilizarlas. Entrevistar a través de una plataforma digital requiere mucho menos compromiso, y mejoras en cuanto a la optimización de tiempos.

Una vez establecido el primer acercamiento, las empresas deben seguir utilizando las herramientas digitales en su beneficio y con el objetivo de establecer lo que nosotros llamamos el vínculo. Las personas no están tan apegadas a la empresa y carecen de conexión con la cultura empresarial. Por lo tanto, se debe realizar un mayor esfuerzo en mostrar la compañía como un lugar que merece la pena explorar y del que vale la pena aceptar una oferta.

En este sentido, hay que presentar una buena oferta, la cual no solo se resume al salario competitivo, sino que también tome en cuenta aspectos como la posibilidad de reubicación, el trabajo en remoto, entre otros amplios beneficios.

Ya establecido ese vínculo, el siguiente paso es llevar al candidato a que se imagine su día a día dentro de la compañía. Para ello, hay que crear un portal donde se transmita la imagen de la empresa, y en el que se conozca brevemente los objetivos y los próximos proyectos. Esta resulta una parte crucial a la hora de captar la atención de los posibles empleados.



Pero no todo queda aquí. Para poner voz a esta historia, profundizar en los proyectos y desarrollar aún más el vínculo personal entre la compañía y el candidato, muchas empresas han recurrido a los seminarios web. Estos eventos virtuales dan pie a que los líderes hablen del negocio, los medicamentos en los que están trabajando o sus próximos desarrollos científicos para así seducir a los oyentes. Esta es, sin duda, una forma en la que las empresas pueden transmitir una idea de su cultura corporativa.



**Las empresas buscan perfiles que tengan habilidades comunicativas, pero que a la vez que sean innovadores para aportar nuevas ideas y que puedan ofrecer estrategias y soluciones digitales.**

Al hilo de todo lo anterior, es importante destacar que tanto empresas como candidatos necesitan causar una buena impresión. Para ello, es esencial contar con un buen “escaparate virtual”. Esto significa que ambos deben cuidar sus plataformas web y perfiles digitales y, más importante aún, cerciorarse de que transmiten los valores y objetivos adecuados.

#### **Las habilidades interpersonales son la clave**

Hemos hablado de las claves que las empresas deben tener a la hora de querer encontrar el mejor talento, pero es importante también tener en cuenta qué es lo que éstas buscan. Los equipos de RRHH lo tienen claro: las habilidades sociales e interpersonales han cobrado fuerza en la nueva normalidad. Ya no se centran exclusivamente en la experiencia, los logros y las habilidades técnicas de los candidatos.

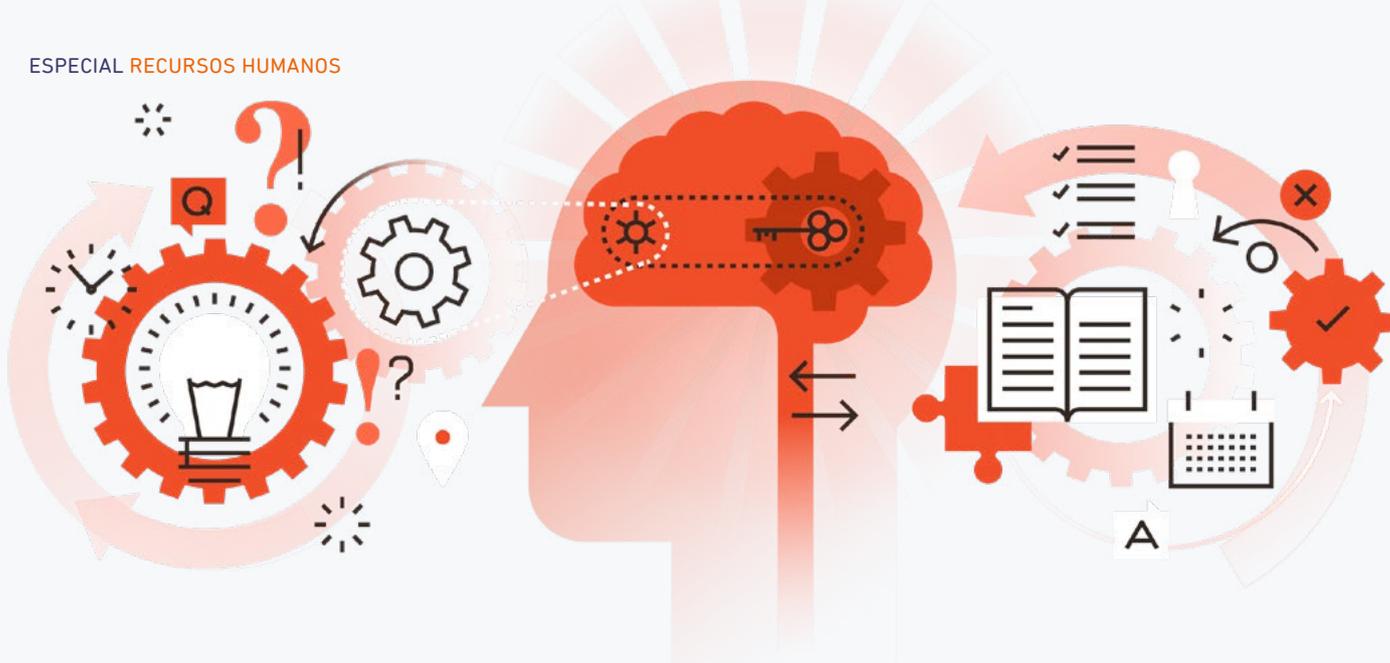
Ahora, las soft skills relacionadas con el trabajo en equipo y la resolución de problemas son muy valoradas. De hecho, las empresas buscan perfiles que tengan habilidades comunicativas, pero que a la vez que sean innovadores para aportar nuevas ideas y que puedan ofrecer estrategias y soluciones digitales.

#### **Un futuro que va de la mano con la tecnología**

Resulta curioso ver cómo, en tan poco tiempo, los candidatos han interiorizado las ventajas que ofrece la digitalización. De hecho, podríamos decir que lo han hecho mucho más rápido que las organizaciones. Es por esta razón que las compañías deben ir paso más allá a la hora de buscar al mejor talento y adaptarse, en la medida de lo posible, a las preferencias que demandan los candidatos actualmente.

Esto se traduce en huir de la presencialidad convencional y establecer un vínculo emocional que conecte con los valores de los futuros empleados. Es decir, las compañías deben ser flexibles y aplicar nuevos enfoques corporativos.

En conclusión, para que una empresa en el sector Healthcare y Life Science pueda evolucionar y estar a la altura de las exigencias del mercado actual, deberá esforzarse para conseguir al mejor talento digital. De esta manera, podrá innovar en sus productos y servicios, y conseguirá así una posición diferencial en un entorno tan competitivo. ■



CESIF FORMACIÓN

## La necesidad de una formación continua y especializada

Todos somos conscientes de que el mundo cambia de manera rápida y constante. Si hace una década nos hubiéramos parado a pensar cómo sería la vida de los años venideros, jamás habríamos imaginado los avances tecnológicos que se han desarrollado en todas las áreas de nuestras vidas. No solo hablamos de ordenadores, smartphones, tablets, aplicaciones y todo lo relacionado con el mundo digital, sino también de las innovaciones en materia de salud, medio ambiente, alimentación, cosmética... Industrias realmente importantes para el bienestar de las personas.



Equipo de Marketing

CESIF FORMACIÓN



VER ONLINE

**E**n este sentido, para afrontar la fugacidad de los cambios, cada vez se hace más necesaria una formación continua, que permita la ampliación, actualización y especialización de aquellos conocimientos adquiridos a lo largo de la etapa estudiantil. Pero, ¿realmente en España se fomenta y se hace uso de la tan comentada formación continua?

Desde que somos niños, dedicamos muchos años a desarrollarnos personal y profesionalmente a través de la formación. Empezando por la escuela infantil, el colegio, el instituto y la universidad, hasta llegar a los centros de estudios superiores o escuelas de negocio. La cuestión es que, una vez alcanzado nuestro objetivo, una posición laboral acorde a nuestras necesidades y expectativas, la formación parece quedar relegada a un segundo plano.

Se trata de un error común, pues nunca se está lo suficientemente formado. Siempre hay algo nuevo que aprender y esta debería ser la filosofía a adoptar por cualquier profesional que se precie, ya que una formación continua y especializada permite responder de una forma ágil y eficaz a las distintas demandas de la sociedad y a las situaciones imprevistas que requieran de desarrollos e innovaciones tecnológicas. Además, como se ha mencionado anteriormente, la actualización de los conocimientos es vital para adaptarse a la transformación que estamos viviendo. Probablemente, algunas de las materias que se estudiaron hace unos años, hoy en día no sean aplicables por encontrarse desfasadas.

Por otro lado, si tenemos en cuenta la cantidad de competencia a nivel laboral que podemos encontrar (solo hay que fijarse en los candidatos inscritos en cada oferta de empleo), destacar sobre el resto de profesionales se convierte en algo fundamental. La transformación digital ha dado lugar a **nuevos puestos de trabajo muy valorados entre las empresas**, pero, como cabía esperar, estos perfiles deben estar muy especializados en una rama concreta.

El problema reside en que formarse, en ocasiones, resulta más complicado de lo que nos gustaría. Las exigencias laborales, así como la situación personal y familiar hacen muy difícil la realización de un curso o máster presencial.

Esto no debería ser un impedimento, pues gracias a las nuevas tecnologías y el surgimiento de la **modalidad online** o streaming, existen formaciones de especialización con un nivel o calidad tan alto como cualquiera presencial, proporcionando además al alumno todas las facilidades de organización para que pueda realizar el curso, máster o programa superior cuando y desde donde quiera, al tener acceso las 24 horas al contenido correspondiente.

No permitas que tus conocimientos queden desactualizados y la rapidez y ajetreo de la vida que llevamos se convierta en un freno para tu desarrollo profesional. El e-Learning es la solución que necesitas para ampliar tus estudios y poder así dirigir empresas de industrias healthcare, gestionar o poner en marcha clínicas y consultas privadas, y otras muchas cuestiones. ■



# Executive Education

+ 10.200 Antiguos alumnos

+ 1.000 Profesores en activo

Formación para profesionales del sector salud, dirigida a la actualización y especialización de posiciones clave

## IMPULSA TU PERFIL PROFESIONAL

### POSTGRADOS

- Máster en Dirección Comercial y Marketing de Industrias Farmacéuticas y Afines
- Executive Management - Madrid o Streaming

### PROGRAMAS SUPERIORES

- Market Access - Madrid o Streaming
- Digital Healthcare Business - Madrid o Streaming

### PROGRAMAS EXECUTIVE

- Project Management en Investigación Clínica - Madrid o Streaming
- Regulatory & Compliance: Socios Estratégicos en el Sector Salud - Madrid o Streaming
- Desarrollo de Negocio en la Industria Farmacéutica - Madrid o Streaming
- Strategic Insights Business Pharma - Madrid o Streaming

### FORMACIÓN IN COMPANY

La experiencia acumulada durante más de 30 años, permite a CESIF desarrollar programas totalmente adaptados a las necesidades reales de las organizaciones del sector salud.

CESIF actualiza permanentemente su oferta formativa. CONSULTA NUESTRA WEB



cesif.es

BARCELONA

Tel: +34 93 205 25 50  
barcelona@cesif.es

MADRID

Tel: +34 91 593 83 08  
madrid@cesif.es

LISBOA

Tel: +351 211 368 572  
lisboa@cesif.pt

BRISTOL MYERS SQUIBB

## Lecciones de pandemia también para recursos humanos

La pandemia de Covid19 ha supuesto un reto también para los recursos humanos de las compañías farmacéuticas, que han tenido que adaptarse con agilidad compatibilizando la seguridad y el bienestar de sus empleados con mantener el desarrollo de su actividad para que los pacientes siguieran teniendo acceso a los tratamientos que necesitaban. De este gran reto hemos aprendido una serie de valiosas lecciones que nos ayudan a continuar avanzando e innovando.



**Ana Fernández Rañada**  
Directora de Recursos Humanos

BRISTOL MYERS SQUIBB



VER ONLINE

**A**hora que las cifras de contagiados por Covid19 en España son cada vez más bajas, echamos la vista atrás y vemos todos los cambios que hemos tenido que asumir y las dificultades que, entre todos, hemos superado. Desde recursos humanos también hemos tenido que adaptarnos a una situación excepcional, dando prioridad siempre a la seguridad, salud y bienestar de nuestra plantilla. Pero, a pesar de los retos, las lecciones aprendidas nos ayudan a continuar avanzando.

En Bristol Myers Squibb, como compañía farmacéutica global, hemos sido siempre conscientes de que para poder cumplir con nuestra misión de transformar la vida de las personas a través de la ciencia es esencial cuidar de nuestros/as empleados/as, fomentando una cultura de innovación, confianza e igualdad de oportunidades dentro de la compañía. Más aún en tiempos de pandemia, donde la incertidumbre e inquietud a nivel personal y profesional han sido mayores que en otros periodos.

En este contexto, para las empresas del sector salud ha sido esencial la rápida implementación de acciones decisivas para cumplir con el doble propósito de proteger a los trabajadores y asegurar el suministro de medicamentos y productos sanitarios. Por ello, el primer gran reto lo encontramos en la creación de un entorno virtual donde poner continuar con la labor productiva y a la vez mantener el sentimiento de pertenencia y de conexión.

Y he aquí la primera lección que los equipos de recursos humanos nos llevamos: la gran implicación de los trabajadores hizo del teletrabajo un éxito. Su dedicación y esfuerzo de forma virtual hizo posible continuar dando servicio y apoyo a los pacientes.

Pero para ello necesitan sentir la empatía y la cercanía de la compañía de la que forman parte y percibir que, a pesar de la distancia, sus situaciones personales, inquietudes y propuestas son escuchadas y valoradas. A ellos se suma el sentimiento de que su trabajo diario es valioso para los pacientes y contribuye a mejorar su calidad de vida y la de sus familiares y cuidadores, un factor clave para nuestra continuidad y progreso. Esta marcada orientación al paciente nos ha ayudado a seguir al pie del cañón a pesar de las duras circunstancias.

Los resultados obtenidos con el teletrabajo han facilitado la evolución de la mayoría de empresas de salud hacia un modelo híbrido donde poder adaptar el trabajo en remoto a las necesidades individuales de los trabajadores para facilitar una flexibilidad que proteja a los miembros más vulnerables de nuestro equipo. Una realidad inherente a la elaboración de una cuidadosa planificación para favorecer la vuelta al trabajo presencial por turnos, de forma segura y acorde con las condiciones locales y las directrices propias de cada gobierno y de las autoridades sanitarias pertinentes.



**El primer gran reto lo encontramos en la creación de un entorno virtual donde poner continuar con la labor productiva y a la vez mantener el sentimiento de pertenencia y de conexión.**

Estos cambios han revelado a su vez que una de las tareas pendientes de las empresas españolas es la conciliación real y el respeto de los tiempos de trabajo. El Covid19 ha permitido vislumbrar un modelo en el que prima la flexibilidad horaria, de tal forma que los empleados, hombres y mujeres, adapten su jornada laboral a sus exigencias personales o familiares. Está en manos de las compañías mantener estos estándares que han demostrado aumentar la productividad de la empresa debido al mayor bienestar y compromiso de los empleados. El punto de partida lo encontramos en el establecimiento de una serie de objetivos de cumplimiento claros para los trabajadores, acompañados de la confianza y la flexibilidad.

Su principal riesgo, también presente en los meses de mayor incidencia de la pandemia, es la dificultad para desconectar si no se cuenta con un límite temporal fijo. En este sentido, según datos de GlobalWebIndex, el 74% de quienes teletrabajan revisa su correo fuera del horario laboral, frente al 59% de quienes no trabajan en remoto; por lo que debemos insistir siempre al equi-



po para que recuerden los preceptos aprobados en el derecho a la desconexión digital, regulado por la Ley orgánica de protección de datos, que busca garantizar el bienestar personal.

Desde otro ángulo, la responsabilidad de las empresas se ha visto así mismo plasmada en la instauración de iniciativas que ayuden a los trabajadores a sobrellevar lo mejor posible este periodo a nivel profesional, pero también personal. En concreto en nuestro caso, la pandemia nos ha animado a potenciar el servicio de asistencia al empleado con asesoramiento personal y confidencial para infinidad de cuestiones profesionales y personales, incluyendo mindfulness y apoyo psicológico. Un proyecto centrado en la salud físico y mental que ha venido para quedarse, ya que ha demostrado su fuerte potencial para mejorar el bienestar de las personas que forman BMS; y que se une a los beneficios que ya ofrecemos a los trabajadores, como seguro de salud, seguro de vida, gimnasio o tickets de guardería, entre otros servicios de conciliación.

También en este sentido ha sido, y sigue siendo, importante fomentar la solidaridad y el altruismo ante un frente común para no dejar a nadie atrás. Mostrar a los empleados/as que la empresa, como entidad, también se involucra en el progreso y el bienestar de la sociedad. Para las empresas de salud, que viven al servicio del paciente, ha sido impensable observar las consecuencias del Covid19 y no hacer nada al respecto. Somos mu-

chos los que hemos puesto nuestro granito de arena en la lucha contra el virus. Desde BMS hemos donado más de 700.000€ a diferentes asociaciones enfocadas en brindar ayuda a aquellos colectivos más afectados por la pandemia: profesionales sanitarios, niños de familias en riesgo de exclusión y personas mayores. Una colaboración que nos consta ha sido muy bien recibida por nuestros empleados y ha servido para reforzar su vínculo con la compañía.

Por otro lado, durante este año y medio se ha puesto de manifiesto la importancia de construir una sólida cultura de aprendizaje desde los recursos humanos de las compañías de salud. Es vital que los empleados cuenten con recursos de formación para fomentar el desarrollo profesional y facilitar la adaptación de la plantilla a los nuevos medios tecnológicos que han cobrado mayor protagonismo a raíz de la pandemia.

En última instancia, la premisa esencial que no debemos perder de vista las empresas de salud, a pesar de las circunstancias, es que nuestro activo más importante son las personas. Nuestros compañeros que, ya sea en remoto o en presencial, se han enfrentado a sus propios retos mientras se mantenían fieles a los objetivos de la compañía y con la vista puesta siempre en cumplir con las necesidades de los pacientes y guiados por políticas corporativas que apuestan por la diversidad y la cultura inclusiva. ■



COMPETTIA

## ¿Por qué el Departamento de Personas es fundamental para el éxito de la Transformación Digital?

La pandemia del coronavirus ha marcado un antes y un después en el Área de Personas (antes Recursos Humanos) de todas las compañías del sector farmacéutico y de la salud. Ha sido el departamento que ha liderado la transformación digital necesaria en estos últimos meses con el objetivo de dar respuesta a las necesidades de nuevos perfiles de empleados, trabajo en remoto, motivación de los equipos, nuevas normativas, directrices, formaciones y capacitaciones.



**Rut Coll**  
Marketing Director &  
Digital Pharma expert

COMPETTIA



VER ONLINE

Pero no basta con contratar a nuevos profesionales, también es imprescindible formar a toda la plantilla ofreciendo un clima de trabajo atractivo para retener al talento y avanzar a las próximas tendencias que van a impactar a las empresas y a sus equipos humanos.

Por una parte está la necesidad de incorporar lo más rápido y eficazmente a las nuevas incorporaciones, con un *Onboarding* efectivo e innovador, y por otra formar también de manera eficiente a los empleados que cambian de rol.



**Cada vez se buscan más perfiles especializados en Business Intelligence y Digital Marketing con el foco puesto en incrementar la capacidad de analizar datos, anticiparse y generar nuevas estrategias.**

Por ello nos planteamos algunas preguntas:  
¿Es el proceso de *Onboarding* exclusivo para los recién contratados o podemos utilizarlo cuando hay cambios de roles?

**E**l sector farmacéutico es una de las industrias que más ha tenido que adaptarse y casi reinventarse debido a la pandemia. Aún así, y como un estudio realizado por la consultora de recursos humanos Hays ya indicaba en 2020, no ha afectado a las expectativas de crecimiento de empleo que se tenían. La razón es debida, básicamente, a importantes reestructuraciones, no tanto en cuanto a reducción de plantilla si no, sobre todo, reubicación y creación de nuevos roles.

¿Cuál ha sido la clave del éxito? La industria ha dado un giro en sus políticas de contratación, enfocándose en perfiles tecnológicos. Cada vez se buscan más perfiles especializados en *Business Intelligence* y *Digital Marketing* con el foco puesto en incrementar la capacidad de analizar datos, anticiparse y generar nuevas estrategias adaptadas a los nuevos momentos de trabajo remoto, tanto del personal de oficina como de las redes comerciales, y en los rápidos cambios que suceden en el mercado.

¿Por qué en casos de reestructuraciones, cambios de roles, etc... no se aplican formaciones tan bien estructuradas como en los *Onboardings*?

¿Sería eficiente formar a un empleado que cambia de rol considerándolo como “nueva incorporación” en dicho puesto?

¿Sería eficiente disponer de formaciones por módulos según categorías para poder ser utilizadas en función de las necesidades ya sean de formación total o parcial?

### La importancia de la innovación constante en el proceso de Onboarding

Una de las primeras claves en el proceso de captación de talento ha sido siempre el proceso de *Onboarding*, pero ahora adquiere también mucha importancia en los cambios de rol dentro de las reestructuraciones de las empresas.

Crear un programa bien estructurado, dinámico y personalizado es la clave para tener a unos empleados comprometidos, felices y un 70% más productivos. Además, las empresas con procesos de *Onboarding* sólidos consiguen una tasa de retención superior al 82% al cabo de tres años, un factor diferencial si el objetivo de tu empresa es mantenerse líder en un entorno cada vez más cambiante e incierto (VUCA o más recientemente BANI) como el actual.



**Aquellas empresas que sean capaces de adaptarse a las necesidades futuras de los médicos y mejorar su alcance digital podrán elevar y transformar la relación con el médico a otro nivel.**

### Cómo conseguir que toda la plantilla de trabajadores estén implicados en remar hacia una misma dirección.

- **Proporcionando plataformas de apoyo que se adapten en tiempo y lugar:** es habitual formar a los empleados a partir de presentaciones en Power Point o entregar enormes cantidades de información que son imposibles de memorizar y acaban olvidadas en el fondo de un cajón. **¡Es momento de cambiar esto!** Crea un repositorio de contenido clave y accesible desde cualquier dispositivo. Es importante que a parte de la formación específica del puesto de trabajo, se incluya información sobre la empresa, el desarrollo y procedimientos específicos del rol, uso de herramientas corporativas y todo lo que se considere necesario para ayudar al empleado a sentirse seguro y capacitado para su nuevo trabajo, no sólo en el momento de la formación, si no que se pueda consultar en cualquier otro momento y lugar.
- **Acompañándolos más allá del primer día:** No sólo es importante que se imparta la formación inicial, se deben ofrecer

también mecanismos de apoyo continuo y formación a lo largo de la etapa laboral en la empresa para que desarrollen nuevas capacidades y crezcan profesionalmente.

- **Realizando un seguimiento personalizado:** es imprescindible que durante las primeras semanas de la formación, se realice un seguimiento del desarrollo de los empleados. El Área de Personas debe disponer de toda información necesaria sobre el conocimiento adquirido, incluyendo detección de áreas más complicadas en cuanto a su retención, para aportar soluciones rápidas reforzando esas áreas, a la vez, detectar problemas entre empleado - empleador y satisfacer las necesidades que puedan tener los nuevos empleados. Para ello se necesita disponer de analíticas muy detalladas.

### Red de ventas híbrida

Uno de los departamentos con mayor necesidad de transformación Digital es el de ventas, ya que se han visto doblemente afectados, por una parte por su trabajo en remoto y por otra, por la dificultad en poder visitar de manera presencial a sus clientes. Por ello, ahora se deben coordinar las diferentes interacciones humanas, ya sean presenciales, remotas, por mensaje, e-mail, etc ... Aquellas empresas que sean capaces de adaptarse a las necesidades futuras de los médicos y mejorar su alcance digital podrán elevar y transformar la relación con el médico a otro nivel. Pero para conseguirlo, la formación interna es la clave para el éxito en las ventas.

Estas son algunas de las características que deben cumplir los delegados:

- **Adaptación al nuevo entorno:** se les deben de ofrecer las herramientas necesarias para que puedan adaptarse a los cambios y a los diferentes entornos que se presentan. Tienen que poder transmitir información de calidad, de forma rápida y personalizada.
- **Aprendizaje continuo:** al necesitar generar interés y aportar valor constantemente al cliente, la formación continua debe ser una de las principales preocupaciones del Área de Personas para mejorar la productividad y las habilidades comerciales.
- **Habilidad de canales alternativos a la visita presencial:** no sólo será importante obtener diferentes canales de contacto con los médicos o incrementar las habilidades comerciales. Se debe capacitar y empoderar a los delegados para utilizar de forma autónoma diferentes herramientas tecnológicas para llegar de forma alternativa a los profesionales médicos.

### Teletrabajo: ¡ha llegado para quedarse!

Durante estos dos últimos años la mayoría de los trabajadores en el sector farmacéutico de todo el mundo lo han hecho de manera totalmente virtual gracias al trabajo en remoto.

Además, se ha demostrado que es un recurso que ha aportado grandes beneficios tanto para las empresas como para los empleados en forma de un incremento de la productividad.

**¿Cómo ha sido esto posible?** Los trabajadores que desarrollan su actividad en un entorno silencioso consiguen procesar más información e incrementar su concentración. Otro de los factores que favorece la práctica del teletrabajo es que las personas en casa trabajan más horas, ya que inician su jornada laboral antes, tienen descansos más cortos y terminan su jornada laboral más tarde al no necesitar desplazarse a la oficina. Las empresas que ofrecen la posibilidad de trabajar dónde y cuándo quieran, tienen más posibilidades de obtener unos empleados satisfechos y felices en su puesto de trabajo.

**¡Pero no todo es tan positivo!** La rápida e improvisada implementación del teletrabajo ha destapado multitud de defectos que deben mejorarse en un futuro próximo. Por este motivo, el Área de Personas debe poner todo el esfuerzo en mejorar la gestión de los trabajadores remotos:

- **Ofrecer un horario flexible para los trabajadores remotos:** los horarios de trabajo flexibles son una herramienta imprescindible para mejorar la gestión de los “teletrabajadores”. Ofrecer la flexibilidad y autonomía necesaria durante la jornada laboral permite a los empleados adaptarse a posibles compromisos. Una de las soluciones a este hecho es pactar la presencia de unas horas concretas en la oficina para coincidir con el resto del equipo.
- **Preparar todo el material tecnológico:** es clave tener en cuenta todo lo que necesita un empleado remoto. Es decir, un portátil, conexión a internet, monitor, teclado, un espacio de trabajo luminoso y adecuado para la jornada laboral... Y realizar dicha entrega antes del primer día de trabajo.
- **Evitar el aislamiento social y la soledad:** la presencia física en la oficina ofrece a los empleados la capacidad de interacción que permite el surgimiento de nuevas ideas y una mayor fluidez en la relación entre compañeros. Con el teletrabajo, estas interacciones disminuyen en gran medida pudiendo impactar negativamente en el negocio. Es importante que se dote a los empleados remotos de herramientas digitales dinámicas e interactivas que permitan interactuar con el resto de compañeros tanto en el caso de empleados antiguos como en los nuevos ya que mientras estos adquieren conocimiento sobre la cultura, a la vez, de la empresa se refuerza el sentimiento de pertenencia.

### ¿Cómo puede el Área de Personas alcanzar todos los objetivos?

Lo primero e indispensable es utilizar soluciones que pongan en el centro de atención al empleado.

Una buena solución es la Gamificación **¿Por qué?**

La Gamificación es una de las estrategias de formación y compromiso de los empleados más destacadas que ha surgido en los últimos años. Consiste en el proceso de añadir elementos de juego a cosas que normalmente no se consideran “juegos”, utilizando estructuras similares para conseguir resultados de formación, aprendizaje y productividad a través de formatos divertidos y desafiantes.

La formación actual está ya muy lejos de los aburridos y lentos seminarios y reuniones de formación de hace décadas. Hoy en día, los empleados quieren más, y las empresas necesitan formar más rápidamente pero a la vez con una mayor retención de conocimiento.



**La innovación, la adaptación rápida y la introducción de nuevas herramientas digitales desde el Área de Personas se han convertido en factores indispensables para la transformación digital de las empresas.**

Lo mejor de la Gamificación es el uso de elementos y argumentos motivadores que mantienen a los empleados comprometidos y trabajando hacia un objetivo establecido. Se ha demostrado que el aprendizaje se acelera y la gente puede retener la información mejor que en una clase de formación tradicional o en un seminario.

**¡No hablamos de una nueva moda sino de un procedimiento estudiado científicamente!**

La Gamificación tiene un impacto “químico” en las personas. Genera emociones positivas, motivando a seguir, y a la vez reteniendo mejor el conocimiento.

### Conclusiones:

La innovación, la adaptación rápida y la introducción de nuevas herramientas digitales desde el Área de Personas se han convertido en factores indispensables para la transformación digital de las empresas. El éxito del futuro dependerá de la capacidad de retención del talento y construir un ambiente de trabajo remoto ideal. Un estudio realizado por **Compromiso Empresarial** da a conocer que el 37% de los departamentos de Personas considera clave adoptar medidas tanto de crecimiento profesional como procesos de formación continua para lograr objetivos ambiciosos en entornos cambiantes. ■



**PUEDES CONSULTAR LA BIBLIOGRAFÍA USADA EN ESTE ARTÍCULO EN LA VERSIÓN ONLINE**

# PMFarma

El directorio de **empresas de servicios** especializadas en el sector farmacéutico.



La edición digital de **PMFarma** en España tiene una media de 400.000 visitas mensuales de profesionales interesados en el sector farma.

## Empresas de servicios

[pmfarma.es/empresas](http://pmfarma.es/empresas)

**ONLINE**



**+30**

categorías



Promoción en el Anuario PMFarma

**TIRADA ANUAL:**  
3.000  
EJEMPLARES



Visualizador en **PMFARMA.ES**



Promoción en el newsletter de PMFarma

**ENVÍO SEMANAL**  
**+38.000**  
**SUSCRITORES**

FICHA DE EMPRESA

IR AL DIRECTORIO

Contratar  
publicidad:

[antich@pmfarma.com](mailto:antich@pmfarma.com)  
937 370 190

**FICHA: 290€**

Información completa de tu compañía:  
Datos de contacto, logo, ejecutivos, descripción,  
noticias, redes sociales, vídeos...



CYNDEA PHARMA

## ¿Dónde quieres estar?

¿Qué valoran las empresas a la hora de incorporar personas a sus equipos? y ¿las personas que buscan en una empresa? ¿Lo que estás haciendo hoy te lleva a donde quieres estar mañana?

Una pregunta con diferentes respuestas. Las necesidades evolucionan constantemente, debemos adaptarnos mientras avanzamos y elegimos nuestra carrera profesional.



**Fernando Montaña**

Dirección Desarrollo  
de Personas

CYNDEA PHARMA



VER ONLINE

**E**n las últimas semanas se viene hablando y escribiendo en distintos medios sobre la falta de personal, sobre todo determinados sectores, como en el transporte en países del entorno. No vamos a analizar las causas de por qué ocurre esto ya que vivimos tiempos donde la incertidumbre provocada por la pandemia forma parte del día a día, así que centrándonos en nuestro sector y con el papel relevante que tiene es acertado preguntarnos ¿dónde queremos estar?

Hoy más que nunca es una realidad el hecho de que las empresas son las personas que forman parte de ellas. En ese sentido hay compañías con más *energía* que otras, algunas la generan y otras la gastan. Las personas se mueven hacia las empresas que generan energía, que tienen proyectos, que generan confianza y ofrecen aquello que las personas están buscando y que no es lo mismo para todos. A veces es formación, un proyecto, estabilidad, buen ambiente, una mejora retributiva, flexibilidad... o simplemente un cambio de lugar, de forma de hacer las cosas o de modelos a seguir.

Si estás leyendo esto es porque trabajas en la industria farmacéutica, quieres trabajar en ella o te interesa de algún modo. ¿Te has preguntado dónde quieres estar? Es una pregunta poderosa tanto si te la haces personalmente como si lideras un equipo o tienes responsabilidad mayor. ¿Cuáles son los motivos por los que estás vinculado a una determinada empresa o a un equipo de trabajo?, ¿son o han sido siempre los mismos?, ¿qué es lo que te hace mantenerte ahí al pie del cañón?

Está claro que los retos que tenemos son muchos, como empresas debemos ser capaces de canalizar la energía de

las personas para que crezcan, aporten y quieran compartir su tiempo de trabajo con nosotros, esto tiene mucho que ver con la cultura y cómo la expresan, es lo que se ve desde fuera y se aprecia desde dentro que además tiene mucho que ver con los valores. Por otro lado como personas debemos estar preparados para captar la atención de las compañías que necesiten personas con unas determinadas competencias y estar siempre al día. Es una relación de simbiosis, entendida como aquella en la que ambas partes se necesitan y aportan la una a la otra. No podemos quejarnos de no encontrar personas dispuestas a trabajar con nosotros si no nos preparamos para ello y ni de que no nos ofrezcan oportunidades si no nos preparamos para desempeñar los roles que se están demandando.

Se habla mucho de la escasez de determinados perfiles pero se habla menos de lo que podemos hacer para que las personas, libremente, puedan elegir trabajar con nosotros, o de que pueda formarme o prepararme para adquirir una determinada competencia o experiencia y no quedarme sin oportunidades. Las personas que se forman, y en la industria farmacéutica hay muchas buenas opciones, tienen más oportunidades de empleo y crecimiento profesional, sin olvidar toda la formación y experiencia transversal que se adquiere a lo largo de la vida profesional. A la vez, las empresas más atrayentes son aquellas que como las personas están continuamente adquiriendo competencias para mejorar y ser más capaces de ofrecer proyectos interesantes y de futuro para sus colaboradores con valores estables y que les permite adaptarse a lo que su entorno les demanda. En definitiva ¿qué nos diferencia de las demás opciones?

Es muy fácil hacer una búsqueda en internet con la pregunta “qué buscan los empleados en una empresa” y obtener multitud de indicadores, gráficos y respuestas diferentes según la edad, sector, etc. Lo mismo ocurre si hacemos a la inversa “qué buscan las empresas en los candidatos”, obtendremos diferencias según quién haya hecho el estudio, el público objetivo y el fin que se pretenda. Los resultados además pueden variar con el tiempo y la situación de menor o mayor crecimiento econó-

mico en la que nos encontremos. Si recogemos los datos de algunos de estos estudios o encuestas y los aunamos podremos obtener modelos similares a estos:

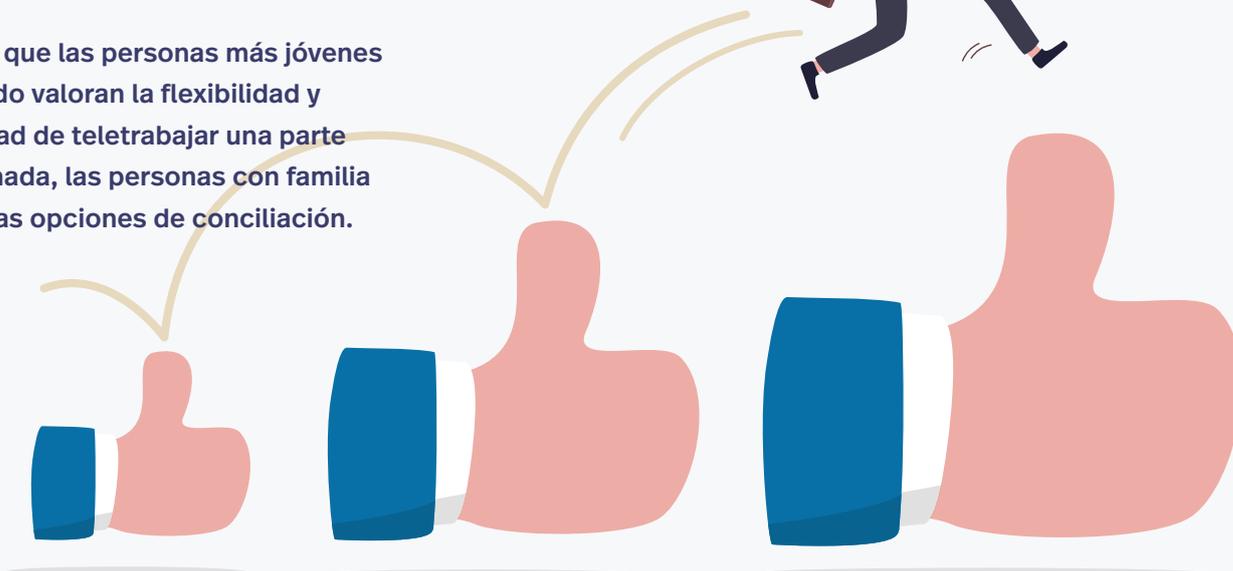
**Aspectos valorados por las personas**



- **Cultura y reputación:** ¿Qué compañías del sector admiras?, ¿de cuáles tienes buenas referencias o un buen concepto? Son sus valores lo que te atraen.
- **Trabajo motivador:** ¿Fabricación, desarrollo, calidad, regulatory affairs? ¿Para cuál estás hecho? Depende de las personas que cualquier área sea más o menos retadora y motivadora y no tanto de la actividad en sí.
- **Ambiente y reconocimiento:** ¿Celebramos los éxitos y nos ayudamos en los fracasos? ¿cómo afrontamos las dificultades? El tiempo que estamos trabajando forma una parte importante de nuestras vidas, sentirnos valorados y útiles hace la diferencia.
- **Flexibilidad y conciliación:** Cada vez algo más valorado. Mientras que las personas más jóvenes sobre todo valoran la flexibilidad y posibilidad de teletrabajar una parte de la jornada, las personas con familia valoran las opciones de conciliación.



**Mientras que las personas más jóvenes sobre todo valoran la flexibilidad y posibilidad de teletrabajar una parte de la jornada, las personas con familia valoran las opciones de conciliación.**



**Aspectos valorados por las empresas**



- **Condiciones salariales:** ¿Dónde está el equilibrio entre experiencia – puesto – entorno - retribución? Claridad y transparencia del sistema retributivo es algo a tener en cuenta para que este aspecto sea valorado.
- **Capacidad de aprender:** ¿Vemos las cosas como lo hacen los niños, probamos, experimentamos?, ¿somos capaces de adquirir nuevos conocimientos, destrezas, competencias?, ¿compartimos y enseñamos lo que sabemos a los demás? La forma de trabajar, las herramientas... están en constante evolución, ¿y nosotros? No se trata de saber de todo sino de tener una predisposición y mente abierta a nuevas formas de trabajar y de hacer.
- **Experiencia:** ¿Importa? Sí, sobre todo en roles de gestión. La buena noticia es que se puede desarrollar en el día a día o mediante formación. La mejor forma es enfrentarse a nuevas tareas, roles o problemas.

- **Flexibilidad y adaptación:** Para aprender, para cambiar, para dar un buen servicio, para crecer...
- **Organización:** Es una forma de aprovechar mejor el tiempo y los recursos tanto personales como físicos en las empresas. Gestionar bien un proyecto, hacer disponible y accesible la información que se requiere.
- **Trabajo en equipo:** ¿Qué significa esto para ti?, ¿y para tu empresa o tu responsable? Reduciéndolo mucho podemos hablar de compartir en vez de repartir: objetivos, recursos, información, funciones, tareas, dificultades y éxitos.

Lo más probable es que el orden en el que se valoren estos depende más del momento en el que nos encontremos tanto empresas como las personas. Un modelo así podría servirnos de guía para prepararnos y adaptarnos ante posibles cambios entre la oferta y demanda de profesionales y oportunidades en el sector.

Los cambios a veces no son graduales pero la manera en que nos preparemos nos puede llevar más o menos tiempo. Por ejemplo las empresas más digitalizadas lo tuvieron más fácil cuando casi todo se paró hace más de un año que aquellas que no disponían de los medios ni recursos para seguir funcionando al 100%. Pienso que en el futuro próximo habrá más oportunidades que escasez de las mismas y sin embargo el reparto puede ser desigual dependiendo del sector, el territorio y la evolución social. Hace no mucho se hablaba del trabajo como entornos líquidos donde el límite entre el tiempo de trabajo y lo que no lo es se hacía más difuso, y sin embargo ahora parece que la tendencia es a la separación y desconexión, pero con flexibilidad que es donde está el matiz.

¿En el futuro próximo qué profesionales del sector serán los más demandados? La respuesta fácil es aquellos que estén preparados. No cabe duda de que hay profesiones que han cambiado y la digitalización ha hecho que por ejemplo en la parte comercial las cosas se puedan hacer de otra manera, pero también surgen nuevas oportunidades como *Business Intelligence* o *Big Data Analytics*, o áreas como *Tech Transfer* y *Regulatory Affairs* cobran más relevancia, incluso en el área de I+D tareas que requieren de un ensayo físico ahora también pueden hacerse mediante software. ¿Serán prescindibles las personas en el laboratorio? En absoluto, pero cambiarán y requerirán de competencias de uso de nuevas herramientas o software específico.

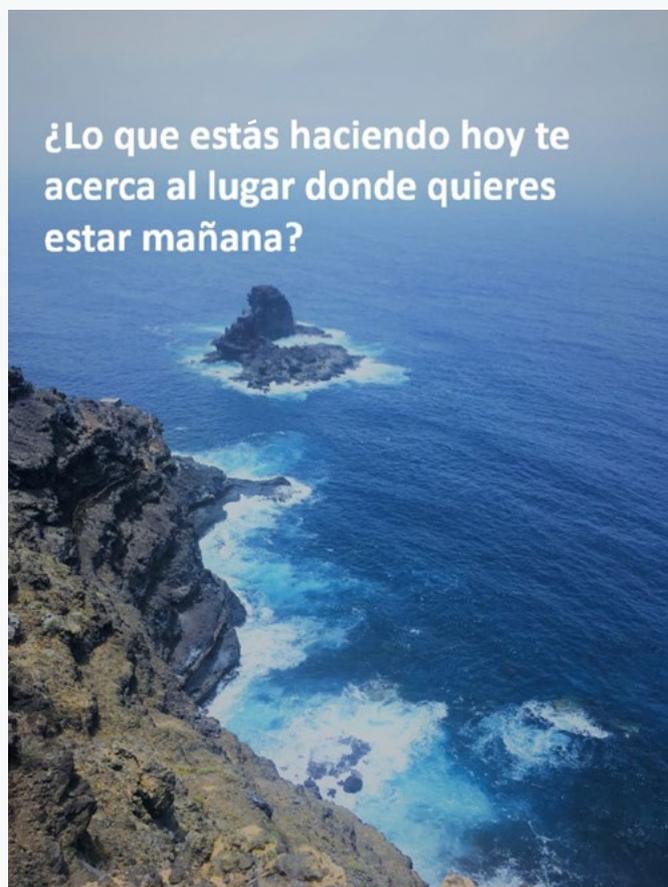
**¿Estas dónde quieres estar?, ¿lo que estás haciendo hoy te acerca al lugar donde quieres estar mañana?**

Dejarte llevar o dirigir el rumbo de tu vida profesional es una elección, lo que pueda ser o más te convenga en cada momento sólo tú puedes valorarlo. Vivimos y trabajamos en el día a día muchas veces sin ser conscientes de a dónde vamos, simple-

mente dando pasos en una u otra dirección. A veces los pasos son un prueba y error, no todo está planificado ni sale igual que queríamos, a veces peor o a veces mejor, pero por qué no pararse un momento para pensar en ese rumbo, en el objetivo final. Si no perdemos de vista el horizonte tomaremos mejores decisiones y podremos prepararnos para poder disfrutar del camino, en este caso profesional, y por qué no, poder elegir aquel que más nos guste, el más llano, el más verde, con curvas, con cuestas o hasta con piedras. Al final todo lo que hayamos superado y lo que hayamos aprendido por el camino será lo más valioso, una mochila de herramientas que siempre nos va a acompañar allí dónde vayamos. Con las empresas pasa lo mismo, aquellas que superan dificultades, que crecen, se tropiezan y vuelven a recuperarse son aquellas con mayor mochila de competencias y en las que más oportunidades de crecimiento, aprendizaje y compañeros de viaje puedes encontrar.

Cuando hacemos entrevistas para selección de personas nos gusta conocerlas, que nos hablen de *su libro*, y también contarles el nuestro, el de la empresa, que es algo que hemos ido escribiendo muchas personas juntas y en el que todas dejan su huella.

Cuando te hagas o te hagan la pregunta ¿dónde quieres estar? cámbiala por estas antes de responder: ¿puedo formar parte de esto?, ¿estoy preparado?, ¿me gustará formar parte de esto? La elección es siempre tuya y en cualquier caso siempre disfruta del camino y de quienes te rodean, el viaje nunca es fácil pero los compañeros merecen la pena. ■



WYSER

## Desde la ventana del headhunter

La palabra **headhunter**, o en español **cazatalentos**, hace referencia al profesional dedicado a localizar, por medio de una búsqueda directa y de **networking**, talento con experiencia y habilidades concretas demandadas por la empresa que busca su perfil.



**Cristina del Rio**  
Healthcare & Life  
Sciences Division

WYSER



VER ONLINE

**E**s una profesión en la que, en realidad, no es imprescindible tener un conocimiento técnico profundo, como puede ser el caso de un arquitecto, ingeniero o cirujano, quienes necesitan realizar unos estudios específicos que les aportan unos conocimientos indispensables y, sin los cuales, sería imposible desarrollar su labor. Sí es cierto que ayuda tener formación y conocimientos concretos en las áreas o segmentos del mercado en los que, en ese momento, se esté buscando al candidato. Por ilustrarlo con un ejemplo, en el reclutamiento de perfiles sanitarios es favorable tener una formación alineada con las necesidades de la industria de la salud. Lo mismo ocurre con otros sectores como el financiero o de las tecnologías de la información.

Aun así, sí se requiere tener determinadas competencias y cualidades de cara a desempeñar esta profesión. A parte de disponer de habilidades como pueden ser la empatía con los potenciales candidatos, una gestión del tiempo impecable, flexibilidad, aptitudes de búsqueda y una buena capacidad de reacción, es importante tener ciertas dotes “detectivescas”, intuición y criterio que te permita discriminar entre candidatos de similar potencial a la hora de ofrecer el más adecuado al cliente.

Es un trabajo exigente. Los *headhunters*, en vez de tener pacientes como el cirujano o edificios como el arquitecto, tratamos con personas que ofrecen su candidatura a las posiciones que demandan nuestros clientes.

Trabajar con personas no es tarea fácil y esto ya me lo advertie-

ron en mi segundo día en recursos humanos. Nuestro trabajo y el éxito del mismo depende de personas y las personas, por suerte o por desgracia, somos seres inciertos, impredecibles y complejos por naturaleza. Un día te sientes en la cresta de la ola, tras haber cerrado con éxito una posición particularmente compleja, y al siguiente, en el fondo del mar después de llamarte tu mejor candidato para decirte que se da de baja en el proceso. Todo puede cambiar en un breve lapso de tiempo y uno tiene que estar mentalmente preparado para asumirlo y actuar con agilidad. Esto es lo que lo hace difícil y, a veces, un poco frustrante.

No obstante, he de decir que también enriquece y gratifica. En primer lugar, supone una relación continua con una gran variedad de personas, que no solo te proporcionan más conocimiento y visión del sector y del mercado, sino también la posibilidad de crear relaciones de confianza a largo plazo.

En segundo lugar, algo tan natural como cambiar de trabajo implica alterar, de una manera u otra, la vida de una persona: desde la ubicación de la nueva empresa hasta la cultura que va a respirar dentro la empresa, las personas que van a formar parte de su equipo y el proyecto motivante. Nosotros tenemos la oportunidad de proporcionar a estas personas la ayuda y el acompañamiento que necesitan durante este cambio en su trayectoria profesional. Sea cual sea el motivo por el que deciden dar este salto, nosotros brindamos la oportunidad de cambio que necesitan y, sin lugar a dudas, esto es lo más bonito de nuestra profesión.

Por último y, desde luego, no menos importante, también construimos relaciones duraderas y de confianza con nuestros clientes. Realmente, somos uno más en el equipo de recursos humanos de su compañía. Como *partners*, necesitamos tener un buen entendimiento de sus necesidades reales, saber empatizar, ponerte en su piel y lograr impregnarte de la cultura que se respira en su compañía. Solo de esta manera, podremos asesorarles, orientarles de cara a la realidad el mercado y, juntos, construir el perfil más adecuado que facilite encontrar el mejor talento.

En definitiva, los *headhunters* trabajamos con personas, algo complicado y retador pero que, ciertamente, tiene su recompensa al final del día. Personalmente, agradezco enormemente la confianza que todos mis clientes y candidatos han puesto, y siguen poniendo, en mi persona en los procesos de selección en el que colaboramos juntos. Puedo asegurar que sin ese *win-win*, ese espíritu de cercanía, transparencia y empatía nuestra profesión no sería la misma. ■

PHARMA NEW TALENT

# Captación y gestión del talento farma en la era post-COVID

Si miramos los resultados del estudio de IESE Business School, publicado en junio 2021 y realizado por Mireia de Las Heras en 11 países de la UE, vemos que el trabajador post-COVID, rehúye de los extremos. Ni presencialismo radical, ni trabajo en remoto al 100%. El llamado “modelo híbrido”, con entre 2 y 3 días de teletrabajo se impone con hasta un 68% de preferencia por estas 2 opciones. Queda además claro que la opción más minoritaria es la presencialidad completa (4%) y la opción preferida es la de 3 días de teletrabajo (36%).



**Enric Miquel**  
Talent Acquisition Specialist

PHARMA NEW TALENT



VER ONLINE

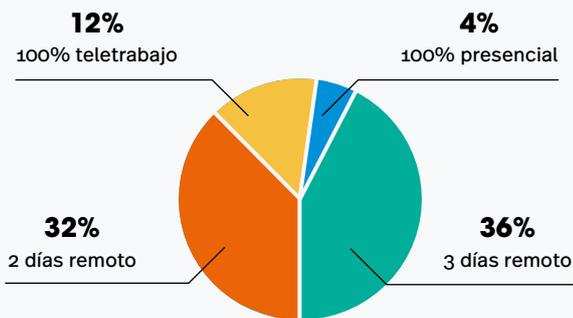
bilidad laboral. En palabras de Abel Pérez, director de Recursos Humanos de Lilly: “Nuestro cuidado por hacer de Lilly un buen lugar para trabajar incluye medidas de conciliación, el apoyo a la diversidad e inclusión y numerosos programas de formación”.

**N**ovartis empezó en junio de este año marcando el paso, y en paralelo a la publicación del estudio, anunció su nuevo modelo laboral híbrido y personalizado, bajo el lema: “Elige con responsabilidad, *Choice with responsibility*”; la idea de fondo era reforzar la autonomía del trabajador y favorecer su responsabilidad.



**Para competir por talento, la Farma tendrá que apostar por el modelo híbrido, a menos que se quiera resultar atractivo únicamente para un 4% del potencial talento.**

Preferencias respecto al teletrabajo



Este pasado mes de octubre, Roche Farma, que también fue de las primeras en anunciar la modalidad remota (antes del confinamiento obligado), consolida su apuesta por el modelo híbrido con el lanzamiento de su ‘Smartworking’, un nuevo sistema de organización del trabajo que establece una total flexibilidad para que cada profesional decida cuándo va a teletrabajar y cuándo necesita ir a la oficina.

No es casualidad que Lilly Pharma, que por tercer año consecutivo obtiene un pódium (1ª, 1ª y 2ª) en *Great Place To Work* y se cuela como la única “Big Pharma” entre las mejores empresas para trabajar, tenga entre sus prioridades estratégicas la flexi-

Con este nuevo marco de referencia, parece evidente que para competir por talento, la Farma tendrá que apostar por el modelo híbrido, a menos que se quiera resultar atractivo únicamente para un 4% del potencial talento.

Estas preferencias expresadas por los empleados, contrastan mucho con cómo los altos ejecutivos (*C-Suite levels*) ven el futuro, según el estudio *McKinsey Future Of Work*, en donde 504 directivos fueron entrevistados. Estos ven el futuro principalmente en la oficina con hasta un 52 % opinando que cuatro o más días de la semana se desarrollarán de manera presencial.

Postpandemic



Prepandemic



Days per week in office

■ >4 días ■ 3 días ■ 2 días

A pesar de estos contrastes, con el “*Flex-Working*” convirtiéndose poco a poco en el nuevo estándar ¿qué diferenciará a las Farma para captar, retener y desarrollar el mejor talento posible?

### 1. Facilitar el “reskilling”

Primero, y antes de mirar hacia fuera en búsqueda de nuevo talento (y en detrimento de las agencias de *recruitment*), cuidar y actualizar el talento interno. De hecho, según el estudio realizado por *McKinsey Accelerate* a 1.200 empleadores de todo el mundo, el *reskilling* (o recapacitación interna) aparece como la alternativa principal (53%) para cubrir la brecha creada entre el nuevo entorno y las competencias actuales de sus trabajadores. Paradójicamente, un 41% de estas empresas no ha aumentado su inversión en formación interna y un 22% lo han reducido.

### 2. Humanizar el proceso de selección, aumentar la visibilidad del Hiring manager

Las ofertas de trabajo impersonales, grises y poco transparentes deberían ir pasando, poco a poco, a mejor vida. Hemos estado muy acostumbrados a aplicar a ofertas laborales que no iban dirigidas a ninguna persona.

Otra norma estándar, era que, en el mejor de los casos, el Manager RRHH fuese la cabeza visible del proceso de selección. Por el contrario, el manager con quien en realidad trabajarían los candidatos, permanece invisible hasta haber superado una, dos o incluso tres entrevistas previas.

En las empresas *Tech*, en donde la competición por nuevos ingenieros de software es feroz, es cada vez más frecuente ver al *Hiring manager* (la persona con quién en realidad se formará equipo y trabajará), transmitiendo en persona, a través de video u otros formatos qué están buscando en esta nueva posición. Lo hace compartiendo la cultura corporativa y dejando entrever cómo será el día a día de la nueva incorporación. Todas las métricas, tanto de *landing pages* corporativas, como de ofertas LinkedIn, dejan claro que el mayor *engagement* de candidatos se consiguen cuando se puede poner cara y ojos al *Hiring manager*.

A nivel nacional, vamos viendo, poco a poco, como algunas Farma, empiezan a dar visibilidad a la persona responsable de Recursos Humanos. Del panorama reciente, destaca Dermofarm, donde su CEO, aparece como referente visible y supervisor de los procesos de selección de sus *Key Account Managers*.

La humanización de los procesos de selección, será un diferencial para aquellos laboratorios que la sepan tratar, ¿y quién mejor que el *Manager* con quien colaborarás en tu día a día para “venderte” la posición?

### 3. Keep it simple

A pesar de que cada vez se ven menos, no son pocas las *Career pages* de grandes laboratorios, donde se pedirá a los candidatos rellenar decenas de cuadrículas de texto, totalmente redundantes con el .pdf o word de sus *curriculum vitae*. No existe justificación alguna, con las opciones *software* de lectura que existen hoy en día, obligar a duplicar información a los candidatos.

La justificación de algunos *recruiters* es que, el hecho de facilitar al

extremo el proceso aplicativo, como ha hecho LinkedIn y su botón “*Easy Apply*” (que permite con un clic, dejar tu CV en la bandeja del *recruiter*), puede llevar a recibir un volumen muy elevado de candidaturas no relevantes. Sin embargo, es relativamente sencillo, añadir pequeños cuestionarios eliminatorios u otras barreras selectivas que permitan disuadir a los *Serial applicants* de ser *spam*.



**La humanización de los procesos de selección, será un diferencial para aquellos laboratorios que la sepan tratar, ¿y quién mejor que el Manager con quien colaborarás en tu día a día para “venderte” la posición?**

### 4. Valores en el centro

Si un indicador no ha cambiado desde el inicio de la pandemia, es la exigencia incrementada que los ciudadanos ponen a las empresas-marcas en cuanto a dos grandes temas:

- Responsabilidad social.
- Protección del medio ambiente.

No es de extrañar pues, que cualquier profesional planteándose un cambio laboral, busque más que nunca tener un alineamiento total con los valores por los que vive la empresa. Cobra una marcada importancia la coherencia entre lo que se dice y se hace en estas compañías.

### 5. Crear una Visión y una Misión ilusionante

Pasa con la Visión/Misión de muchas empresas Farma, que parecen, de una parte, marcadas sobre piedra sagrada, intocables. Y de otra, que resulta muy difícil diferenciarlas: todas hablan del paciente y su bienestar. Por citar algunas: “Nuestra misión es descubrir nuevas maneras de mejorar y prolongar la vida de las personas”, “Nuestro objetivo es proteger, facilitar y dar apoyo a todas esas personas que se enfrentan a retos sanitarios y ayudarles a que tengan la mejor calidad de vida posible.” O “Mejorar la calidad de vida humana, facilitando a las personas el sentirse mejor y vivir más”. Parece difícil distinguir si hablamos de Novartis, Bayer o GSK... Sabiendo el enorme reto que supone en esta industria, tener una Misión / Visión diferenciada, es imprescindible que la comunicación de estos laboratorios se esfuerce por aterrizar estas visiones tan elevadas, a proyectos más concretos, tangibles que movilicen una emoción y activen un motor de cambio en sus potenciales candidatos.

### ¿Cuándo externalizar pues un proceso de selección?

Aunque se trabajen a la perfección los 5 anteriores puntos, existen situaciones concretas en las que contar con una agencia de reclutamiento puede resultar interesante:

#### 1. Se tiene una misión/visión clara, pero la Employer Value Proposition aún no está desarrollada.

Es la cruda realidad de muchas PYMES farmacéuticas, tienen claro hacia dónde van, hay unos valores sanos y alineados en todo el



equipo, a pesar de ello, no consiguen transmitir ese mensaje al *pool* de talento externo que tanto necesitan. En esta situación, una agencia de selección que sepa y pueda elevar el *pitch* de esa empresa es imprescindible. En paralelo se deberían trabajar conjuntamente el desarrollo de recursos para mejorar el *employer branding*, para en el futuro atraer ese talento de manera orgánica.

## 2. Se pretende acceder a un nuevo nicho de mercado sin despertar a la competencia.

Pongamos por caso, un laboratorio farmacéutico especializado en cálculos renales, quiere realizar una extensión de negocio y empezar a abordar el segmento de las infecciones urinarias (ITUs). Anunciar por los canales propios, la creación de una red de visita médica enfocada en ginecología, pondría en preaviso a todos los laboratorios del sector, y estos tendrían más tiempo para preparar sus contra-argumentos. En estos casos, externalizar el proceso en una agencia de reclutamiento especialista en Farma, podría permitir una entrada más sigilosa en el nuevo segmento, y asegurar a la firma tener unos primeros impactos de más calidad entre los prescriptores.

## 3. Para acceder a unas *skills* técnicas muy demandadas y escasas en oferta.

Anteriormente, los picos de demanda de *skills*, parecían ser cíclicos “*se necesitan Data Scientists*”, hasta que todas las escuelas tenían su programa de Data Science y se equilibraba la oferta y la demanda. Actualmente vivimos picos de demanda simultáneos y que parece que la oferta no llega a cubrir la demanda, se necesitan formuladores galénicos con conocimientos en nanoencapsulación, ingenieros de *software* especializados en procesos bioinformáticos, e-commerce Key Account Managers; todo a la vez... Cuando se entra en un segmento de alta demanda, es interesante ponerse en manos de *recruiters* super-especializados para dar un primer asesoramiento del status del segmento: condiciones salariales, beneficios, motivaciones de cambio, etc...

## 4. Decidir entre captación de talento internacional VS local.

A pesar de encontrarnos en un escenario de aumento de la movilidad internacional, parece claro que muchos candidatos que antes estaban abiertos a la relocalización, prefieren ahora mantenerse

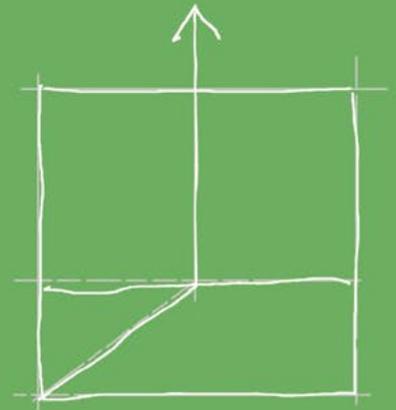
en modo local o más cercanos a sus raíces. Esto representa un gran desafío para cubrir posiciones que requieren una cierta presencialidad en las oficinas centrales, el dominio nativo de un idioma extranjero (e.g: alemán) y el idioma local. Para superar estas inconveniencias, disponer de una firma de alcance internacional puede ayudarnos a decidir si efectivamente necesitamos acudir al talento fuera de nuestras fronteras, o bien si existe alguna posibilidad de cubrir esa necesidad con talento local.



**Cuando se entra en un segmento de alta demanda, es interesante ponerse en manos de *recruiters* super-especializados para dar un primer asesoramiento del status del segmento: condiciones salariales, beneficios, motivaciones de cambio, etc...**

En definitiva, nos encontramos ante un panorama único en la historia, con una nueva oportunidad para definir el funcionamiento del trabajo. En el año 1800 la revolución industrial movía a muchos del campo a la ciudad. En 1940 la Segunda Guerra Mundial trajo a la mujer a la fuerza de trabajo a unos niveles sin precedentes, a partir de 1990 la explosión del PC y el e-mail generaron un incremento rápido de productividad y velocidad de la toma de decisiones desarrollando progresivamente la idea digital como la conocemos hoy en día.

En 2020, de pleno ya en lo que conocemos como la 4ª revolución industrial (definida por la irrupción de la IA y los robots), la pandemia de COVID-19 llevó a los empleados a trabajar desde casa. Gracias al desarrollo y amplia distribución de las vacunas de COVID-19, 2021 presenta otra gran oportunidad el volver a la oficina con la capacidad de crear una manera nueva más efectiva de operar para las compañías y las personas, navegando en un mundo de incertidumbre incremental. Existirá sin embargo un reto crucial: reconectar la distancia entre cómo los altos ejecutivos y los trabajadores técnicos y *middle management* ven el futuro, y en este proceso el *recruitment* consultivo debe desempeñar un rol central. ■



OPTIMIZAMOS  
SU INVERSIÓN  
PROMOCIONAL  
EN FORMACIÓN

SOMOS PROFARMACO2  
ESPECIALISTAS EN FORMACIÓN  
MÉDICA CONTINUADA Y EN  
COMUNICACIÓN CIENTIFICO-  
MÉDICA.

Estamos en Avda. República  
Argentina, 165, pral 1ª · 08023  
Barcelona · Nuestro teléfono  
es el 934 177 778 y nuestro  
Fax el 934 181 133 · Nuestro  
e-mail es: [info@profarmaco2.com](mailto:info@profarmaco2.com)  
Web: [www.profarmaco2.com](http://www.profarmaco2.com)

 **Profármaco.2**  
FORMACIÓN CONTINUADA  
*Comunicación Científico-Médica*

E S P E C I A L I S T A S   E N   F O R M A C I Ó N   M É D I C A   C O N T I N U A D A

## EUROGALENUS

## Life Sciences y Farma, en el podio de las transformaciones

Si el cambio y la transformación ya son permanentes, urge una revisión de las competencias profesionales -pre y post pandemia- de los ejecutivos/as, expertos y científicos que trabajan en el innovador sector de Life Sciences y Farma a ambos lados del Atlántico.



VER ONLINE



## // Luis Truchado

Licenciado en Farmacia por la Universidad Complutense de Madrid, ExMBA por IE Business School y CSEP por Columbia Business School. Socio director de EuroGalenus.

EUROGALENUS



## // Dr. Roberto Vola-Luhrs

Doctor en Ciencia Política, licenciado en Recursos Humanos de la Universidad de Buenos Aires con una diplomatura en Estrategias Digitales en Needed, México. Socio co-fundador de Voyer International.

VOYER INTERNATIONAL

**T**odavía estamos transitando la mayor crisis sanitaria del último siglo y observamos que está impactando de manera exponencial tanto en la cotidianidad de nuestras vidas como en las organizaciones. Los liderazgos están cobrando mayor relevancia por tener que administrar un mundo *Brick & Click*, con cada vez mayor preponderancia de la virtualidad.

El sector *Life Sciences* está marcado por la Innovación, la Investigación y el Desarrollo constantes. El Covid-19 aceleró la cuarta revolución industrial y, sin embargo, eso ya no es una novedad. Lo que sí es una novedad es que la tecnología ha cambiado los propósitos de las personas y de las empresas, no habiendo aun encontrado el nuevo cauce de identidad y valores.



### Life Sciences y Farma se basan en Investigación e Innovación.

Hasta hoy, cuando definíamos las competencias que debían demostrar los líderes para aportar efectividad y sostenibilidad en las organizaciones, no dudábamos en decir “**Visión**”, que sigue siendo fundamental y que es una competencia casi imprescindible.

dible. Sin embargo, las cosas han cambiado y el **aprendizaje continuo** y la **resiliencia** han ganado posiciones. La realidad, que evoluciona vertiginosamente, exige desarrollar la capacidad de leer el contexto y actuar eficientemente en consecuencia.

Las personas ocupan el primer lugar en el podio de las inquietudes, y no la tecnología. Los CEO's se han convertido de Chief Executive Officer en **Chief Emotions Officer**, como plantea Eduardo Braun en su libro “Las personas primero”.

Esto indica el poder que tienen los comportamientos humanos dentro de las organizaciones, así como las emociones en las culturas corporativas para poder multiplicar los resultados y la motivación de cada uno de sus miembros.

La irrupción en nuestro día a día, sin previo aviso, de la inteligencia artificial (AI), internet de las cosas (IoT), data mining, ciberseguridad, 5G y robotización, entre otras, tienen el epicentro en los puestos de trabajo y en la empleabilidad. Es en *Life Sciences* y Farma donde el talento humano, las personas, la ciencia y la tecnología han tenido una amalgama casi perfecta. Basta con observar lo recortados que han sido los tiempos de desarrollo de las vacunas contra el COVID/19, contando con la ayuda de nuevas tecnologías (ARN mensajero) o AI.

### ADAPTACIÓN

La manera de lidiar con esta realidad han sido los cambios de los perfiles de los puestos de trabajo en el interior de las compañías, que han revolucionado los roles, casi arrastrándolos a una **adaptación** darwiniana hasta ahora, impensada.

El aprendizaje continuo de un directivo debe ser entendido desde una actitud de humildad y curiosidad de por vida: gran capacidad de escucha activa y empatía con los demás. Hemos aprendido que la solidaridad y compromiso con la sociedad y en las organizaciones nos está llevando a buen puerto.

No procede anclarse en un estereotipo generacional que responde a la evolución biológica, hoy es algo mucho más transversal. La generación “M”, la de la metamorfosis y la mutación

permanente, nos pone hoy a todos en el mismo punto de partida hacia el futuro. Así, la capacidad de desafiar nuestros valores y la actitud positiva hacia la aceptación y adaptación a los cambios permanentes es lo que garantizará nuestra empleabilidad.

Trabajo duro y excelencia no son los únicos valores que las organizaciones de hoy necesitan, sino mucho más que eso: recibir y ofrecer un propósito laboral, desarrollo y conciliación. Hay muchas habilidades nuevas detrás del concepto de aprendizaje. Una es la capacidad de entender las emociones y los deseos de superación más profundos de las personas, trabajando con responsabilidad, para su satisfacción.

Llevamos tiempo hablando de la transformación digital y descubriendo que no es una meta, si no un camino a recorrer. Sin querer, todos nos hemos convertido en “ciudadanos digitales”. Y en este camino, la competencia profesional de los líderes es la **Visión**, que citamos antes, que implica tener la capacidad de transmitirla a todos los miembros de la organización, ejecutarla, alinear y transformar a todos como un auténtico equipo orientado al alto rendimiento. Una organización **Agile**.

La mayoría de nosotros provenimos de una formación analógica que ha ido incorporando tecnologías disruptivas como ninguna generación anterior había tenido que enfrentar. La gran mayoría somos **Generaciones Bisagra** y constatamos que los nacidos después de los *millennials* serán predominantemente digitales.

Todo esto hace que nos hayamos acostumbrado al ahora denominado entorno **BANI** (B-Britte: frágil y quebradizo, A-Ansioso, N- No lineal & I- Incomprensible) y que desarrollemos una tolerancia a la incertidumbre mucho mayor que en el pasado.

La pandemia Covid-19 nos ha abierto los ojos hacia estas situaciones y el trabajo en remoto o teletrabajo nos ha descubierto que podemos hacer negocios a distancia con personas que no conocíamos, mediante formatos, plataformas y aplicaciones innovadoras y en situaciones en las que no disponemos de toda la información que nos gustaría tener. Un ejemplo de nuestro sector es la Telemedicina y la Cirugía a distancia. En el mundo anglosajón se dice que estamos adquiriendo una **digital mindset**.

Cuando nos referimos a *mindset*, hacemos referencia al paso de la mentalidad “fija” a una en “crecimiento”. La mentalidad fija parte de la creencia de que las cualidades de las personas están predeterminadas y marcadas por la genética. Según esta mentalidad, las competencias que tienes son esas y no las puedes modificar. En cambio, como nos enseñó Daniel Goleman, la mentalidad del crecimiento parte de la idea de que las habilidades son algo que se puede cultivar, entrenar y desarrollar. Aunque las personas varíen en sus competencias y talentos, todo el mundo puede cambiar y mejorar a través de la práctica y la experiencia. La familia, la educación formal y el trabajo son tres pilares para el crecimiento individual.

La innovación digital trae consigo grandes beneficios y nuevas oportunidades, pero acarrea también un cambio radical, que requiere actuar rápido y romper con lo que hoy conocemos. La incertidumbre, el cambio repentino, la sensación de caos, y la ansiedad caracterizarán los tiempos que corren.

Sin embargo, en este momento bisagra o “*crossroad*” las habilidades más valoradas siguen siendo las emocionales, no las digitales o técnicas. Reclutar, formar, motivar y alinear equipos rebota con impulso en esta transformación digital que no cesa. Y en el sector *Life Sciences* y Farma, que siempre lleva la innovación por bandera, se avanza rápido hacia la Cultura del Conocimiento, de la mano de nuestros Trabajadores del Conocimiento: nuestros colaboradores.



### Las habilidades más valoradas son las emocionales.

#### DIVERSIDAD, IGUALDAD E INCLUSIÓN

Hay otra transformación que convive con las ya citadas, aportando nuevos valores: la de la **Diversidad**, Igualdad e Inclusión, que aporta y enriquece las estructuras de las compañías. Tanto mi compañero Roberto como yo somos convencidos practicantes en nuestro trabajo diario y fervientes defensores ante los clientes de la importancia de considerar candidatos procedentes de todas las culturas, geografías, edad, orientación sexual o creencias y eso se refleja en nuestros procesos de búsqueda.

Por una parte, en nuestra profesión es éticamente mandatorio, y por otra, hay bastantes estudios que demuestran que las organizaciones diversas ofrecen mejores resultados, pues sirven mejor a clientes más diversos. Es obvio que, si enriquecemos el equipo con perspectivas y aportaciones diversas, ampliamos nuestro mercado de manera mucho más efectiva que si toda la plantilla tuviera una misma procedencia social y cultural, una misma formación, etc.

Y de todas estas transformaciones, nuestro sector, el de *Life Sciences* y Farma aparece siempre como pionero y situado en el podio de las transformaciones. ■



SOBI IBERIA

## La conexión con el propósito y la cultura de la compañía, aspectos claves para la atracción de talento

La atracción de talento dentro de cualquier organización es una de las tareas más sensibles que existen. El factor humano es el recurso más importante de toda institución y sus empleados son el activo más importante. Por tanto, el proceso de atracción de personas resulta determinante.



**Marta Monge**  
HR Manager para  
España y Portugal

SOBI IBERIA



VER ONLINE

**E**n el proceso de atracción de talento hay que añadir una variable importante: tiene que haber una conexión entre el proceso de selección y la cultura de compañía. En este sentido, a la hora de identificar profesionales e incorporarlos, debemos buscar perfiles que se adecúen a la cultura de la compañía, ya que no podemos olvidar que las personas hacen a la empresa y debemos detectar candidatos que se identifiquen con esa cultura, garantizando así el éxito del proceso para ambas partes.

Atraer nuevo talento y fidelizar a los equipos son objetivos clave dentro de cualquier organización. En nuestro caso, el hecho de operar en un sector como el biofarmacéutico, tremendamente competitivo y en constante evolución, requiere mantener unas políticas continuadas de atracción y una adecuada estrategia de retención y permanencia. Esta constante evolución exige que los procesos de selección estén basados en la especialización, la eficiencia y la diferenciación.

Y es que la necesidad de contar con una cultura organizacional dinámica, como ocurre en las compañías biofarmacéuticas, hace que la atracción de talento se convierta en una búsqueda continua de candidatos apasionados y con ganas de afrontar nuevos retos.

Debido a esta constante evolución y dinamismo, sólo conseguirán diferenciarse aquellas organizaciones que adapten sus estrategias y redefinan sus culturas apostando por el capital humano y ofreciendo a sus empleados oportunidades de desarrollo, garantizando así una cultura de orgullo de pertenencia, haciendo partícipe de los éxitos a todos los integrantes de la organización y acompañándolos en todos sus procesos.



**Sólo conseguirán diferenciarse aquellas organizaciones que adapten sus estrategias y redefinan sus culturas apostando por el capital humano y ofreciendo a sus empleados oportunidades de desarrollo.**

Cuando hablamos de talento, por definición, estamos refiriéndonos a contar con las personas adecuadas en el momento adecuado, con las capacidades adecuadas en las funciones adecuadas para alcanzar los objetivos de la organización. En este punto he repetido el adjetivo 'adecuado' de manera intencionada, pues he querido poner el acento en su significado: adaptación a las necesidades y condiciones del entorno.

Una vez que contamos con el mejor equipo de profesionales dentro de nuestra compañía, la clave está en ayudar a fomentar su desarrollo profesional. En un entorno tan dinámico como el nuestro, el mayor desafío es contribuir al crecimiento de las



capacidades y competencias de los profesionales y esto es solo posible acompañándolos y guiándolos durante todo su proceso.

Así, los planes de desarrollo, de sucesión, de coaching... son esenciales dentro de una organización si queremos atraer talento y potenciar nuestros equipos. Por ejemplo, los planes de desarrollo son vitales en un entorno tan dinámico como el biofarmacéutico donde los candidatos y nuestros empleados buscan afrontar nuevos retos y experiencias profesionales.

Estos procesos en organizaciones tan dinámicas como las compañías biofarmacéuticas tienen que estar integrados y ser parte de un proceso diario en el que manager y empleado tienen que trabajar regularmente y en conjunto para alcanzar el siguiente paso en el desarrollo y carrera profesional de cada persona.

En el marco del proceso de atracción de talento, no debemos centrarnos solo en los procedimientos estandarizados. Tenemos que buscar la excelencia si queremos diferenciarnos. En este sentido, es importante poner en marcha nuevas herramientas y programas a medida, que contribuyan a desarrollar y cuidar a nuestros equipos, buscando nuevas experiencias de aprendizaje que permitan a nuestros empleados desarrollar sus propias habilidades dentro de la organización.

En el caso de Sobi, estamos presentes en España desde 2006 y en este tiempo hemos sido capaces de reunir a un gran equi-

po, que bebe de unos valores y cultura comunes y se siente identificado con los mismos. En nuestro día a día, fomentamos la comunicación fluida y transparente, el sentimiento de pertenencia y, por supuesto, la salud y el bienestar de los empleados. Consideramos que todo esto sienta las bases para lograr el propósito de la compañía: poner a disposición de las personas con enfermedades raras y de los profesionales sanitarios medicamentos que contribuyan a resolver sus necesidades no cubiertas.



**Los planes de desarrollo son vitales en un entorno tan dinámico como el biofarmacéutico donde los candidatos y nuestros empleados buscan afrontar nuevos retos y experiencias profesionales.**

Siguiendo las directrices anteriores, en 2020 obtuvimos la Certificación Great Place To Work, lo que supone un gran orgullo, por cuanto significa un reconocimiento a la cultura y valores de compañía, de los que todos los empleados de Sobi somos partícipes”.

Para nosotros, el hecho de contar con una cultura organizacional sólida es clave cuando hablamos de atracción de talento. Así es como lo potenciamos. ■

DOCTAFORUM

## La especialización del talento en los departamentos científicos de las agencias

Hace unos años disponer de un departamento científico dentro de la agencia era un valor añadido (nos diferenciaba de las agencias del sector consumo) y daba mucha confianza y tranquilidad a nuestros clientes. Pues hablábamos su idioma, éramos capaces de buscar frases referenciadas sobre los productos a promocionar que valían oro, sumergiéndonos en la biblioteca virtual más grande del mundo, PubMed. Pero, además, sabíamos cómo debíamos incluirlas en los materiales, justificarlas y subirlas a los sistemas de aprobación interna de los laboratorios. Aportábamos calidad en el marketing farmacéutico y hacíamos ganar tiempo a nuestros clientes.



**Patricia Rodríguez**  
Scientific Director

DOCTAFORUM



VER ONLINE

**A**yer esto funcionaba, pero hoy ya es historia. Nuestros clientes nos piden un nivel de conocimiento de sus estructuras, dinámicas y un grado de interacción con sus clientes mucho mayor. Sobre esta última *skill* (habilidad no suena tan bien, RAE lo siento) nuevamente mucho tiene que decir el departamento científico. Conocemos cómo se comportan los profesionales sanitarios, cuáles son los rasgos que les diferencian por especialidades, qué información quieren recibir, cómo y cuándo. Cuáles son los formatos en los que la formación funciona mejor y cuáles son sus nuevos ecosistemas relacionales. Ayudando a nuestros clientes en la creación del *customer experience* (RAE, lo siento 2). El liderazgo del departamento científico en el desarrollo y la dinamización de los *Advisory Boards* virtuales durante la pandemia, es uno de los mejores ejemplos. Los equipos han aprendido herramientas de dinamización virtual a la velocidad del rayo, cómo manejarlas en todos los contextos de un producto o patología y adaptarlas a cualquier soporte digital que se les pusiera por delante.

Además, es importante que las agencias se rodeen de distintos perfiles de clientes para poder llegar a entender bien el universo sanitario. Contar con clientes como Sociedades Científicas, Grupos de Investigación y Asociaciones de Pacientes, además de los laboratorios farmacéuticos, contribuye a conocer muy bien el comportamiento de todos los *players* (RAE, lo siento 3) y cons-

truir sinergias que nacen en la agencia en forma de propuestas proactivas, siempre tan demandadas.



**Los equipos han aprendido herramientas de dinamización virtual a la velocidad del rayo, cómo manejarlas en todos los contextos de un producto o patología y adaptarlas a cualquier soporte digital que se les pusiera por delante.**

Solo podrán alcanzar este nivel de sinergia con el cliente, aquellas agencias que cumplan todos estos requisitos y que además hayan construido la relación desde el convencimiento de sentirse *Partners* (RAE, lo siento 4) y actuando en consecuencia.

El modelo de trabajo en las agencias de hoy pasa por **juntar a todos los perfiles** en los *briefings* y en las reuniones de innova-

ción (personas gestoras, directoras de eventos, programadoras, creativas, *marketinianas* (RAE, lo siento 5) y por supuesto **a las científicas**). Todas las personas aportan desde su campo de especialización, desde el pensamiento disruptivo, pero también desde su experiencia de vida.

”

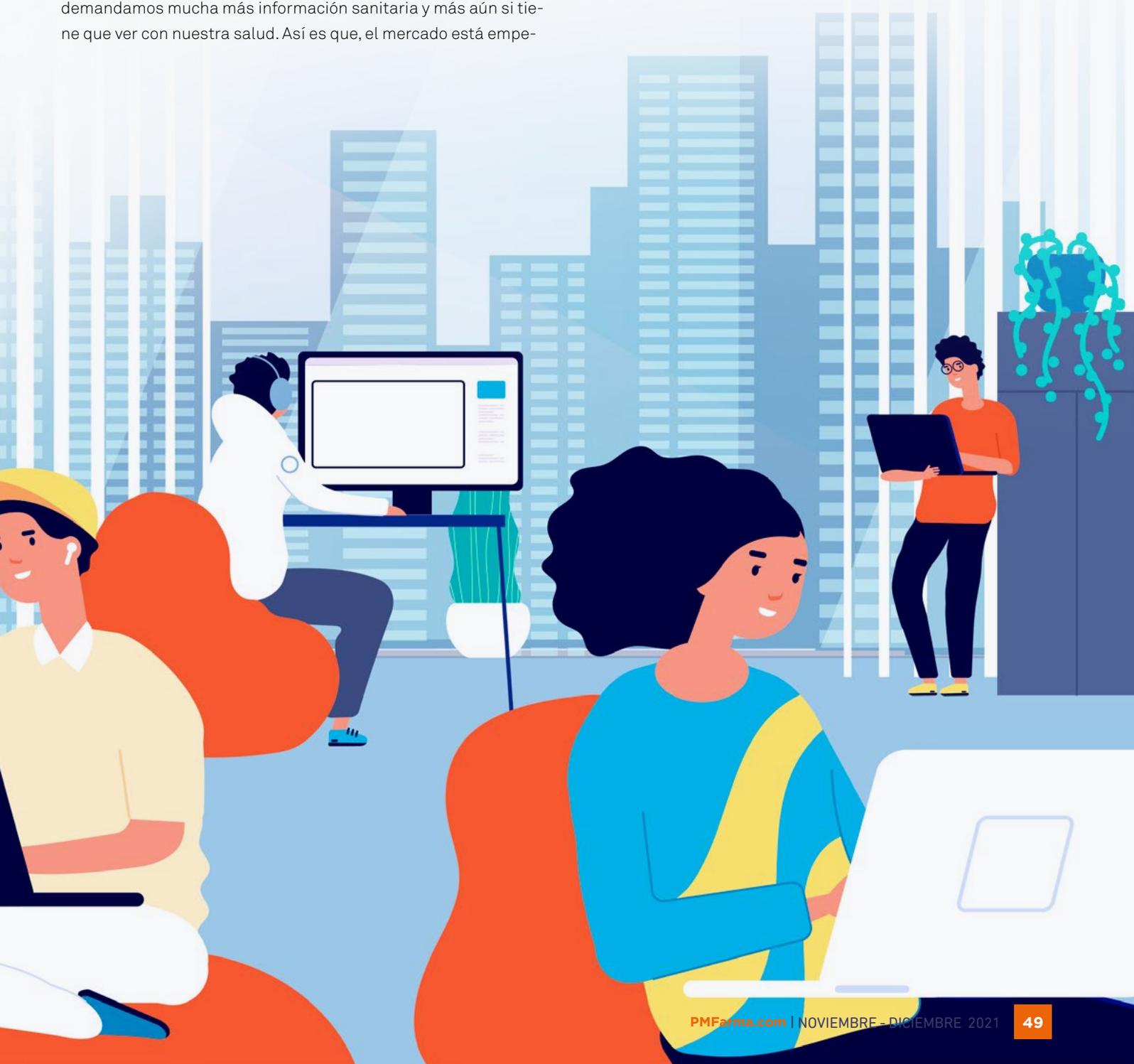
**La tendencia pasa por evolucionar el departamento hacia la consultoría científica. Desarrollando equipos formados por personas muy científicas (doctorados incluidos), pero también muy inquietas y creativas.**

Pero y mañana ... ¿qué se necesitará? La comunicación científica está cambiando, y más después de la pandemia. Las personas demandamos mucha más información sanitaria y más aún si tiene que ver con nuestra salud. Así es que, el mercado está empe-

zando a demandar científicas con formación en otras disciplinas “menos habituales en estos perfiles”: pensamiento disruptivo, habilidades estratégicas y creativas, comunicación empática, ...

Parece que la tendencia pasa por evolucionar el departamento hacia la **consultoría científica**. Desarrollando equipos formados por personas muy científicas (doctorados incluidos), pero también muy inquietas y creativas. Menos ratón de biblioteca y más *rock and roll*. Menos bata blanca y más divulgación científica o *Referencers* (RAE, lo siento 6).

De ahí que la **consultoría científica** sea un valor para la agencia por el talento y por estar llena de especies con capacidad de adaptación al ambiente (como Darwin bien acuñado). Ellas son las *Referencers* de la agencia tanto en el micro como en el macroambiente y nuestros clientes lo valoran. ■



Entrevista a Esther Lantigua, Managing Director en Adelphi Targis.

# “Adelphi Targis son las personas”



Adelphi Targis es una consultoría de investigación, educación y comunicación médica que proporciona servicios integrales, innovadores y estratégicos para la industria farmacéutica. Sobre presente y futuro de la empresa charlamos con su Managing Director, Esther Lantigua.

”

**Adelphi Targis tiene un propósito muy claro desde sus inicios, y es contribuir a que cada paciente reciba el mejor tratamiento posible en cada momento. Y todos los que formamos parte de la compañía trabajamos por ello cada día.**

## REDACCIÓN

**¿Cuáles son los principales retos a los que se enfrenta Adelphi Targis a nivel de recursos humanos, en la actualidad?**

La pandemia ha cambiado de forma estructural nuestras prioridades a nivel personal y esto se traslada, también, a nivel profesional. Ahora buscamos, entre otras cosas:

- Conciliar nuestra vida laboral con nuestra vida personal.
- Modelos híbridos de trabajo, donde podamos tener lo mejor de los dos mundos (teletrabajo y presencialidad).
- Formar parte de una empresa que tenga un propósito y con la que compartamos valores.

**¿Y cómo afrontáis esta nueva realidad?**

Para empezar, Adelphi Targis tiene un propósito muy claro desde sus inicios, contribuir a que **cada paciente reciba el mejor tratamiento posible en cada momento**. Y todos los que formamos parte de la compañía trabajamos por ello, cada día.

Por otro lado, partimos de la confianza plena en cada uno de los miembros del equipo, por lo que apostamos por **modelos flexibles que sean un win-win**. Escuchamos activamente sus necesidades y sus propuestas, y consensuamos la fórmula que mejor encaja en cada situación. ¡Pero esto ya lo hacíamos antes de la pandemia!

**¿Cómo es el equipo de Adelphi Targis?**

El equipo es el alma de la compañía. Por eso, siempre decimos que Adelphi son las PERSONAS.

# Adelphi

## ADELPHI TARGIS

En nuestra web, en el apartado de equipo, verás que cada miembro del equipo se ha definido con 3 palabras, estas son algunas: creativa, estratégica, polivalente, resolutive, comprometida, exigente, colaborativa, innovadora... Creo que esas son las palabras que nos definen como equipo, somos la suma de partes que encajan.

Si miras los perfiles del equipo, verás que somos muy diversos, con formación y experiencia muy diferente, pero cuando miras en detalle tenemos cosas en común que hace que funcionemos como equipo.

”

**Miras los perfiles del equipo, verás que somos muy diversos, con formación y experiencia muy diferente, pero cuando miras en detalle tenemos cosas en común que hace que funcionemos como equipo.**

**Conseguir tener un buen equipo y que además esté motivado no es fácil, ¿cuáles son las claves del éxito?**

Por un lado, hacer una buena selección de las personas que van a formar el equipo es fundamental. Somos muy exigentes y nos cuesta mucho encontrar a la persona adecuada.

Pero una vez que la hemos encontrado, empieza lo más difícil: conseguir que esa persona se integre, esté motivada y se desarrolle con nosotros. Para ello, hay varios aspectos que, en mi opinión, son clave:

- Escuchar qué es importante y qué necesita cada persona.
- Establecer conjuntamente un desarrollo profesional por fases con retos alcanzables.
- Proporcionar las herramientas para alcanzar esos retos, a través de formación continua y poniendo a su alcance los recursos necesarios.
- Dar feedback continuo de forma constructiva.
- Promover la proactividad y la iniciativa.
- Tener una comunicación abierta y transparente.
- Tener modelos de trabajo flexibles que se adapten a cada situación.
- Fomentar el trabajo en equipo.
- Hacer que formen parte de un proyecto común, reforzando los valores de la organización e implicándolos en las decisiones estratégicas de la compañía.

Una vez, alguien dijo que, si me ponía delante y tiraba yo del equipo, llegaríamos tan lejos como mi capacidad o mi fuerza me permitieran, mientras que, si te apoyabas y hacías crecer al equipo, esas capacidades se multiplicaban, eso es lo que intentamos en Adelphi Targis, potenciar al equipo para juntos llegar más lejos.

**A la hora de atraer talento, ¿cómo os planteáis la búsqueda de nuevas incorporaciones?**

No buscamos una persona que encaje en un puesto de trabajo determinado, sino que encontramos personas que nos complementan y nos hacen crecer y mejorar. Adelphi Targis, con cada nueva incorporación se transforma y evoluciona.

No es fácil encontrar personas que sumen alta capacidad, gran calidad humana y que, además, sean diferentes y aporten algo nuevo al gran equipo que ya tenemos.

**¿Qué les recomendarías a las personas que quieran incorporarse a Adelphi Targis?**

Que se preparen y consigan una muy buena formación en ciencias de la salud, pero también en inglés y otras soft skills.

Que tengan ilusión y ganas de aprender. Todos los días son perfectos para hacer algo interesante y para aprender algo nuevo. Llevo más de 25 años en el sector y sigo aprendiendo algo nuevo cada día.

Que tengan iniciativa y aporten mejoras. Nos gustan las personas que van más allá de lo evidente y que tienen ideas propias. Que compartan nuestra misión y haya un compromiso. La idea no es sólo ir a trabajar y hacer las cosas bien. Es importante entender por qué se hacen las cosas y compartir esa visión. Esto, sin duda, les motivará a dar lo mejor de sí.

**¿Algo que os caracterice a todos?**

Somos inquietos, incluso, excesivamente inquietos. Si les preguntas a las personas del equipo, y sin entrar en temas profesionales, todos están aprendiendo algo nuevo que puede ir desde un idioma minoritario, a expresión corporal, cocina creativa... Eso marca una forma de ser, de entender la vida. En Adelphi Targis no hay dos proyectos iguales, siempre estamos aprendiendo, innovando e incorporando nuevo conocimiento en todo lo que hacemos.

Nos apasiona lo que hacemos. Nos lo pasamos bien trabajando. Lo que hacemos, tiene un sentido y merece la pena esforzarse por ello. Trabajamos con la ciencia para que los mejores tratamientos lleguen a los pacientes que lo necesitan. De ahí nuestro lema "Ciencia que marca la diferencia".

Somos generosos. Sabemos que juntos llegamos más lejos y por eso, internamente, nos ayudamos los unos a los otros, compartimos conocimiento, esfuerzo, ilusiones... Pero también externamente, pensamos que en la colaboración está la fuerza, por ejemplo, ¿qué pasa si unes alto conocimiento científico con alto conocimiento en inteligencia artificial? Si colaboras, ¿dónde está el límite?

**¿Y cómo os organizáis?**

Tenemos un modelo de organización muy horizontal, donde cada uno tiene sus responsabilidades, la comunicación es abierta, transparente y constante, y existen unos procedimientos normalizados de trabajo (PNT) que nos ayudan a organizarnos y a mantener la calidad en todo lo que hacemos.

**¿Cómo prevéis que será el futuro de Adelphi Targis en cuanto a recursos humanos?**

Las tendencias en recursos humanos están cambiando de forma agigantada y Adelphi Targis siempre ha sido bastante ágil a la hora de adaptarse a los nuevos tiempos. En un futuro próximo, tendremos que tener en cuenta, entre otros:

- Nuevos modelos de trabajo más flexibles y personalizados, incluso reduciendo el número de horas trabajadas a la semana.
- Nuevas generaciones que se incorporan al equipo y que vienen para cambiar el *statu quo*.
- Nuevos espacios de trabajo que sean lugares de encuentro, más que oficinas de trabajo individual (para eso estará el teletrabajo). ■

**Entra y visita las 2.916 campañas que han participado en las diferentes ediciones de los Premios Aspid de creatividad y comunicación iberoamericana de Salud y Farmacia.**



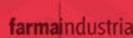
[www.premiosaspid.es](http://www.premiosaspid.es)

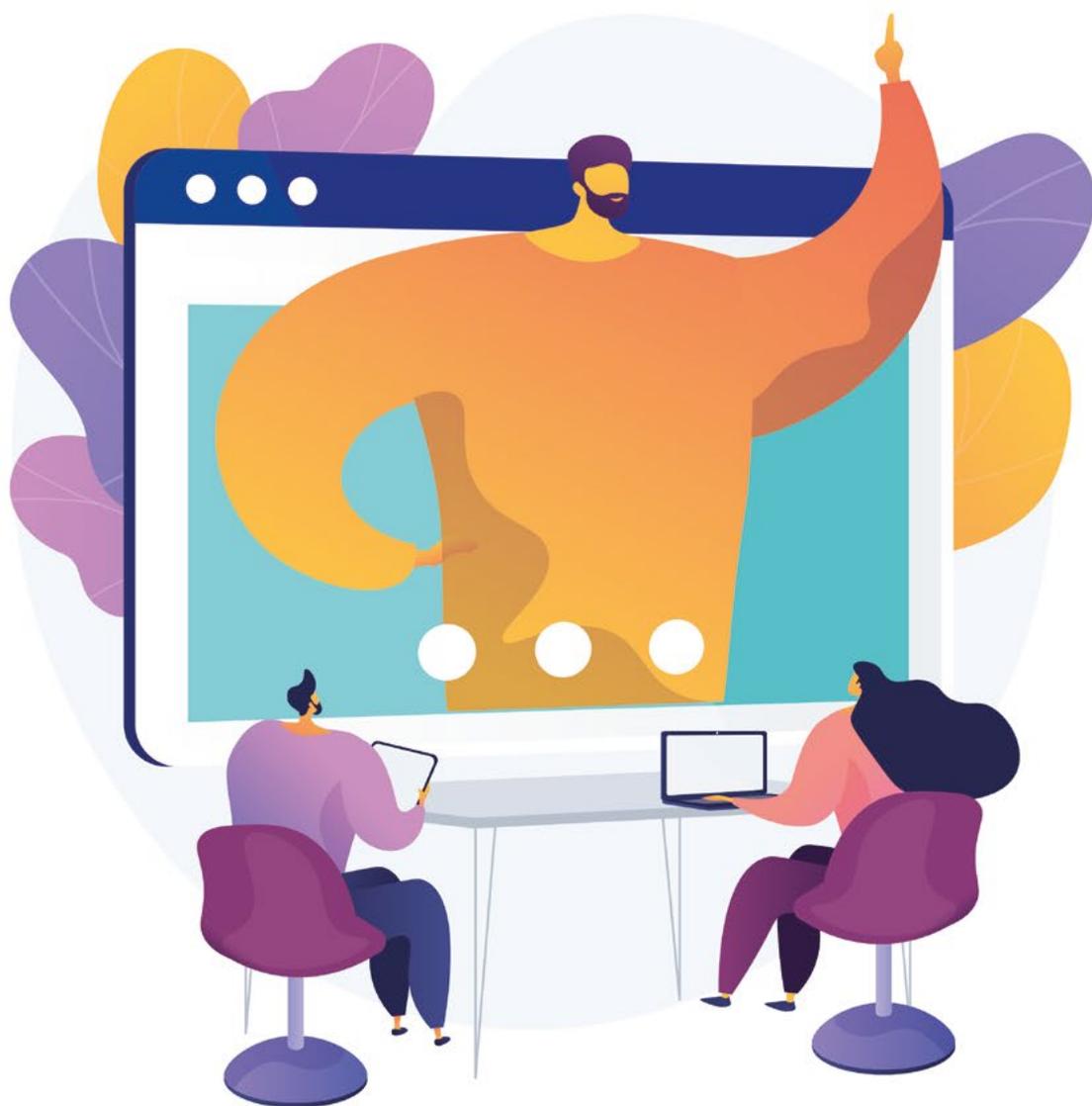
Organiza PMFarma  
[www.pmfarma.es](http://www.pmfarma.es)

Organizado por:



Colaboradores:





## Tribunas de opinión

¿Quieres convertirte en un líder de opinión  
de la Industria Farmacéutica?



Para contratar una tribuna  
ponte en contacto  
con nosotros.

937 370 190

[Mira el vídeo](#)

# PMFarma

# Libera la potencia del próximo Anuario.

Qué contiene el **Anuario PMFarma:**

- Directorio de CEOs de la Industria farmacéutica.
- Guía de empresas de servicios especializadas.
- Estadísticas y cifras del sector.
- Directorio de laboratorios e información sobre tipos de producto, estadísticas de ventas, áreas terapéuticas...
- Divisiones y directivos de contacto.



Anuncio Canal Farmacias



Ficha Premium

PMFarma

An

# Promoción gratuita

Anúnciate en el Anuario PMFarma 2022 y obtén sin coste:

Si eres un LABORATORIO:

- 1 webinar ó 1 anuncio en Canal Farmacias.  [www.pmfarma.es/anuario/labs](http://www.pmfarma.es/anuario/labs)

Si eres una EMPRESA DE SERVICIOS:

- 1 webinar (a partir de 1 página) + ficha premium.  [www.pmfarma.es/anuario](http://www.pmfarma.es/anuario)



Webinar  
PMFarma

El Anuario de la industria.  
Con la sinergia de PMFarma.

# Anuario 2022

Contáctanos al teléfono +34 937 370 190 o al email [anuario@pmfarma.com](mailto:anuario@pmfarma.com)

Entrevista a Xavier Castillo,  
Director General en Miss Sunshine

## “Mantener nuestra filosofía desde el primer día nos ayuda a ser flexibles y transparentes con nuestros clientes”

Entrevista a Miss Sunshine, 10 años como agencia creativa independiente.

### REDACCIÓN

Antes de nada, ¡felicitar a Miss Sunshine por cumplir 10 años como agencia! ¿Cómo ha evolucionado la empresa en estos 10 años?

Han sido unos primeros 10 años muy interesantes. A pesar de llevar más de 20 años en el sector como profesional, nunca dejé de aprender y sorprenderme. Especialmente cuando todo lo que construyes es para ti mismo. Echando la vista atrás, estamos muy orgullosos de cómo hemos evolucionado como agencia; empezamos siendo al inicio 2 personas en un espacio pequeño y ahora contamos con un equipo de profesionales que se involucran con la empresa como si también fuera de ellos.

¿Cuáles son los valores que perciben vuestros clientes como agencia creativa independiente?

Cuando fundamos Miss Sunshine, teníamos muy claro lo que queríamos transmitir y sobretodo lo que no queríamos ser. Hemos conseguido un servicio y una atención al cliente muy potente, siendo flexibles y transparentes en cada uno de nuestros proyectos. Nuestros clientes agradecen la dedicación y la profesionalidad que aplicamos en cada marca, procurando que los problemas e inconvenientes que surgen en el día a día de un cliente se conviertan en soluciones y resultados positivos para ambas partes.

¿Cuáles han sido las claves de Miss Sunshine para sobrevivir a un 2020-21 tan adverso?

Tenemos un equipo muy potente que supo avanzar muy bien a los inconvenientes que vendrían con la pandemia. Nos pusimos en la piel de nuestros clientes, para ver y analizar cuáles serían los pro-

blemas más críticos que podrían sufrir, especialmente en el sector Healthcare, donde veíamos que las visitas médicas desaparecerían y el potencial de los delegados con sus médicos se vería reducido al casi 100%. La digitalización de todos los materiales y la implementación de la interactividad en sus comunicaciones y eventos ayudó a que su día a día se viera afectado lo menos posible. Fue un esfuerzo enorme a nivel creativo y de desarrollo, ya que cada día debíamos pensar y crear nuevas maneras de llegar al médico y poder tener al equipo de delegados con los ánimos al 200% y con unas herramientas adaptadas a la nueva situación.

Este 2021 estrenáis oficina en Madrid, ¿cómo será la relación entre las oficinas de Barcelona y Madrid?

Abrir oficina en Madrid ha sido una decisión producto del trabajo y el servicio bien hecho. Los años en Barcelona nos han ayudado a expandir nuestros servicios y llegar a la capital, lo que nos ha llevado a plantearnos el abrir allí y así poder ofrecer una estabilidad y una mejor atención a nuestros clientes de Madrid.

El flujo de trabajo entre las dos oficinas funcionará como un único equipo, no queremos que se conviertan en dos espacios totalmente independientes, ambas oficinas estarán dirigidas por los 3 socios, y formadas por equipos creativos de trabajo para cubrir el día a día de nuestra agencia.

¿Qué retos os marcáis en los próximos 10 años?

Siempre hemos tenido claro un objetivo, crecer como profesionales y como empresa, pero siempre manteniendo la esencia de una agencia creativa flexible y moderna, adaptada a los nuevos tiempos, donde nuestros clientes saben que somos un equipo cercano y resolutivo.

Durante los próximos 10 años seguiremos creciendo como profesionales, adaptándonos a nuevos retos y manteniendo nuestra filosofía principal: reivindicar el valor de ser uno mismo. Seguir siendo flexibles y transparentes. ■



BE DIFFERENT



estrategia · creatividad · comunicación · marketing

**barcelona** · 606 123 127

**madrid** · 912 903 885

info@[missunshine.es](mailto:missunshine.es)

miss  
sunshine   
tu agencia creativa

10 aniversario



## Revolución Pharmacustomer antes de revolución Pharmatech



**Eloy Viñuales**  
Marketing Lead Neuroscience  
Novartis Spain

*Hace cinco años una señora con la voz entrecortada llamó por teléfono a la centralita de Zappos y Ryo respondió. “Hola buenos días... compré unas botas para mi padre, pero... ha fallecido... me gustaría devolverlas”. Sin pensarlo ni un segundo, Ryo le dijo que no se molestase en hacerlo, Zappos le devolvería íntegramente el dinero; además, al día siguiente, la señora recibió un gran ramo de flores con una nota de condolencia. ¿Qué pasó después? Ryo se sonrió: la señora le envió una carta de agradecimiento con una foto de su familia. “Todavía la guardo, me recuerda cada día porqué trabajo aquí” sentencia antes de continuar con las siguientes llamadas. En mi opinión, si bien la próxima gran revolución de las compañías farmacéuticas será a través de la tecnología, esta revolución no empieza ni en Google ni en Apple, comienza en Zappos, Disney Cruceros y Avon, algunas de las mejores compañías **customer centric** y me gustaría compartirte el porqué.*



VER ONLINE

### LA RAMA EN LA QUE TROPEZAMOS PARA DIGITALIZARNOS

Existe en el mundo de la salud un triunvirato hasta ahora irrompible formado por “Acceso-Costos-Calidad” según el cual no se puede mejorar uno de estos tres parámetros sin repercutir negativamente en los otros; se conoce como triángulo de hierro.

Por ejemplo, si como sistema sanitario quiero aumentar el nivel de acceso a un fármaco innovador, o aumento mi inversión para sufragar los costos incrementales o disminuyo la calidad del sistema para generar ahorros que financien el acceso del producto. ¿Cómo terminar con esta problemática?

Numerosos expertos llevan años señalando la tecnología como el gran actor que revolucionará el sector de la salud y las compañías farmacéuticas se subieron rápidamente al barco con inversiones muy significativas en la ola digital. Si bien se trata de un esfuerzo con resultados heterogéneos, la tónica general deja todavía un sabor agríndice: los esfuerzos digitales todavía no se trasladan al valor para el cliente que se les supone ¿no estamos invirtiendo suficiente? ¿se trata de actualizar las plataformas y sistemas? ¿debemos reforzar la formación digital? De las múltiples peculiaridades de nuestra industria, encuentro en el hiperfoco a nuestros productos la rama en la que tropezamos para ser exitosos en la era digital.

### UNA INDUSTRIA BASADA EN RESOLVER ENFERMEDADES

Si estudiamos las estructuras, foco y procesos internos de cualquier farmacéutica y nos preguntamos quién/qué está realmente en el centro, la respuesta nos hace reflexionar. Miles de compañeros nos levantamos cada mañana para combatir las enfermedades que asolan la sociedad y, aunque pudiera pa-

recer lo mismo, combatir la enfermedad no significa satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

La industria farmacéutica pivota alrededor del descubrimiento de productos que resuelvan algunos de los grandes problemas de nuestro tiempo; si lo traduzco a un equipo de marketing típico, estos se enfocan en “resolver” las enfermedades a través de la comercialización de productos, no en satisfacer las necesidades de sus clientes y, aunque parezca lo mismo (enfermedad-necesidad), **un médico es mucho más que un médico y un paciente es mucho más que un paciente.**

Este pensamiento sobre-simplificado limita el impacto que podemos ejercer en nuestro entorno y entorpece terriblemente el valor digital que queremos brindar. De hecho, nadie duda que, en investigación clínica, por ejemplo, la digitalización está siendo un éxito rotundo, el problema viene con la digitalización alrededor de nuestros clientes ¿por qué?

Sencillamente porque el mundo real es mejor que el virtual en la gran mayoría de las situaciones diarias, solo hay momentos concretos en los que el mundo virtual es invencible; aquellos en los que la digitalización eficiente satisfactoriamente y/o mejora la experiencia del usuario respecto al mundo físico.



**Miles de compañeros nos levantamos cada mañana para combatir las enfermedades que asolan la sociedad y, aunque pudiera parecer lo mismo, combatir la enfermedad no significa satisfacer las necesidades de nuestros clientes.**

Fíjate que para definir el éxito digital hablamos de “satisfacción” de “experiencia de usuario”, de “mundo físico”; hablamos de clientes y de comprenderles, no de qué tipo de herramientas empleamos ni de la gestión de patologías. La revolución digital empieza con la revolución sobre el entendimiento de nuestros clientes y su integración real en la propuesta de valor de las marcas, lejos de la sobreexcitación típica que nos lleva a generar aplicaciones, *toolkits* y contenido para “médicos que tratan enfermedades” y “pacientes enfermos”. Te propongo tres pasos para estar más cerca de una organización *customer centric*.

#### DE ESTUDIOS CLÍNICOS A COMPORTAMIENTOS CLÍNICOS (1)

El primer paso es incorporar la teoría sobre comportamiento humano en los equipos de marketing, definir *insights* a través de fricciones y reestructurar nuestra comprensión de la enfermedad desde un punto de vista de cliente como ser humano genérico, no como médico o paciente.

Hagamos una apuesta. Entrevistemos a un brand manager y pidámosle que nos describa a sus clientes y los motivadores que definen su comportamiento ¿qué porcentaje respondería claramente y en base a un análisis psicológico profundo? En mi experiencia las respuestas orbitan alrededor de dos extremos lejanos e igualmente insuficientes: unos responden con nombre y apellidos sus principales cinco clientes con sus individualidades y otros responden de forma general respecto a la relación del médico con la enfermedad (“les preocupa la seguridad a largo plazo”, “quieren priorizar la efectividad”...). Siempre la enfermedad porque siempre el fármaco. ¿Y si nos olvidásemos de que son médicos? ¿Cómo respondería una persona cualquiera a una situación particular de un médico? Allí radica la verdadera comprensión.

Debemos conocer cómo funciona la mente humana, aprender que se trata de una máquina asociativa que prioriza la coherencia de sus respuestas, interiorizar que, para simplificar los procesos mentales, el cerebro genera prototipos de rápida comparación, estudiar cómo se emplean las emociones para simplificar



la realidad o aceptar que no sabemos digerir las matemáticas y que somos terribles incorporando probabilidades.

Preguntas como las siguientes amplían nuestro horizonte: ¿Cuál es el mapa de miedos y motivadores emocionales de nuestros clientes? Para comprender los sistemas de referencia de los doctores, ¿si la patología no fuese una enfermedad qué sería? Si la respuesta fuese anónima ¿cómo definiría un cliente un día exitoso? Cuando un paciente entra por la puerta ¿qué elementos presupone el médico y qué vivencia hizo que interiorizase esa presunción? Olvidemos que el médico gestiona una enfermedad, ¿en base a sus decisiones qué demuestra estar gestionando?

Te propongo un ejercicio interesante. Primero haz un listado con al menos cinco “verdades brutales” - hechos rotundamente ciertos - alrededor de las siguientes categorías: patología, médico, paciente y medicamentos. Ahora revísalas buscando “fricciones” entendidas como una ironía o conflicto no resuelto en los comportamientos y prioriza el de mayor impacto. Veamos un ejemplo hipotético del mercado de falla cardiaca en el que hay dos *brutal truth* enfrentadas, una sobre la enfermedad y otra sobre los doctores:

1. El fallo cardiaco es una enfermedad silenciosa que pone seriamente en riesgo la vida de las personas.
2. Se invierte proactivamente poco esfuerzo en el diagnóstico de la falla cardiaca en los pacientes más obvios, los hipertensos.

Estos dos predicados coexisten en numerosas geografías y representan un conflicto no resuelto puesto que se supondría que, si el primero es cierto, el segundo debería ser falso debido a un interés genuino por abordar la enfermedad a tiempo.

Para entender por qué sucede nos preguntaremos continuamente “¿por qué?” hasta que como equipo sintamos alcanzar una verdad indiscutible que la resuelve. En nuestro plantea-

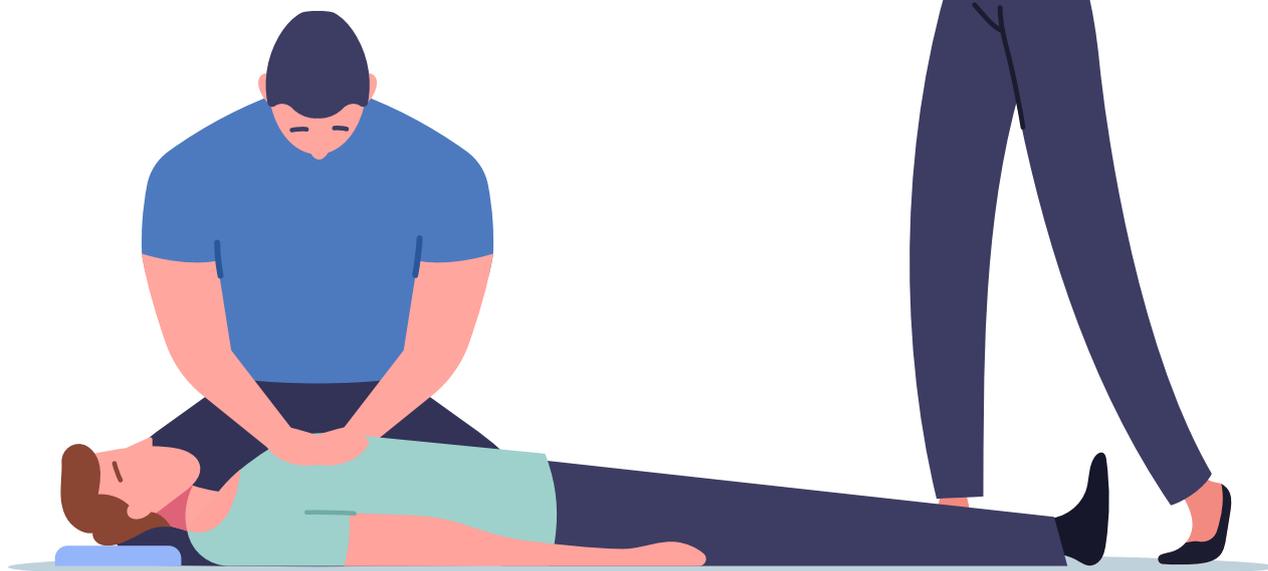
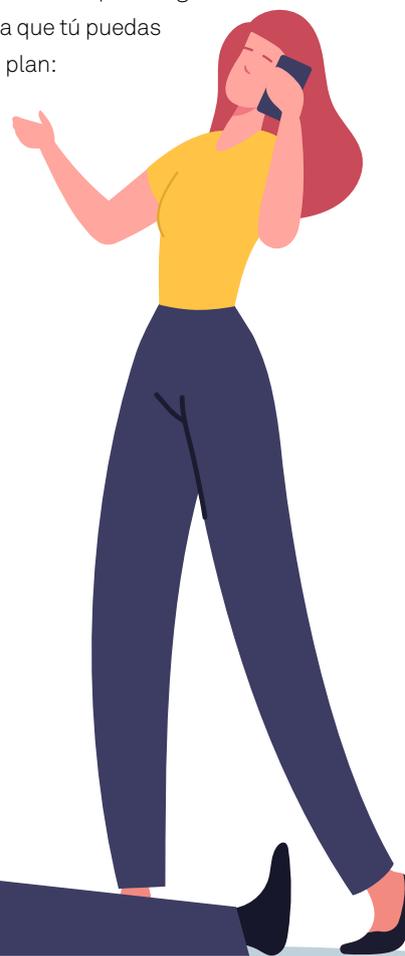
miento una conclusión, ficticia por la naturaleza del ejercicio, podría ser: “que el médico diagnostique falla cardiaca significaría su fracaso en el tratamiento de la hipertensión”.

Esta conclusión respecto al comportamiento nos permite adentrarnos en los verdaderos bloqueadores: la hipertensión no tiene cura y pese a ello, los cardiólogos luchan heroicamente por el bienestar de sus pacientes, no quieren rendirse ¿por qué no quieren rendirse? ¿qué implicaciones tendría “rendirse” respecto a la relación con su paciente y cuál sería la forma más sensible de abordar esa percepción de fracaso?

Nuestro ejemplo es ficticio, pero sirve para ilustrarnos sobre cómo la comprensión profunda de los motivadores y miedos del cliente define el abordaje de una patología más allá de la clínica. Construyamos esa comprensión profunda... y pasemos a la siguiente etapa.

### LA CASA SE CONSTRUYE POR LOS CIMIENTOS (2)

Si ya tienes listo tu equipo de marketing, ahora empieza lo realmente interesante: lograr que el resto de los equipos transpiren esos aprendizajes. En mi experiencia la forma más práctica de lograrlo empieza por los cimientos de la operación comercial. Te comparto algunos temas básicos para que tú puedas construir tu propio plan:



- a. Definición de KPIs enfocadas a la satisfacción del cliente.
- b. Aumento del valor y visibilidad de las campañas de comunicación y contenidos.
- c. Aplicación real de las nuevas segmentaciones de clientes en los equipos de campo.

Las implicaciones de estos tres cambios son profundas: en primer lugar, la satisfacción del cliente o incluso el *Net Promoter Score* debería ser más importante que las propias cifras de venta. Al final “las ventas” no dejan de ser la conclusión de un trabajo bien hecho ¿qué mejor indicador de la calidad de nuestro esfuerzo que la satisfacción de nuestros clientes?

La segunda implicación, alrededor de las campañas de comunicación es que los ciclos de consumo de contenidos expiran mucho más rápidamente. Históricamente hacemos campañas nacionales trimestrales y esperamos que los equipos gestionen las visitas semanales. La ambición debe ser mucho mayor para generar un vínculo proactivo en el entorno actual y que sea el cliente el que busque la información y no la información la que busque al cliente.



**En la medida que seamos capaces de re-construir la organización poniendo al cliente en el centro, las rutinas de trabajo se redefinirán, profundizando en respuestas más ágiles que servirán de plataforma para la verdadera revolución digital.**

Por último, a nivel de segmentación, lograríamos por fin articular campañas en base a necesidades individualizadas de forma consistente. Actualmente, cuando segmentamos “con foco en el cliente” solemos obtener perfiles como “innovador”, “seguro” ... estos perfiles se basan, de nuevo, en la relación del médico con la patología e indirectamente con el fármaco, no en sus necesidades. Además, en demasiadas ocasiones, después de esas segmentaciones los equipos de campo continúan trabajando sobre tiers de potencial prescriptivo. Si queremos ser *customer-centric* seamos consecuentes con los cimientos.

### UN VIAJE DEMASIADO LARGO PARA HACERLO SOLO (3)

Diseñados los planos y establecidos los cimientos podemos empezar a construir. La última y tercera etapa es la más laboriosa y la que realmente definirá el rumbo de la organización: realinear las expectativas y roles de los equipos acorde a la nueva operación; en algunos casos de forma orgánica a través del paso 2, en otros conscientemente en base a las necesidades que surjan.

Te pongo varios ejemplos:

- 1) Un plan de contenidos de impacto jamás volará si los flujos de aprobación requieren varios días.
- 2) Los equipos de campo necesitarán empoderarse e invertir tiempo para gestionar proyectos cada vez más customizados con las implicaciones que ello conlleva.
- 3) Los roles de los equipos de marketing deberán especializarse para lograr el nivel de profundidad que la nueva operación necesitará (segmentación, psicología, comunicación...).
- 4) Las plataformas y alimentación de datos para las nuevas KPIs serán imprescindibles, así como la integración de todas las plataformas.
- 5) Simplificación de procesos internos: una empresa enfocada en el cliente debe ser ágil y flexible para dar respuestas ¿os imagináis a Ryo mandando el ramo de flores a las tres semanas?

En la medida que seamos capaces de re-construir la organización poniendo al cliente en el centro, las rutinas de trabajo se redefinirán, profundizando en respuestas más ágiles que servirán de plataforma para la verdadera revolución digital.



### ESTÁ EN NUESTRAS MANOS

Si pudiera escoger cualquier momento de la historia para trabajar en la industria farmacéutica escogería sin pensarlo el momento actual. La explosión biotecnológica está redefiniendo los límites de la salud y al mismo tiempo los sistemas sanitarios encaran retos sociales, éticos y financieros sin precedentes.

Cuando seamos capaces de comprender con profundidad las necesidades de nuestros clientes, no como médicos ni pacientes sino como personas con sus propias historias y sueños, seremos capaces de proponer soluciones que reimaginen los modelos de valor para, desde allí, saltar a la verdadera y profunda revolución digital y tecnológica que reescribirá la historia de la medicina. Revolución Pharmacustomer antes de Revolución Pharmatech. ■

AZIERTA

# Gestión de auditorías en entorno GCP. ¿Qué hay que tener en cuenta?



Las auditorías de calidad son una de las principales herramientas del sistema de gestión de la calidad para comprobar el estado de cumplimiento de la normativa aplicable y proponer las medidas correctoras necesarias, independientemente de la norma de la que estemos hablando (GMP, GLP, GCP, GDP, ISO 9001, ISO 1385, ISO 22716...), o de la etapa del ciclo de vida del producto (investigación y descubrimiento, desarrollo preclínico, desarrollo clínico, fabricación de materiales de partida, fabricación de producto terminado, control de calidad, distribución, etc.).

**P**or lo tanto, la correcta definición del Sistema de Auditorías de Calidad es crucial para el éxito y la eficacia del proceso. En este artículo vamos a repasar los principales puntos que hay que tener en cuenta para abordar los principios del Sistema de Auditorías de Calidad y proporcionaremos algunos consejos que podrían ayudar en la gestión de las Auditorías de Calidad.



**Marta Rodríguez Vélez**

Regulatory Affairs,  
Pharmacovigilance,  
GXP Compliance &  
Safety Director  
Azierta

## ¿Qué es una auditoría?

Una auditoría es un examen metódico e independiente realizado para determinar el nivel de cumplimiento de una norma específica. Una auditoría de calidad se realiza para evaluar el diseño y la implantación adecuados de un sistema de gestión de la calidad (SGC) de acuerdo con la normativa aplicable.

Así, una auditoría proporcionará pruebas objetivas de los puntos fuertes y débiles de un SGC, y de las formas en que puede mejorarse y reforzarse.

## Tipo de auditorías de calidad

Hay tres tipos principales de auditorías, según la relación entre el auditor y el auditado.

- **Auditorías de primera parte, o auditorías internas.** En estas auditorías, el auditor y el auditado pertenecen a la misma empresa. Estas auditorías se realizan de forma periódica, normalmente al menos una vez al año, con el objetivo de evaluar el nivel de cumplimiento del SGC y mejorar el control de los procesos internos.
- **Auditorías de segunda parte, o auditorías de proveedores.** Estas auditorías se realizan para evaluar el nivel de cumplimiento de los proveedores, subcontratistas o suministradores, según los requisitos externos o internos. Estas auditorías son cruciales para garantizar la calidad de los productos y servicios adquiridos externamente.
- **Auditorías o inspecciones de terceros.** Estas auditorías son realizadas por organismos oficiales, empresas de certificación o autoridades, para garantizar el cumplimiento de los reglamentos, normas o referencias oficiales existentes.



Figura 1. Tipo de auditorías

Además, en función de la norma y de la etapa del ciclo de vida del producto, las auditorías pueden realizarse con diferentes enfoques, con el fin de proporcionar la mejor evaluación del estado de cumplimiento en cada etapa. Se pueden identificar dos grupos principales de auditorías:

- **Auditorías del sistema**, centradas en los principios generales de la gestión, incluidos el SGC, las instalaciones y los equipos, los procesos, los sistemas informáticos, el personal, los proveedores, los documentos...
- **Auditorías de productos/procesos/estudios**, centradas en un área específica de preocupación, un producto específico, un proceso específico, un ensayo específico.



**En función de la norma y de la etapa del ciclo de vida del producto, las auditorías pueden realizarse con diferentes enfoques, con el fin de proporcionar la mejor evaluación del estado de cumplimiento en cada etapa.**

Veamos otra posible clasificación de las auditorías, según su método de evaluación:

- **Auditorías in situ**: en estas auditorías, los auditores se desplazan a las instalaciones a auditar y realizan la evaluación in situ. Esta evaluación incluye también la revisión de documentos y la entrevista cara a cara con el personal de la empresa.
- **Auditorías a distancia**: en estas auditorías la revisión se realiza utilizando tecnologías de comunicación, como el correo electrónico, las conferencias telefónicas o las plataformas de intercambio de información. Las instalaciones pueden visitarse electrónicamente utilizando archivos multimedia, como fotografías o vídeos. Las entrevistas con el personal se realizan mediante videollamadas o llamadas telefónicas.

- **Auditoría documental**: en estas auditorías la revisión se limita a los documentos y registros. No se visitan las instalaciones ni se entrevista al personal. Estas auditorías suelen apoyarse en cuestionarios o listas de comprobación que completan el auditor o los auditados y que incluyen una revisión en profundidad de los documentos y registros que aportan pruebas del cumplimiento de la normativa aplicable.

En función de la naturaleza de la auditoría, los recursos disponibles y otras situaciones condicionantes, como las restricciones de viaje, las auditorías pueden realizarse con un enfoque mixto. Por ejemplo, para reducir los días de auditoría in situ, se puede realizar una revisión documental o una auditoría a distancia como primer paso, seguida de una breve visita a las instalaciones.

### Auditorías GCP

Las auditorías GCP pueden enfocarse desde tres puntos de vista:

- Auditorías a Sistemas de Gestión.
- Auditorías a estudios.
- Auditorías a proveedores.

Veamos las particularidades de cada una de ellas:

#### AUDITORÍAS DE SISTEMAS (QMS)

El objetivo de este tipo de auditoría es evaluar los sistemas de garantía y control de calidad establecidos internamente para garantizar que el ensayo clínico se lleve a cabo y que los datos se generen, registren y comuniquen de conformidad con el protocolo, las BPC y los requisitos reglamentarios aplicables.

Durante la auditoría, deben revisarse los siguientes puntos:

- **Organización y personal**:
  - Organigramas que identifican al personal clave de cada área.
  - Independencia de la unidad de garantía de calidad.
  - Descripción de los puestos de trabajo, cualificación y formación de las personas que participan en cualquier fase del proceso del ensayo clínico.
- **Instalaciones y equipamiento**
  - Estado de calibración y cualificación de instrumentos y equipos con impacto sobre la calidad del medicamento sometido a ensayo clínico (por ejemplo, termohigrómetros o cámaras frías utilizadas en el almacenamiento).
  - Control de acceso. Registro de visitantes.
  - Planes de contingencia y continuidad de la actividad.
  - Archivo de instalaciones.
- **Sistema de gestión de la calidad**
  - Desviaciones y acciones correctivas de la auditoría anterior.
  - Documentos del sistema de calidad y procedimientos operati-

- vos estándar aplicables.
- Registros de control de cambios.
- Registros de desviación.
- Registros de no conformidad e incidentes.
- Manual de calidad.

## AUDITORÍA DE ESTUDIOS

El propósito de una auditoría de estudio es verificar si el ensayo se ha llevado a cabo, los datos se han generado, documentado y comunicado de acuerdo con el protocolo, los principios de BPC y los procedimientos del patrocinador.

Durante la auditoría, deben revisarse los siguientes puntos:

- **Protocolo y documentación**
  - Consentimiento informado de los sujetos del ensayo.
  - Notas de los pacientes.
  - Manual del investigador.
  - Manuales de estudio: muestras, CFR, SAE, gestión de PDI, análisis de laboratorio...
- **Planes de estudio**
  - Plan de seguimiento.
  - Plan de gestión del proyecto.
  - Plan TMF.
  - Plan de seguridad.
  - Plan de gestión de datos.
  - Ejemplo de plan de gestión.
  - Plan de análisis estadístico.
  - Plan de gestión IMP/NIMP.
- **Registro del equipo de estudio**
  - Selección de investigadores y acuerdos.
  - Deberes y funciones de cada parte implicada.
  - Registro de personal.
- **Herramientas de estudio**
  - Tabla de registro de visitas de seguimiento.
  - Lista de desviaciones del protocolo.
  - Seguimiento de las TMF/ISF.

## • Informes de seguimiento

## AUDITORÍA DE PROVEEDORES

Para los proveedores con impacto directo o indirecto sobre el ensayo clínico, los proveedores cuya evaluación inicial muestre la necesidad de una evaluación exhaustiva y siempre que el Departamento de Calidad lo considere oportuno, se realizará una auditoría de calidad en las instalaciones del proveedor, donde se comprobará su idoneidad para realizar las funciones contratadas. Los proveedores a considerar en este punto serán, por ejemplo, los proveedores de API para la fabricación del medicamento en investigación, los fabricantes subcontratados, CRO contratadas

para la gestión del ensayo clínico, proveedores de transporte de los medicamentos en investigación a los centros o proveedores de soluciones tecnológicas (eCRF).

Esta auditoría se llevará a cabo con un enfoque diferente en función del tipo de productos o servicios proporcionados por el proveedor y de los estándares aplicables a la actividad realizada, pero teniendo siempre en cuenta los criterios GCP como elemento clave para la evaluación.



**El propósito de una auditoría de estudio es verificar si el ensayo se ha llevado a cabo, los datos se han generado, documentado y comunicado de acuerdo con el protocolo, los principios de BPC y los procedimientos del patrocinador.**

## Sistema de gestión de auditorías de calidad

Las auditorías de calidad deben gestionarse considerando cuatro elementos fundamentales:

- Un sistema de planificación basado en el riesgo para las auditorías que se realicen en un periodo de tiempo determinado.
- Programas eficaces de formación y cualificación de los auditores, incluyendo requisitos claros para su aprobación.
- Un sistema bien definido para planificar, realizar, informar y evaluar las auditorías.
- Un sistema eficaz para gestionar los incumplimientos hasta su cierre.



Figura 2. Elementos clave del sistema de gestión de auditorías

### Ciclo de vida de las auditorías

Para mejorar la gestión de las auditorías y conseguir resultados coherentes, éstas deben gestionarse siguiendo el enfoque del ciclo de vida PDCA (véase la figura 2).



Figura 3 . Ciclo de vida de las auditorías

#### PLAN DE AUDITORÍAS

Al principio de cada ciclo de auditoría, normalmente cada año, se definirá un Plan de Auditoría que incluya el tipo de auditorías que se van a realizar, su calendario, los documentos de referencia necesarios y los auditores responsables.

Se planificarán tanto las auditorías de primera parte (auditorías internas) como las de segunda parte (auditorías a proveedores y subcontratistas). Las auditorías de terceros (auditorías e inspecciones de autoridades y organismos oficiales) que se espera que se lleven a cabo en la empresa durante el Ciclo de Auditoría también podrían incluirse en el Plan, con el fin de proporcionar una visión más amplia y permitir una mejor asignación de recursos. Todas estas auditorías podrían programarse en un mismo Plan de Auditoría, o pueden prepararse diferentes Planes de Auditoría para cada tipo de auditoría.



**La formación y cualificación del equipo de auditores es un punto clave para conseguir los mejores resultados durante la ejecución del programa de auditoría. La calidad de la auditoría dependerá sobre todo de la experiencia y las capacidades de los auditores.**

#### EJECUCIÓN DEL PLAN DE AUDITORÍAS

A lo largo del año, se llevarán a cabo auditorías programadas de acuerdo con los procedimientos internos y por parte de auditores cualificados. Cada auditoría realizada se registrará y se hará un seguimiento según lo descrito en las políticas de auditoría de la empresa.

Las auditorías pueden realizarse con recursos propios o pueden subcontratarse a auditores especializados o empresas de auditoría.

En ambos casos, la calificación de los auditores, los procedimientos operativos y los documentos y registros generados deben estar en conformidad con las políticas internas de la empresa. Es importante recordar que este tipo de proveedores también debe incluirse en el ámbito de la evaluación y aprobación de proveedores, y puede incluirse también en el programa de auditoría.

#### REVISIÓN DEL CUMPLIMIENTO DEL PLAN

Al final de cada ciclo de auditoría, se verificará el cumplimiento del Plan de Auditoría, con el fin de comprobar que todas las auditorías programadas para ese periodo de tiempo se han realizado correctamente. En caso de incumplimiento de las disposiciones, se indicará y justificará la causa del incumplimiento.

De acuerdo con los resultados de esta revisión, se preparará el nuevo Plan de Auditoría para el siguiente ciclo de auditoría, considerando también los resultados de las auditorías realizadas. Las áreas que requieran una atención especial sobre la base de las auditorías anteriores, los informes de no conformidad o los informes de acciones correctivas se considerarán para programar auditorías adicionales.

#### Cualificación de los auditores

La formación y cualificación del equipo de auditores es un punto clave para conseguir los mejores resultados durante la ejecución del programa de auditoría. La calidad de la auditoría dependerá sobre todo de la experiencia y las capacidades de los auditores. El equipo de auditores puede estar formado por cualquier empleado de la organización con la formación y cualificación adecuadas, o por auditores externos, expertos en los campos específicos de las auditorías que se van a realizar.

Los requisitos aplicables para la selección y calificación de los auditores son:

- **Profundo conocimiento de las normas y reglamentos aplicables.** El auditor debe ser un experto en la normativa frente a la que se realiza la auditoría. Los criterios aplicables deben estar completamente claros para el auditor, a fin de garantizar una evaluación adecuada del nivel de cumplimiento de dichos criterios.
- **Conocimiento de los procesos, productos, métodos, técnicas y operaciones realizadas por la empresa auditada.** La formación del auditor debe estar relacionada con las áreas de actividad de la empresa auditada, para garantizar un nivel adecuado de comprensión de los procesos a revisar.
- **Formación específica en técnicas de auditoría.** Sería deseable contar con certificaciones oficiales sobre estas formaciones.
- **Experiencia en auditorías.** A veces se puede exigir un número mínimo de auditorías realizadas durante un periodo de tiempo determinado.



Figura 4.  
Proceso de auditoría

- **Independencia de las áreas auditadas.** El auditor debe aportar un punto de vista objetivo e independiente.

Los auditores pueden ser personal de la empresa auditora o auditores externos, pero deberán cumplir estos requisitos en ambos casos.

### Procedimientos operativos estándar y modelos de documentos

Una vez planificadas las auditorías y conformado el equipo de auditores, la realización de las mismas es también un proceso en sí mismo, y como tal ha de ser considerado y gestionado.

#### PREPARACIÓN DE LA AUDITORÍA

Antes de realizar la auditoría, el auditor preparará una Agenda de Auditoría que se enviará al departamento/empresa auditada para informar sobre los puntos que se revisarán durante la auditoría, el calendario previsto y el personal responsable que se solicitará para cada área. La Agenda de Auditoría debe estar a disposición del auditado con suficiente antelación, para permitir su revisión y garantizar la adecuada preparación de la auditoría.

Para preparar la Agenda de Auditoría es conveniente que el auditor revise la información disponible sobre el auditado, para lograr un mejor conocimiento de la empresa y de las operaciones a auditar, como por ejemplo:

- Documentos del Sistema de Gestión de Calidad aplicables al área auditada.
- Personal e instalaciones.
- Actividades desarrolladas y diagramas de flujo.

En caso de que se haya realizado una auditoría anterior al mismo departamento/empresa, también se debe revisar la siguiente información:

- Desviaciones y acciones correctivas abiertas en auditorías anteriores.
- Modificación de los controles desde la última auditoría.
- Desviaciones e incumplimientos abiertos desde la última auditoría.
- Cambios en las actividades realizadas o en el volumen.
- Cambios de personal.

El auditor podría pedir la documentación necesaria antes de la realización de la auditoría, si fuera necesario.



**Una auditoría es, al fin y al cabo, una revisión de una muestra. Cuanto más amplia sea la muestra, más precisa será la visión. Sin embargo, una revisión del 100% del área auditada no suele ser posible.**

#### REALIZACIÓN DE LA AUDITORÍA

La auditoría debe comenzar con una breve reunión de apertura en la que el equipo de auditores confirme el alcance de la auditoría, la norma con la que se va a realizar y la forma en que se llevará a cabo, incluidos los documentos e instalaciones que se revisarán, el personal que se entrevistará y los criterios de clasificación de los incumplimientos.

Una auditoría es, al fin y al cabo, una revisión de una muestra. Cuanto más amplia sea la muestra, más precisa será la visión. Sin embargo, una revisión del 100% del área auditada no suele ser posible. Por ello, un método de inspección planificado y sistemático es la mejor manera de optimizar el tiempo y los recursos y, por tanto, de ampliar la muestra y obtener conclusiones finales realistas.

Al realizar la auditoría, el equipo de auditores debe tener siempre presente que:

- La auditoría se realizará de forma respetuosa y profesional.
- La comunicación con el personal auditado será directa y asertiva, evitando juicios personales o comentarios subjetivos.
- La investigación debe ser exhaustiva, a fin de evaluar adecuadamente el grado de aplicación y la eficacia de los procesos.
- Sólo se evaluarán las pruebas objetivas y verificadas.
- Si se detecta una posible no conformidad, se investigará hasta confirmarla o no y si es accidental o sistemática.
- Las no-conformidades detectadas en auditorías anteriores deben ser objeto de un estrecho seguimiento.

En ocasiones puede ser útil disponer de cuestionarios de auditoría o listas de comprobación, simplemente para asegurarse de que se revisan todas las áreas importantes, y de que el resultado de esta revisión se documenta adecuadamente. Sin embargo, esto dependerá de las preferencias del auditor y de sus prácticas de auditoría. En caso de que se utilicen, se considerarán registros de auditoría primarios, y deberán conservarse en consecuencia para garantizar su integridad durante todo su ciclo de vida.

Una vez finalizada la evaluación, el equipo auditor celebrará una reunión de cierre con el personal clave de la empresa auditada. Durante esta reunión, se compartirá con el auditado una visión general de la auditoría, incluyendo todas las áreas auditadas, los puntos fuertes y débiles detectados y los incumplimientos encontrados. Estos resultados podrán ser discutidos durante la reunión, proporcionando información adicional por parte del auditado si es necesario o explicando el motivo de la no conformidad por parte del auditor, con el fin de lograr un acuerdo entre ambas partes, que será la base para la elaboración del informe de auditoría.

El principal objetivo de esta reunión es asegurarse de que el auditado entiende claramente los principales puntos de preocupación que han surgido durante la auditoría, y que el auditor dispone de información completa y clara para preparar el informe final.

#### INFORME DE AUDITORÍA

Una vez finalizada la auditoría, el equipo auditor debe emitir el informe de auditoría. El informe debe emitirse en un plazo razonable después de la auditoría, que debe estar recogido en las políticas internas de la empresa, para asegurarse de que la información esté a disposición de los auditados lo antes posible, de modo que pueda abordarse y aprobarse el plan CAPA adecuado en el momento oportuno.

El informe incluirá la información completa sobre las áreas auditadas, la(s) fecha(s) de la auditoría, el/los auditor(es) (y, en su caso, los expertos y observadores), el objetivo y el alcance de la auditoría, los criterios de clasificación de los hallazgos y las personas de contacto implicadas en la auditoría. En el informe se debe hacer referencia a cada una de las pruebas recopiladas durante la auditoría, así como una descripción de las actividades realizadas y los comentarios de los auditores sobre el rendimiento de cada área.

Las áreas de incumplimiento se registrarán en el informe, y se clasificarán según los criterios establecidos. Se necesita una descripción específica y completa de los hallazgos para documentar plenamente el incumplimiento y permitir al auditado entender su causa y definir el plan de acción adecuado.

El Informe de Auditoría deberá ser revisado y aprobado por el auditor, y deberá ser presentado a la alta dirección, como forma de asegurar que las acciones necesarias para lograr el cumplimiento se definen e implementan adecuadamente.



**Se debe elaborar un plan CAPA para resolver los incumplimientos, que incluya las acciones a realizar, el personal responsable de cada una de ellas y el plazo previsto para su cierre.**

#### Gestión de los incumplimientos y seguimiento de las auditorías

Todas las no conformidades encontradas durante las auditorías se clasificarán en relación con su impacto sobre la calidad del producto/datos, según los criterios previamente definidos. Cada no conformidad debe ser evaluada por el auditado, con el fin de encontrar la causa de la ruta y definir las acciones correctivas en consecuencia.

Se debe elaborar un plan CAPA para resolver los incumplimientos, que incluya las acciones a realizar, el personal responsable de cada una de ellas y el plazo previsto para su cierre. Se llevará a cabo un estrecho seguimiento de este plan CAPA, con el fin de asegurarse de que se mitigan los riesgos potenciales para la calidad del producto como consecuencia de los incumplimientos detectados durante la auditoría.

Es importante tener en cuenta que el objetivo de una auditoría no es sólo identificar posibles problemas, sino también resolverlos. Por ello, la definición y aplicación del plan CAPA es de vital importancia para completar el proceso de auditoría y garantizar la mejora continua. ■



## CESIF & Farma

# 10 CLAVES DEL MARKETING DIGITAL FARMACÉUTICO

**"Lo digital ha llegado para quedarse".** Esta frase ha sido uno de los clásicos básicos de la pandemia. No solo en el sector farmacéutico. En empresas de todos los ámbitos han emergido muchas voces con vocación de gurús que creen haber descubierto ahora el oráculo de la digitalización.

**P**ocas frases tienen menor sentido y pertinencia. No porque no sea cierta, sino porque "lo digital" llegó hace ya mucho tiempo a nuestras vidas. Otra cosa es que no todas las compañías se habían dado cuenta de ello. Y no todas lo habían integrado en el seno de sus estrategias de negocio.

Sí es cierto que la pandemia ha servido para dar un empujón a las empresas que aún no habían propiciado ese paso hacia el mundo digital. Y que aquellas que habían ya construido sus mimbres años atrás, durante la pandemia han recogido los frutos de haber sabido anticiparse a un entorno que, tarde o temprano, iba a llegar.

Todas las compañías que trabajamos ya desde una perspectiva digital sabemos que en el detalle está la virtud. Que es en los pequeños detalles donde residirá el éxito de nuestra estrategia. Y que hay una serie de cuestiones básicas que tenemos que grabarnos a fuego para que esta estrategia aporte realmente valor a la compañía.

**No todo lo digital "mola".** Puede parecer obvio, pero cuando estamos construyendo una acción, la primera pregunta que tenemos que hacernos es si realmente necesitamos un plan digital. Poner el apellido "digital", "online" o "2.0" a todo lo que hacemos puede resultar muy "cool", pero hay muchas veces en las que todavía un folleto o una carta pueden ser más efectivos que un *webinar*, un *tweet* o un *mailing*.

**Ojo con la fascinación tecnológica.** Redes sociales y plataformas digitales hay muchas. Redes y plataformas que aporten valor a nuestra estrategia, no tantas. Antes de crear perfiles y dar el salto a un nuevo canal, valorémoslo bien. Hace unos meses explotó un fenómeno muy significativo que



VER ONLINE



**David Herrera Cerezo.** Program Manager del Programa Superior en Digital Healthcare Business de **CESIF** y Responsable de Comunicación Digital de **Roche Farma España**.

**"Redes sociales y plataformas digitales hay muchas. Redes y plataformas que aporten valor a nuestra estrategia, no tantas.**

**Antes de crear perfiles y dar el salto a un nuevo canal, valorémoslo bien."**



ilustra muy bien esta realidad: ClubHouse. En apenas un par de semanas solo se hablaba de esta plataforma de audio, y fueron muchas las empresas que dieron el salto al vacío sin plantearse su sentido, que en muchos casos seguro que lo tenía, pero en otros no. Tras el pico que experimentó de descargas en febrero de este año, apenas unas semanas después cayeron en un 90%.

### **Aporta valor en tu estrategia de omnicanalidad.**

Dicho de otro modo: construye esta visión a largo plazo, con sentido e involucrando al equipo de campo. Descubre cuáles son las plataformas digitales en las que están presentes tus clientes y establece un *modus operandi* coherente para no saturarles. ¡Ah! Y sé creativo: Piensa bien cuál es el *journey* de tus audiencias y descubrirás que existen muchas plataformas digitales que ni imaginabas, con las que podrás llegar a ellas de una forma diferente y destacando entre tus competidores.

### **Los webinars, necesarios pero hay que dosificarlos.**

Según datos de Iqvia, el año pasado las vistas remotas crecieron un 727% y las reuniones y congresos remotos, un 1.607%. Sí, has leído bien: un 1.607%. El salto a “lo digital” ha sido inevitable por motivos evidentes, pero debemos plantearnos muy bien cómo optimizar los contactos con los profesionales sanitarios y trazar una relación segmentada, bien definida y que aporte valor para no generar rechazo en ellos.

**Lo que no son cuentas... son cuentos.** Establece claramente cuáles son los objetivos que te planteas en cada acción digital. En términos de negocio, por supuesto, pero también desde un punto de vista técnico. ¿El objetivo de tu acción es conseguir *leads*? ¿La asistencia a un encuentro científico? ¿Son visualizaciones de un vídeo? ¿Es *engagement* en redes sociales en torno a una campaña? Un error muy común en las acciones digitales es mezclar simultáneamente KPIs muy dispares que dificultan cohesionar todos los recursos con los que contamos y que realmente no aportan valor a la compañía o al área de negocio.

**El contenido es el Rey.** Otro clásico básico, un tanto añejo, y todavía usado por muchos gurús del marketing digital es aquello de que “el contenido es el Rey”. El contenido claro que tiene que reinar, pero plantéate cuál es la duración del reinado. ¿Es un contenido estratégico que va a perdurar en el tiempo? ¿Su difusión va a ser efímera (para un congreso, una reunión interna puntual, una campaña de redes sociales...)? Según la vocación estratégica de la acción, mide bien el presupuesto que acuerdes con la agencia creativa. ¿Quizá no sea necesaria una súper producción!

### **Si pintas la Mona Lisa, no la cuelgues en tu cocina.**

El contenido que crees puede ser una maravilla, pero si no viene acompañado de un potente plan de difusión de poco te servirá. La planificación de medios en ocasiones es la gran olvidada



en el marketing de contenidos. Adecúa de forma cohesionada tu presupuesto en función de la producción y de los medios. Si tienes 10, no te gastes 9 en generar el contenido y 1 en difundirlo.

### En los días mundiales hay más competencia que nunca.

Los días mundiales son un buen momento para hacerte ver entre tus audiencias, dado que crece el interés por los temas entre la opinión pública. Pero también hay más competencia: a las campañas que lanzan todas las empresas del ámbito sanitario hay que sumarle las de otros sectores, en muchas ocasiones con generosos presupuestos para planificación de medios. ¿Esto significa que debemos borrarlos del mapa? No. Significa que debemos anticiparnos mucho antes para cerrar los mejores espacios publicitarios, dotar de mucho peso a los contenidos orgánicos en redes sociales y saber acompañar bien a nuestros *partners* estratégicos (sociedades científicas, asociaciones de pacientes, etc.) en sus acciones. Piensa que el éxito de una perspectiva digital reside en la continuidad a lo largo de todo el año y que una estrategia “one shot” en ocasiones no es la más adecuada.

### Si no estás en la primera página de Google...

La frase “si no estás en Google no existes” está también muy manida a estas alturas del partido... pero no superada. Un error muy común cuando planteamos un contenido online es creer que, por nuestra “cara bonita” y en medio del mayor fenómeno de sobreinformación e infoxicación de la historia, el usuario va a teclear la URL de tu web, navegar en ella y buscar el contenido. El usuario no funciona así. En el largo plazo, ni el tráfico directo, ni el pagado y, en general, ni siquiera el de redes sociales supondrán cantidades ingentes de clics.



**“Un error muy común cuando planteamos un contenido online es creer que, por nuestra “cara bonita” y en medio del mayor fenómeno de sobreinformación e infoxicación de la historia, el usuario va a teclear la URL de tu web, navegar en ella y buscar el contenido. El usuario no funciona así.”**

La clave del éxito –cuantitativa y cualitativamente- residirá en una buena estrategia de SEO y SEM que posicione bien nuestros contenidos en la primera página de Google. Y no hay más que echar un ojo a los datos: según el informe “Farmacias Online España - Informe de Tendencias” de Iqvia, el 64% de las transacciones en farmacias online durante el primer semestre del año en España provino de este canal.

### Los empleados son los mejores embajadores digitales de tu marca.

La estrategia digital de tu compañía empieza en los propios empleados. Ellos pueden ser una pieza fundamental del engranaje. Fórmalos en habilidades digitales para que sepan tejer su propia estrategia digital a través de redes sociales y plataformas digitales y cumplir así a rajatabla todos los límites legales y de *compliance* propios del sector, además de para humanizar la comunicación de tu empresa haciéndoles protagonistas a ellos mismos en la generación de los contenidos.

Omnicanalidad, visita remota, marketing de contenidos, redes sociales, analítica web, posicionamiento en Google, *compliance*... El conocimiento de cada una de las patas de una estrategia digital es fundamental, dado que todas ellas están íntimamente relacionadas entre sí. Esta visión holística es clave para el éxito de todo lo que hagamos en el mundo digital. Precisamente en este sentido, el Programa en Digital Healthcare Business de CESIF permite a sus participantes conseguir una formación completa para desarrollar una exitosa estrategia digital.

Pero no solo eso. Una estrategia digital no puede concebirse ya desde una perspectiva departamental. No es algo que atañe solo a un equipo o área determinada de la compañía, y todos los empleados han de pensar “en digital” independientemente de sus funciones y de su grado de responsabilidad. “Lo digital” llegó hace mucho tiempo y todo pinta que ya para quedarse entre nosotros. ■

# Audit & Certification

Auditorías altamente especializadas en todo el mundo y en el entorno de Life Sciences

- Auditorías GXP: GMP, GDP, GCP, GLP, GVP
- Auditorías a laboratorios de análisis clínicos
- Auditorías de productos sanitarios
- Auditorías de cannabis medicinal
- Auditorías de integridad de datos
- Auditorías internas

Enfoque  
global y local

Metodología  
probada y  
eficaz

Sistema de  
garantía  
de calidad

Un único  
partner para  
todas sus  
auditorías

**Azierta, Audit & Certification your reliable partner to guarantee compliance!**



44.198

48.000

ADELPHI TARGIS

# Real world evidence. Más allá de lo evidente

Solo un 2% de la población participa en ensayos clínicos. Necesitamos respuestas para el 98% restante.



Maite Artés

ADELPHI TARGIS



VER ONLINE

## ¿Por qué son necesarios los estudios de RWE?

Nadie duda que la mejor evidencia es la que se construye a partir de ensayos clínicos aleatorizados (ECA). Los ECA permiten, gracias a la magia del azar, que los distintos brazos de tratamiento sean comparables, no sólo respecto a variables de confusión que tenemos identificadas sino también respecto a variables de confusión que desconocemos (siempre que la muestra sea suficientemente grande). Realmente, el azar es una gran garantía para poder inferir relaciones causales entre el tratamiento y el resultado de salud analizado.

Pero los ECA no son la panacea. Son costosos, conllevan mucho tiempo, se realizan sobre poblaciones seleccionadas (según unos criterios de inclusión y exclusión más o menos estrictos) e incorporan procedimientos, evaluaciones, visitas de seguimiento, control de la adherencia a la medicación... que distorsionan la práctica clínica real y, por tanto, sus resultados puede que no sean completamente extrapolables a la realidad.

Por ello, es necesario encontrar un equilibrio entre tener respuestas muy robustas, pero dilatadas en el tiempo o tener respuestas aproximadas en un tiempo más reducido. Entre priorizar la validez interna (inferir causalidad) y la validez externa (extrapolar) de los resultados de la investigación.

## ¿Qué es lo nuevo en el ámbito de los estudios de RWE?

Los estudios actualmente denominados de evidencia del mundo real (*Real World Evidence*, RWE, en inglés) no son algo nuevo. Simplemente, son estudios basados en datos del mundo real (RWD), que no se han recogido con la finalidad de realizar una investigación, sino con otros propósitos clínicos y/o administrativos. Por tanto, los estudios observacionales, retrospectivos o

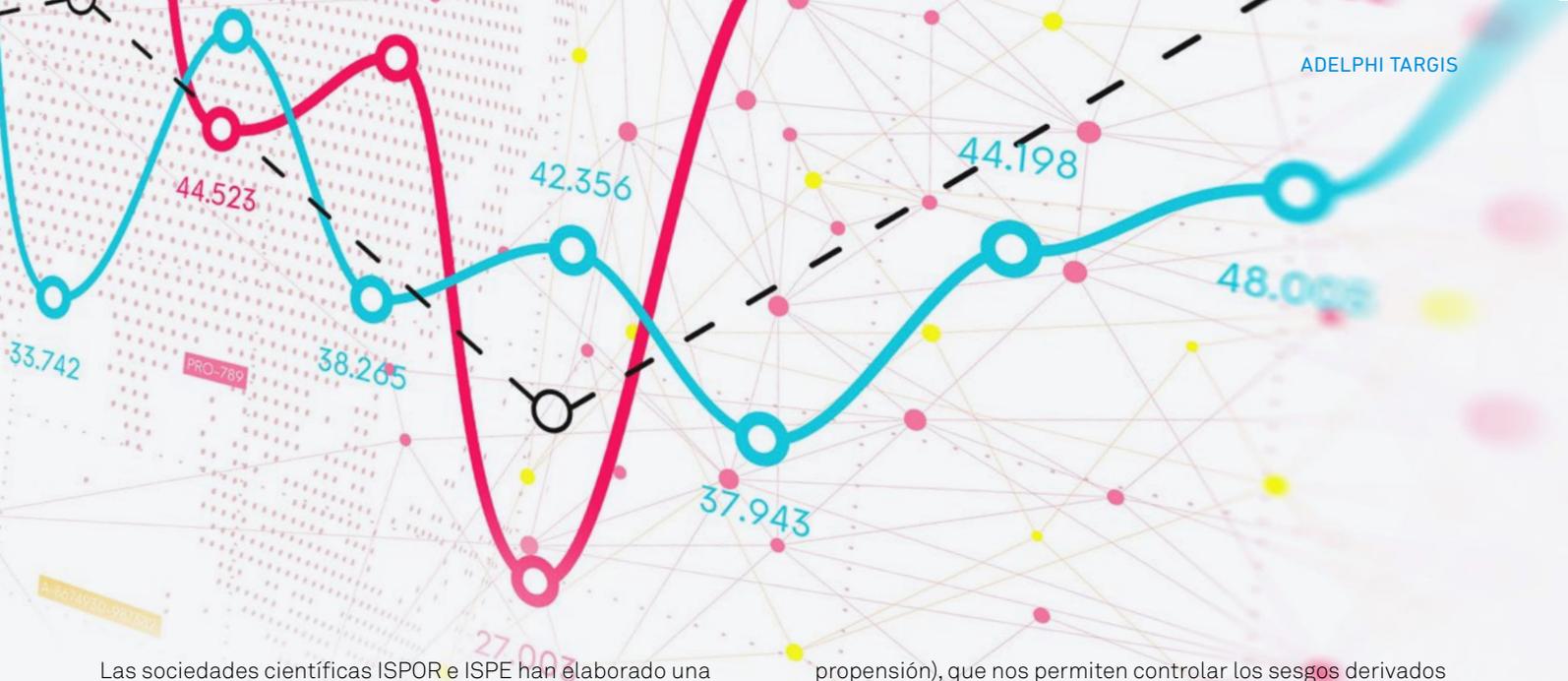
prospectivos, ampliamente conocidos y utilizados son estudios de RWE. Lo nuevo ha venido de la posibilidad de utilizar grandes bases de datos electrónicas pre-existentes como fuente de datos para los estudios de RWE.

El acceso a grandes cantidades de datos de salud almacenados en registros electrónicos abre un mundo a la investigación, pero conlleva también muchos riesgos si no se conocen sus debilidades.

## ¿Podemos confiar en los estudios de RWE?

La mejor garantía para poder confiar en los resultados de los estudios de RWE es la transparencia. Los riesgos que comportan los estudios de RWE son conocidos:

- **Factores de confusión que no permiten la inferencia causal:** Si existen variables que influyen en la elección que se ha realizado en la práctica clínica del tratamiento que recibe cada paciente, éstas pueden influir también en los resultados del mismo. En esta situación, no podemos extraer conclusiones causales definitivas sobre la efectividad del tratamiento.
- **Calidad de los datos:** Al no recoger los datos específicamente para el estudio, sino con otras finalidades, es posible que no dispongamos de todos los datos que serían óptimos para la investigación o que haya valores faltantes en variables importantes.
- **Información opaca:** A menudo, la información sobre cómo se ha realizado el estudio o cómo se han obtenido los resultados no es suficientemente clara y detallada, lo que impide su reproducibilidad (condición básica de calidad de los estudios científicos).
- **Múltiples análisis y selección de los más favorables:** Sería lo que los ingleses denominan muy gráficamente como *cherry picking* consistente hacer múltiples análisis hasta obtener los resultados deseados.
- **Sesgo de publicación:** Dar a conocer/publicar sólo los estudios con resultados favorables y guardar en el cajón los estudios con resultados que no nos gustan.



Las sociedades científicas ISPOR e ISPE han elaborado una serie de recomendaciones para el desarrollo y la publicación de estudios de RWE <sup>(1,2)</sup> encaminadas a conseguir incrementar la confiabilidad en los estudios de RWE, a través de mejorar su transparencia y reproducibilidad.

### ¿Cómo sacar el máximo partido a los estudios de RWE?

Uno de los aspectos más importantes es clarificar, desde el momento de la redacción del protocolo de investigación, si se trata de un estudio de RWE puramente exploratorio o si pretende testar hipótesis sobre efectividad comparada entre tratamientos o intervenciones sanitarias (*HETE*, *hypothesis evaluating treatment effectiveness studies*).

- Si nos encontramos en un **contexto exploratorio**, tenemos más libertad para introducir cambios en el análisis planeado, guiados por los datos o por los resultados surgidos a lo largo del estudio. Pero dejando muy claro que los resultados son simples hipótesis que deberán ser contrastadas a posteriori en un contexto confirmatorio.

En este tipo de estudios, la inteligencia artificial <sup>(3)</sup> con algoritmos de *machine learning* aplicados a grandes bases de datos nos pueden ayudar a generar hipótesis de investigación, identificar clústeres (sin las restricciones que impone la estadística tradicional), predecir trayectorias de pacientes y anticipar consumo de recursos, entre otras muchas aplicaciones. En Adelphi hemos empezado a trabajar en esta línea y es muy prometedora.

- En el contexto HETE, en el que nos interesa comparar la efectividad de dos tratamientos distintos en un estudio de RWE (es decir, no randomizado), existen técnicas estadísticas que permiten tener en cuenta los factores de confusión.

La aproximación habitual es utilizar modelos de regresión múltiple para tener en cuenta la influencia de las variables de confusión sobre la variable resultado. Pero existe otra aproximación que consiste en tener en cuenta **qué factores de confusión han afectado al hecho de recibir el tratamiento o no**. Se trata de las *propensity scores* (puntuaciones de

propensión), que nos permiten controlar los sesgos derivados de la no randomización del tratamiento, aproximando los estudios de RWE a los ECA.

Por ejemplo, si resulta que los que han recibido un tratamiento más agresivo para tratar una condición X son los pacientes que estaban más graves, nos podemos encontrar con que, además, sean los que muestran peores resultados. En este caso, concluiríamos erróneamente que el tratamiento empeora los resultados.

Las puntuaciones de propensión nos permiten tener en cuenta la probabilidad de recibir el tratamiento en función de las variables de confusión que creemos que influyen en la decisión de tratar (gravedad, edad, fracaso a tratamientos previos...) y utilizar estas puntuaciones para crear un nuevo grupo control entre los no tratados que sea comparable al grupo tratado (*matching*) o utilizarlas para ponderar los resultados (*weighting*) mediante distintas aproximaciones estadísticas.

### La ciencia y la tecnología fluyen a favor de las ciencias de los datos.

Las colaboraciones interprofesionales y los intercambios de conocimientos entre múltiples especialidades complementarán a los estudios tradicionales y lograrán avances en la utilización eficaz de la RWE. Se prevé que el uso de los datos en salud recopilados de forma rutinaria marque el futuro de la investigación y oriente la toma de decisiones.

En Adelphi Targis llevamos 20 años desarrollando estudios de RWE. En la cadena de valor para el desarrollo de estos estudios intervienen muchos elementos (estratégicos, de conocimiento, metodológicos, estadísticos, digitales, regulatorios, administrativos, de gestión del proyecto, de *medical writing*...). Es imprescindible incorporar constantemente la innovación y estar al día de la evolución del conocimiento para seguir manteniendo el valor añadido en este tipo de proyectos. Por eso, nunca dejamos de aprender. ■



PUEDES CONSULTAR LA BIBLIOGRAFÍA USADA EN ESTE ARTÍCULO EN LA VERSIÓN ONLINE

DYNAMIC (GRUPO EVIDENZE)

## Un año después de la publicación del Real Decreto que regula los estudios observacionales: ¿Simplificación o placebo?

En la última década, los Estudios Observacionales han ido ganando representatividad, demostrándose que son cruciales para determinar la efectividad y la seguridad de los medicamentos a largo plazo, ya que complementan la información obtenida en los ensayos clínicos puesto que, al realizarse en condiciones de práctica clínica habitual, ofrecen ese “toque de realidad” del que carecen los ensayos, que se realizan en condiciones ideales.



**Santiago Rodríguez**  
Director Operaciones RWE  
DYNAMIC (GRUPO EVIDENZE)



VER ONLINE

La Orden SAS 3470/2009, vigente entre el 2009 y 2020, sentó las bases para asegurar que este tipo de investigación se hiciera de una manera rigurosa, ganando la confianza de los investigadores y de quien ha visto en estos estudios una manera rápida y más económica de hacer investigación de calidad.

Sin embargo, con el paso del tiempo, se demostró que esta regulación presentaba algunas carencias que hacían que los estudios observacionales fueran mucho menos ágiles de lo deseable teniendo en cuenta sus objetivos, fundamentalmente debido a la cantidad de trámites administrativos necesarios para ponerlos en marcha.

El desarrollo de nuevas plataformas tecnológicas de captura de datos y su análisis mediante técnicas de BIG Data, han hecho que estas investigaciones de VIDA REAL (Real World Evidence) estén de moda y cada vez se realicen más, por lo que es crucial disponer de una legislación al respecto actualizada.

Tras varios años de espera, por fin el 26 de noviembre de 2020, se publicaba en el BOE el RD957/2020 por el que se regulan los estudios observacionales con medicamentos de uso humano. Este RD venía acompañado de mucha expectativa, puesto que era una demanda generalizada tras el desarrollo tecnológico experimentado en los últimos años que, unido al desarrollo de nuevas regulaciones en materia de farmacovigilancia y de protección de datos, obligaba a una actualización de la legislación de estudios observaciona-

les que había quedado obsoleta en muchos de sus apartados.

En noviembre hará un año de la publicación de este RD y es hora de hacer balance y analizar qué ha supuesto y si se han cumplido las expectativas que se tenían respecto a esta legislación.

Hay que recordar que el ánimo con el que se redactó esta legislación era simplificar los trámites administrativos que permiten realizar estos estudios y a tenor de lo resumido a continuación, podría decirse que, al menos en parte, se ha conseguido:

- **Eliminación del trámite de Clasificación del estudio por parte de la AEMPS.** Aunque no era complicado y casi siempre era bastante rápida de obtener, con el RD957/2020 esa tarea recae en el CEIm que, entre otras funciones, debe valorar el tipo de estudio del que se trata.
- **Evaluación por parte de las CCAA:** otro de los cambios relevantes que trajo el nuevo RD fue que, para un Estudios Observacional con medicamento (EOM) de seguimiento prospectivo, se indicaba que *las CCAA podrán solicitar requisitos adicionales* para la realización del estudio en un centro de su CA, cuando la Orden SAS obligaba a que cada CA evaluara el estudio. Después de un poco de incertidumbre al principio, a día de hoy, varias CCAA como Andalucía, Asturias o Galicia (entre otras), reconocen el dictamen del CEIm y no solicitan evaluar el estudio. Esto supone un ahorro considerable de tiempo para iniciar el estudio en los centros de estas CCAA.

Sin embargo, aún hay otras como Cataluña, Madrid o Valencia, que siguen requiriendo la evaluación y autorización del estudio por el órgano competente de la CA para que los estudios puedan llevarse a cabo en los centros que dependen de ellas.

- Otra novedad que fomentará la investigación independiente es la creación del término **“Investigación clínica sin ánimo comercial”** que entre otras cosas se beneficiará de la exención del pago de tasas. Además, en este tipo de estudios, las CCAAs no deberán solicitar requisitos adicionales, lo que quiere decir que con la aprobación del CEIm se podrá gestionar el contrato con los centros participantes e iniciar la investigación.
- En lo que respecta a la obtención de **Consentimiento informado**, el nuevo RD viene a reforzar lo que ya se apuntaba en el RGPD. Así, se especifica que en EOm en los que haya que entrevistar al paciente, se requerirá la firma de un consentimiento informado, dejando la puerta abierta a que no sea necesario recabar el consentimiento en aquellos estudios en los que la única fuente de información sea la Historia Clínica (estudios de seguimiento retrospectivo), siempre que el CEIm lo apruebe.
- **Programas de Apoyo a Pacientes:** este tipo de estudios tienen cabida en este RD y se explica que en los casos en los que se recoja información sobre el uso de medicamentos mediante contactos planificados con los pacientes, deberán tratarse como EOm.
- **Registro Español de Ensayos Clínicos (REec):** es obligatorio registrar los EOm de seguimiento prospectivo en el REec. En él se darán de alta estos estudios y se actualizará la información a lo largo del mismo incluyendo los resultados al finalizar el estudio.
- **Buenas Prácticas de Farmacovigilancia europeas:** se deben seguir para este tipo de estudios y en ellas se indica que los cuestionarios, entrevistas y muestras de sangre se consideran práctica clínica habitual, que es una consideración importante en este tipo de estudios y no aparece en el RD957/2020.
- **Farmacovigilancia (FCV):** siguiendo con lo publicado en RD577/2013, la comunicación de Reacciones adversas no se limita sólo a las graves sino también a las no graves.

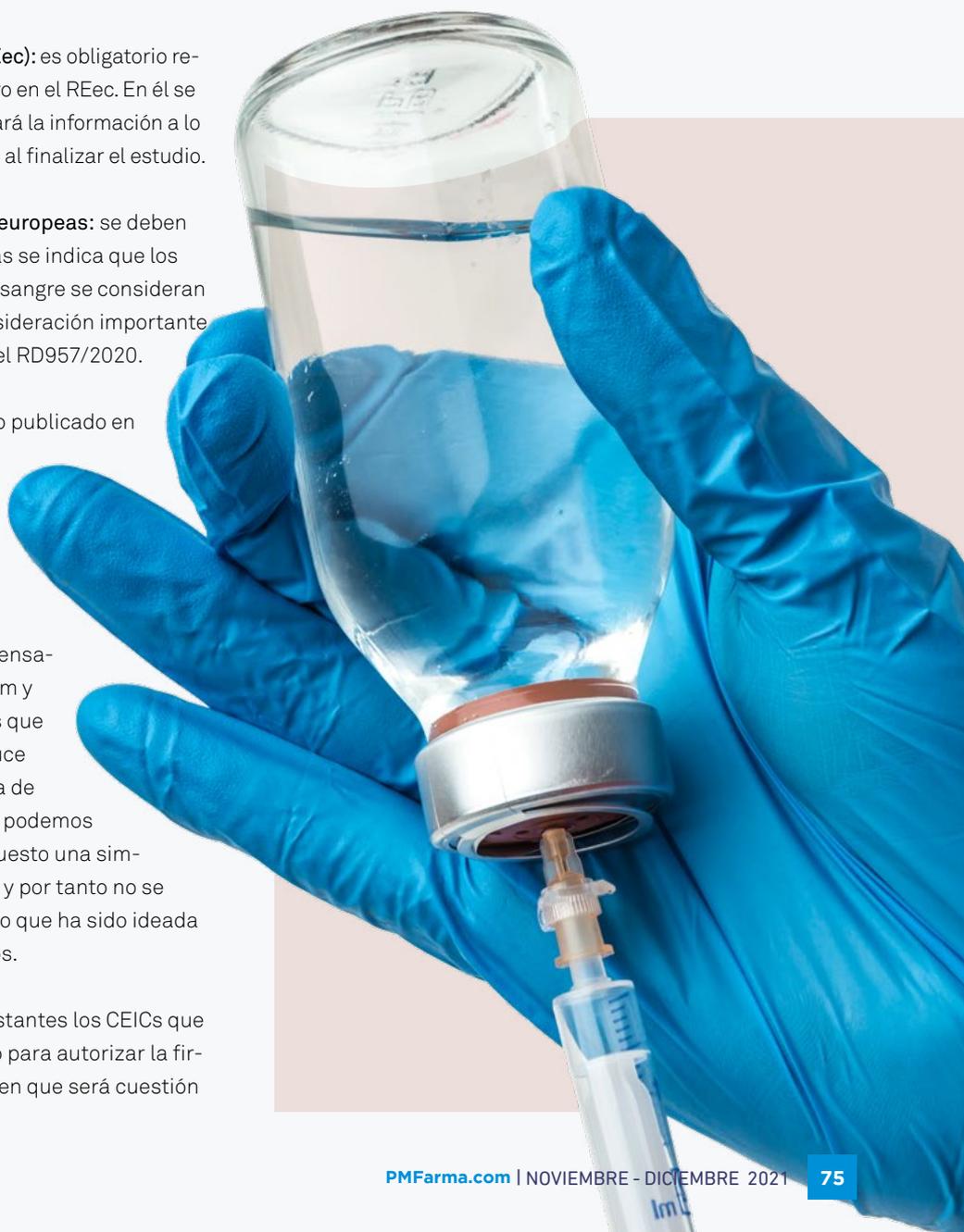
Tras analizar este último año, en el que desde Dynamic hemos puesto en marcha cerca de 40 estudios observacionales, la sensación es que el RD refuerza la figura del CEIm y son muchos los CEICs y algunas CCAAs los que reconocen su dictamen. Esto agiliza y reduce tiempos y costes para la puesta en marcha de un estudio observacional. En este sentido, podemos afirmar que esta nueva legislación ha supuesto una simplificación en los trámites administrativos y por tanto no se la puede considerar un mero “placebo”, sino que ha sido ideada para agilizar el desarrollo de estos estudios.

Aun así, como todos sabemos, aún son bastantes los CEICs que piden evaluar aspectos locales del estudio para autorizar la firma del contrato con su centro. Confiamos en que será cuestión

de tiempo que estos CEICs terminen por reconocer el dictamen del CEIm como ya han hecho otros. Quizá podría ser interesante fomentar el uso de herramientas que facilitarían la unificación de criterios como hace la legislación de EECC, en la que, la utilización obligatoria del portal de la AEMPS para la realización de todos los trámites de puesta en marcha, hace que no exista la posibilidad de que cada centro siga sus propias instrucciones.

En cualquier caso, se debe valorar el esfuerzo que se ha hecho desde las Autoridades Sanitarias por actualizar la legislación, simplificar los trámites administrativos y eliminar los costes en investigaciones sin ánimo comercial. Son medidas que deberían impulsar la investigación en España, y animar a nuestros investigadores a idear nuevos proyectos de investigación y participar en ellos.

Una legislación rigurosa, pero a su vez ágil, anima a que se puedan desarrollar en España estudios internacionales, permitiendo a nuestros investigadores formar parte de la élite de la investigación mundial. ■



GRUPO PULSO, A COMPANY OF EVIDENZE

## Programas de Soporte a Pacientes: Verdes, mitos y aspectos legales

Aprovechando la publicación del Real Decreto 957/2020, como una revisión actualizada de la regulación de ensayos clínicos, cabe destacar que ha sido la primera vez en la que la administración se ha acercado a legislar el ámbito de los programas de soporte a pacientes (PSP), diferenciándolos ostensiblemente de los estudios observacionales con medicamentos.



**Arturo Cortizo**  
Director Madrid

GRUPO PULSO  
A COMPANY OF EVIDENZE



VER ONLINE

**E**n dicho documento, definen los PSP como sistemas organizados en los que el titular de la autorización de comercialización de un medicamento recoge información de sujetos individuales relacionada con el uso de los medicamentos. Por tanto, esa información se convierte en la piedra angular que impulsa la necesidad de poner en marcha un proyecto u otro, sumado al servicio personalizado que se da al paciente, y no menos, al profesional que decide prescribir no solo un medicamento, sino un valor añadido a su paciente. Pero, ¿se recogen datos clínicos en un PSP? No, si se recogieran hablaríamos de un estudio de investigación, ya fuera epidemiológico, observacional o prospectivo sobre la historia real de la enfermedad.

El objetivo principal de un programa de soporte es realizar un seguimiento adaptado al paciente con una patología, donde se persigue conocer el estado, satisfacción, conocimiento de la patología, grado de afrontamiento de la enfermedad y adherencia terapéutica, siempre con una estricta vigilancia ante cualquier posible efecto indeseado que esté relacionado o no con el tratamiento, siguiendo las normas estrictas de cada laboratorio patrocinador. En ningún caso se recogen variables clínicas o datos de salud que sean sensibles de analizar bajo un prisma investigador. De hecho, surgieron hace unos años, con la finalidad principal de controlar el gasto sanitario y asegurar la adherencia terapéutica necesaria para la eficacia del medicamento.

Hoy en día, potenciados por situaciones límite como el COVID-19, han evolucionado a todo un abanico de servicios, encaminados a ayudar al paciente a cumplir con su tratamiento,

reforzar su rol activo y empoderamiento ante la enfermedad, aumentar la educación en salud y conocer en profundidad los diferentes perfiles con los que se encuentra el profesional sanitario en cada especialidad.

El punto de partida que debería ser obligatorio antes de poner en marcha un PSP, es conocer de primera mano las distintas necesidades no cubiertas dentro del universo de la patología, es decir, no sólo de los pacientes a los que adaptarse, sino todo el conjunto de profesionales implicados en el manejo y ruta asistencial de dicha enfermedad. A partir de ahí, se obtienen los principales indicadores de salud necesarios para mejorar y optimizar la vida del paciente.



**El objetivo principal de un programa de soporte es realizar un seguimiento adaptado al paciente con una patología, donde se persigue conocer el estado, satisfacción, conocimiento de la patología, grado de afrontamiento de la enfermedad y adherencia terapéutica.**

También es necesario mencionar la importancia de la psicología de la salud para trabajar la personalización de los programas. Partiendo de que el comportamiento está basado en creencias, la capacidad de cambio en dicho comportamiento es el resultado de la motivación personal y la habilidad de crear hábitos y conductas saludables. Esta rama de la psicología busca entender las creencias erróneas del individuo, para trabajarlas de forma personalizada con técnicas de modificación del comportamiento.

Por tanto, los diferentes servicios que puede incluir un programa, varían según la herramienta de ayuda que poner a la disposición del paciente.

Según el grado de especificación y conocimiento en la patología, manejo del paciente, y técnicas de escucha activa, el centro coordinador del programa se torna como el mejor interventor para dichas herramientas. El equipo que atiende los programas, suelen ser enfermería adaptada a las necesidades, aunque en algún caso se requiere de perfiles más específicos como psicólogos, nutricionistas rehabilitadores, fisioterapeutas, etc.

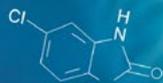
Los servicios pueden ser desde los más simples, como llamadas entrantes para resolución de dudas concretas sobre el tratamiento que estén contenidas en la documentación oficial del producto, o llamadas salientes intervencionales para realizar un seguimiento y educación seriados en el tiempo. Los itinerarios se diseñan para conseguir formar al paciente y hacerle adquirir hábitos saludables. Dichas intervenciones pueden acompañarse con materiales de trabajo, o con mensajes motivacionales que refuercen los puntos clave de cambio.

Actualmente, está cobrando mucha importancia los servicios domiciliarios. Se trata de reforzar la labor hospitalaria con personal sanitario cualificado, que replique las condiciones óptimas hospitalarias, facilitando la cercanía al paciente, y la comodidad del hogar. En domicilio puede solicitarse acciones diversas como la formación del paciente, seguimiento, transporte de la medicación desde

farmacia hospitalaria, extracción de muestras biológicas para adecuar las dosis de fármacos, administración parenteral de producto, incluso acompañamiento a hospital si el paciente con problemas de movilización está obligado a asistir para recibir su medicación.

Hoy en día, un programa es un proyecto a la carta, que debe cumplir con las necesidades no cubiertas de todo el universo sanitario. ■





SERMES CRO

## El CTIS en 6 pasos: conociendo el nuevo portal de ensayos clínicos europeo

Si hay un momento para establecer una estrategia adecuada para desarrollar ensayos clínicos en el marco europeo, ese momento es ahora. La puesta en marcha del CTIS (Clinical Trial Information System) está a la vuelta de la esquina y abre un nuevo escenario para farmacéuticas, biotecnológicas, investigadores independientes y cualquier organización relacionada con la investigación clínica. El esfuerzo de adaptación que todos tenemos que realizar es importante, pero los beneficios que va a acarrear el CTIS también lo son.



**Lidya Domínguez**

Directora de Investigación Clínica

SERMES CRO

Miembro del Grupo de Trabajo de la EMA dedicado al CTIS desde 2017.



VER ONLINE

No hay ninguna duda de que la implantación del CTIS conlleva grandes oportunidades para la investigación clínica realizada en Europa, una vez que esté en pleno funcionamiento, pero nos queda mucho trabajo por delante para poder cumplir con la nueva Regulación y llegar a sacar todo el partido a las funcionalidades del CTIS.



Cuáles son los principales cambios que podemos esperar con la puesta en marcha del CTIS? ¿Y los plazos? ¿A qué ensayos aplica? ¿Qué estrategias debo establecer para el periodo de transición? En este artículo te explicamos el qué, cómo, cuándo, dónde y por qué del CTIS.

Se avecinan grandes cambios para la investigación clínica en Europa. El próximo 31 de enero de 2022 entrará – por fin – en funcionamiento el CTIS (*Clinical Trial Information System*), lo que, de facto, generará un nuevo escenario que va a cambiar profundamente la forma de gestionar la documentación de ensayos clínicos en los países de la Unión Europea. Como es sabido, el Reglamento UE sobre ensayos clínicos (CTR 536/2014) solamente entrará plenamente en vigor una vez que el portal de la UE esté en marcha.

La nueva regulación armoniza los procesos de evaluación y supervisión de todos los ensayos clínicos que se realicen en los estados miembro, que se llevarán a cabo de manera exclusiva a través del CTIS. Es decir, que a partir de ahora (enero de 2022), contaremos con nuevos procedimientos de solicitud en formato electrónico para todo lo relacionado con los ensayos clínicos, a lo largo de todas sus fases de desarrollo, en el marco europeo.

La pregunta que todos nos hacemos es si nuestras organizaciones (farmacéuticas, biotecnológicas, *contract research organizations*, comités éticos...) están preparadas para la llegada del CTIS. ¡Espero que leyendo este artículo encuentres la respuesta!



**La nueva regulación armoniza los procesos de evaluación y supervisión de todos los ensayos clínicos que se realicen en los estados miembro, que se llevarán a cabo de manera exclusiva a través del CTIS.**

### Grandes mejoras, mayores retos

Gracias a su implantación, obtenemos mejoras como la plena digitalización de los procesos de solicitud y evaluación, incrementamos la eficacia, aumentamos la transparencia, mejorando, por tanto, la seguridad y el acceso a la información por parte del paciente. Sin embargo, el esfuerzo de adaptación que tenemos que realizar todos los que nos dedicamos a la investigación clínica es más que importante.

Más allá de adaptar nuestros Procedimientos Normalizados de Trabajo, la nueva normativa, las descripciones de los puestos que se desarrollan en la organización a los cuales impacta CTIS; incluso más allá de las complejas transiciones que tendremos de realizar (luego hablaremos de este capítulo), lo más probable es que muchas organizaciones tengamos que doblar nuestro trabajo (y por tanto, aumentar nuestros recursos humanos) durante los próximos tres años, que es el periodo de transición que se ha establecido. Esto se debe a que, por un lado, tendremos algunos ensayos clínicos regulados por la antigua directiva en los que no aplique la transición y, por otro, tendremos otros estudios cuyo final previsto sea posterior al fin del periodo de transición (enero de 2025) y que, por tanto, deberíamos presentar a través de CTIS el próximo año, para evitar futuras migraciones. O al menos esa es mi recomendación después de estudiar el tema en profundidad.



**La CTR y el CTIS afectan a todos los ensayos clínicos que se realicen en la Unión Europea, desde la fase I hasta la fase IV. Sin embargo, quedan fuera del alcance de esta norma (...) los estudios no intervencionales.**

### ¿Cuál será el alcance de CTR & CTIS?

La CTR y el CTIS afectan a todos los ensayos clínicos que se realicen en la Unión Europea, desde la fase I hasta la fase IV. Sin embargo, quedan fuera del alcance de esta norma (y, por tanto, deben cumplir con sus propias regulaciones), los estudios no intervencionales (tengan estos o no un fin comercial),

tales como estudios post-autorización, post-marketing, post-aurotización de seguridad, registros y otros estudios epidemiológicos, así como las investigaciones con productos sanitarios.

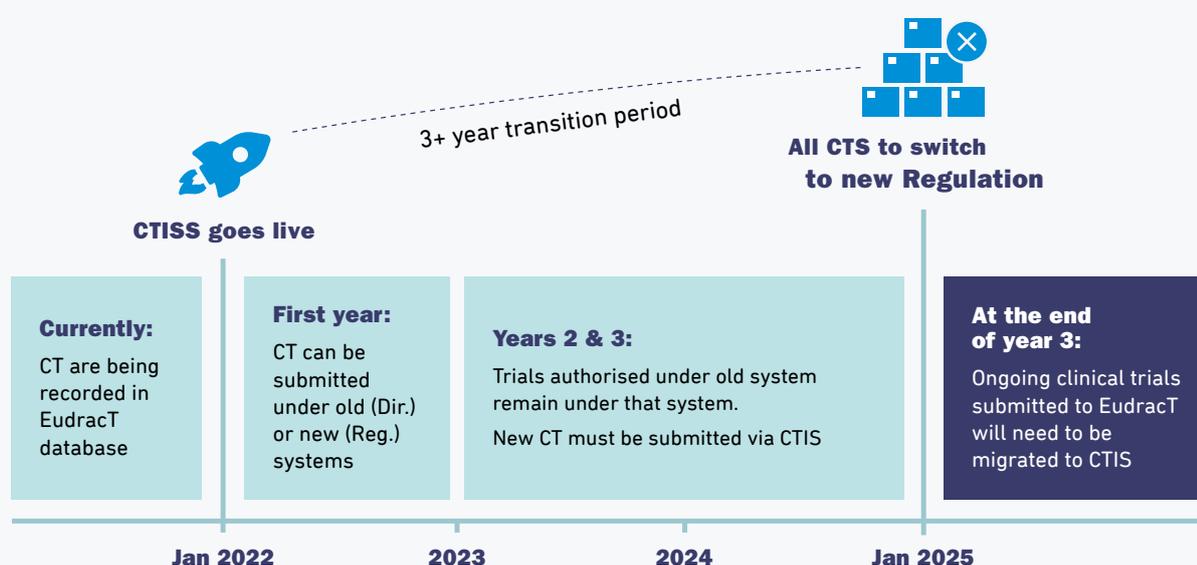
### Principales novedades

El propósito de la nueva CTR 536/2014 es alcanzar tres objetivos principales:

1. Favorecer la innovación y la investigación, haciendo de la Unión europea un lugar más atractivo para la Investigación Clínica.
2. Digitalización y mejora de la eficacia, reduciendo costes innecesarios
3. Armonización del proceso en todo el territorio de la Unión.
4. Aumentar la transparencia para los pacientes y, por tanto, seguir apostando por su seguridad.

Para conseguir los mencionados objetivos, el CTIS establece:

- Un único punto de entrada para toda la información relacionada con ensayos clínicos en Europa.
- El proceso de *submission* pasa a ser exclusivamente telemático.
- Presentación y comunicación entre los diferentes *stakeholders*: Comités de Ética de la Investigación, Estados Miembro y sponsors. El intercambio de información entre los promotores de los ensayos y los estados miembro se llevará a cabo enteramente a través de CTIS.
- Información accesible al ciudadano: mejora de la disponibilidad de los datos públicos referentes a ensayos clínicos, tanto



de las solicitudes como de los resultados. El CTIS va a ofrecer a los pacientes datos sobre ensayos clínicos (facilitando su búsqueda), así como a los profesionales de la salud y el público en general. Los resultados de los ensayos clínicos serán ofrecidos tanto en lenguaje técnico como lego.

### Periodo de transición

Con la puesta en marcha del nuevo portal de ensayos clínicos europeo, CTIS, en enero de 2022, se iniciará un periodo de transición de tres años dividido en diferentes fases, en las que habrá que cumplir diferentes requisitos.

#### FASE 1: año 2022

Durante el primer año del periodo de transición, 2022, los ensayos clínicos se pueden presentar tanto bajo la antigua directiva como a través de la nueva regulación (CTR 536/2014, por tanto, CTIS). La base de datos europea EudraCT seguirá en vigor en el año 2022.

#### FASE 2: años 2023 y 2024

Durante los dos años siguientes, 2023 y 2024, aquellos ensayos clínicos que hayan sido autorizados a través del sistema antiguo permanecen bajo esa regulación, pero los nuevos ensayos clínicos se tienen que presentar a través del CTIS.

Después del tercer año, es decir, el 1 de enero de 2025, todos los ensayos clínicos en marcha que hayan sido presentados a través de la antigua Directiva, tendrán que migrar a CTIS.



**El protocolo del ensayo debe estar armonizado en todos los países de la UE y de no ser así, debe armonizarse bajo la evaluación de una modificación sustancial en cada estado miembro.**

#### Establecer una estrategia de transición al CTIS

Uno de los primeros pasos que debemos dar ahora es establecer una estrategia para implementar el CTIS, con el fin de comenzar cuanto antes a disfrutar de los beneficios que aporta esta nueva etapa de armonización en Europa. Mi consejo es armar esta estrategia no más tarde de diciembre de 2021, para que podamos establecer las fases de transición a lo largo de los tres años que establece la normativa para adaptarse a la misma.

Por ejemplo, si tenemos en marcha 200 ensayos clínicos que se espera que continúen más allá de diciembre de 2024 (fecha de fin de ensayo), vamos a necesitar migrar toda su documentación a CTIS, con una nueva evaluación del expediente en todos los estados miembro. Es importante tener en cuenta que el protocolo del ensayo debe estar armonizado en todos los países de la UE y de no ser así, debe armonizarse bajo la evalua-

ción de una modificación sustancial en cada estado miembro. Aún sigue en discusión en el grupo de trabajo el concepto de armonización en toda su definición, ya que hay dudas sobre si la armonización debe hacerse en todos los documentos para cumplir las *transparency rules* o en su defecto, esto se evaluará en CTIS. Entendemos que todo esto se irá aclarando en las próximas actualizaciones de la guía de trabajo publicada por la EMA y el material de entrenamiento que ha desarrollado, que, por cierto, es muy completo. A fecha de hoy podemos decir que no se tendrá que re-etiquetar toda la medicación del ensayo durante, por lo menos, el periodo de transición. Ojo, esto aún está pendiente de publicar de forma oficial por la EMA. Esperemos que no cambien de criterio.

Por otro lado, si planeamos presentar un ensayo clínico nuevo en 2022, que se espera que continúe más allá de 2024, mi recomendación es presentarlo a través de CTIS desde un primer momento. De esa manera, estaremos evitando posteriores migraciones, que pueden llegar a ser complejas y costosas.

Pensemos en que todo va a tener que ser evaluado nuevamente en CTIS, por lo que el despliegue de recursos y el impacto en la estructura que podremos necesitar en una gran farmacéutica puede ser de gran envergadura. ¿Cómo afecta a nuestras PNTs? ¿Cómo afecta a nuestras descripciones de puesto de trabajo? ¿Qué modelo de negocio debemos elegir: ¿centralizado o descentralizado? ¿Cómo podemos manejar el sistema de roles? ¿Y las traducciones necesarias? ¿Cuántos recursos necesitamos para abordar el cambio? ¿Lo externalizamos a una CRO o lo manejamos en casa?

#### Piensa en implantar el CTIS lo antes posible

En Sermes CRO llevamos involucrados en el desarrollo y testeo de la plataforma de ensayos clínicos europea desde 2017, al formar parte del Grupo de Trabajo del CTIS impulsado por la Agencia Europea del Medicamento.

Teniendo en cuenta nuestra experiencia en la gestión de CTIS, te animamos a...

1. ¡Ser el primero! De esa forma, comenzarás ya a reducir tus tiempos de *submission* (y sus costes) antes que tus competidores.
2. Gestionar adecuadamente el cambio: ten en cuenta que el CTIS supone un cambio de paradigma, por lo que se hace necesario poner en marcha una estrategia de cambio al nuevo escenario. Vas a necesitar formar a las personas, adaptar los procesos y utilizar una nueva tecnología.
3. Aprovechar las nuevas funcionalidades: con el CTIS disfrutarás de múltiples funcionalidades desde la planificación del ensayo clínico, hasta su ejecución, pasando por todas las funcionalidades de *reporting* y armonizarás tus procesos en la organización. ■

# PMFarma

## Tu nuevo espacio para estar conectado con la farmacia.

Noticias

Reportajes

Entrevistas

Artículos



[pmfarma.es/canal-farmacias](https://pmfarma.es/canal-farmacias)



 **Canal Farmacias**

Una suplemento y espacio online diseñado específicamente para el farmacéutico.



Mira el vídeo

FRESENIUS KABI ESPAÑA

# “Business Starts with You”

Dice María Moliner, en su Diccionario de uso del español (2ª ed., Gredos, 1998), que la expresión “haber de todo como en botica” significa “haber gran variedad de personas o cosas en un lugar, no faltar de nada”. Aforismo de “disponer de los recursos soft y hard en el departamento de Regulatory Affairs para poder instrumentar los servicios que ofrecemos desde la industria farmacéutica”.



**Dra. Inés Mayorgas**

Directora de Regulatory Affairs,  
Responsable de Farmacovigilancia,  
Directora Técnica suplente.

FRESENIUS KABI ESPAÑA



VER ONLINE

Ha pasado de ser el departamento de las grandes montañas de papel y farragosa burocracia a ser el socio para las unidades de negocio, para los departamentos de supply e interlocutor con las administraciones (AEMPS, Ministerio de Sanidad, Consejerías, Aduanas...).

**C**reatividad, agilidad, facilitador, socio, empatía, estrategia, innovación, dinamismo, diálogo... son palabras que deberían ir asociadas a los profesionales de Regulatory Affairs.

Hace unos días un miembro del Management Board de Fresenius Kabi, durante un encuentro internacional de la comunidad Regulatory & Quality Affairs, nos lanzó la frase “**Business starts with you**”. He de reconocer que escucharle produjo un gran impacto en mí. No solo fueron sus palabras, si no su estilo de comunicación asertivo, respetuoso, franco y sincero.

Estas 4 palabras fueron recogidas por todos los asistentes quienes tuvimos una sensación similar a la que deben tener las células cuando se despolarizan y vacían sus reservorios de calcio: euforia. Resulta que tenemos un rol clave y crítico para el negocio farmacéutico. Nos lo acababan de decir, y lo habíamos interiorizado. ¡Bravo!



**Hemos de trabajar nuestro estilo de comunicación para incorporarle una gran dosis de capacidad de aserción. Así conseguiremos que nuestros objetivos, se respeten, expresaremos nuestras ideas y actuaremos en el momento y lugar adecuados, con franqueza y sinceridad.**

Afortunadamente hace ya mucho tiempo que la imagen y apreciación del personal de Regulatory Affairs (RA) en la industria farmacéutica ha evolucionado transformándose en un socio estratégico de la compañía. Lejos queda la imagen de departamento aislado, fuera del negocio y aburrido.

La comunicación es importante en todos los departamentos y en todos ámbitos (área personal y profesional). No solo los departamentos de ventas y marketing han de saber comunicarse de forma adecuada con sus proveedores y clientes, los departamentos técnicos también. Hemos de trabajar nuestro estilo de comunicación para incorporarle una gran dosis de capacidad de aserción. Así conseguiremos que nuestros objetivos, se respeten, expresaremos nuestras ideas y actuaremos en el momento y lugar adecuados, con franqueza y sinceridad.

Esta es la llave para lograr el éxito en las relaciones interpersonales, que en el área profesional permite lograr los objetivos del equipo.

De la pandemia hemos obtenido diferentes aprendizajes, de los que cabe destacar:

- Asegurar el suministro de medicamentos y material sanitario crítico.
- Despegue del marketing digital y utilización de las RRSS.
- Afloración acelerada de nuevos modelos de servicio sanitario.

**Asegurar el suministro de medicamentos críticos:** Se puso de manifiesto, de forma muy clara en qué compañías el trabajo transversal diario de RA/Supply/Marketing estaba consolidado y era un proceso robusto. No había tiempo, siempre estábamos en descuento. Gracias a esta relación simbiótica se pudo cubrir la gran demanda de medicamentos y material sanitario que nos sorprendió (anestésicos, antibióticos, antipiréticos, nutriciones, bombas, monitores de anestesia...). Este trabajo fue a 4 bandas, ya que las prioridades y autorizaciones excepcionales se otorgaron de forma diligente por parte de la AEMPS.



”

**Las autoridades nos han acompañado en este entorno incierto y cambiante interpretando la norma de manera que se adapte a la realidad social: Twitter, LinkedIn, Instagram, Twitch... Estas plataformas ya eran parte de nuestras vidas, y ahora las utilizamos para comunicarnos a golpe de click o podcast.**

Industria, AEMPS, Ministerio de Sanidad, Ministerio de Comercio exterior, centros sanitarios, formamos una cadena de comunicación basada en la confianza y objetivo común: Dotar a los profesionales sanitarios de las herramientas necesarias para salvar las vidas amenazadas por CoViD-19.

**Despegue del marketing digital y utilización de las RRSS:** Al no poder realizar visitas presenciales, nuestros compañeros de marketing han tenido que digitalizar a la velocidad de la luz, todo lo que antes llevaban en sus carteras de forma física. Pero, como todos sabemos, antes ha de evaluarse este material en el departamento de Regulatory Affairs para ser enviado a la Autoridad competente. Todos hemos tenido que adaptarnos a esta nueva forma “e-comunicación” que tanto nos ha ayudado a compensar la falta de presencialidad. Las autoridades nos han acompañado en este entorno incierto y cambiante interpretando la norma de manera que se adapte a la realidad social: Twitter, LinkedIn, Instagram, Twitch... Estas plataformas ya eran parte de nuestras vidas, y ahora las utilizamos para comunicarnos a golpe de click o podcast. La información se consume muy rápido, lo que obliga a estar en constante innovación para generar los máximos impactos en el mínimo

tiempo posible. El volumen de trabajo ligado a esta actividad se ha multiplicado por 10 en el último año, y no hay visos de tendencia a la baja. Lo que nos ha obligado a revisar y cuestionar nuestros procesos de producción (marketing), revisión y aprobación (RA & Medical Affairs), para su comunicación a las autoridades. Hemos de optimizar el proceso. Rediseñarlo para hacerlo más ágil manteniendo el mismo rigor científico y regulatorio.

**Afloración acelerada de nuevos modelos de servicio sanitario:** El modelo de atención domiciliaria (*Homecare*) nació en 1947 en Nueva York (por Bluestone), para descongestionar las salas del hospital. De modo que a la vez que se disponía de más camas, los pacientes eran beneficiarios de una atención más humana, favoreciendo su recuperación en su propio entorno. En Reino Unido adoptaron el *homecare* en el año 1965, y progresivamente Alemania y Suecia en la década de los 70, Italia en los años 80, al igual que España, de la mano del Dr. Sarabia en el Hospital conocido ahora como Hospital universitario Clínico San Carlos (Madrid).

En el último año y medio, por la situación vivida, se ha puesto de manifiesto de forma abrupta algo conocido por todos en

todos los sectores: La importancia de la no saturación de los procesos. La necesidad de disponer de los recursos necesarios (humanos, técnicos, temporales...) para poder alcanzar nuestros objetivos de forma óptima. Lo que ha llevado al sistema a optimizarse: Incremento del *homecare* en todos los casos donde es posible. A este *homecare* le han acompañado las excepciones en materia de dispensación farmacéutica (Orden SND/293/2020, de 25 de marzo, por la que se establecen condiciones a la dispensación y administración de medicamentos en el ámbito del Sistema Nacional de Salud, ante la situación de crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19. En esta Orden se establece flexibilidad a dos principios que son pilares en nuestro sector farmacéutico: la Dispensación y la Administración.

**Dispensación hospitalaria:** De forma excepcional el órgano competente en materia de prestación farmacéutica de la comunidad autónoma podrá establecer las medidas oportunas para garantizar la dispensación de los medicamentos de dispensación hospitalaria sin que deban ser dispensados en las dependencias del hospital.

**Administración de medicamentos de uso hospitalario:** De forma excepcional la autoridad sanitaria competente de la comunidad autónoma podrá establecer las medidas necesarias para administrar medicamentos de uso hospitalario fuera del

centro hospitalario, siempre que las condiciones del paciente, de la enfermedad, del medicamento o de la situación epidemiológica así lo aconsejen.



**Regulatory Affairs debe ser catalizador y facilitador de los procesos en marcha y un gran buscador de soluciones a las necesidades de servicio que nos comunican desde las unidades de negocio.**

Estas opciones regulatorias, se presentaron para que las autoridades tuvieran herramientas para hacer frente a las nuevas necesidades que nos acontecieron durante el año 2020, y que ahora miramos con ojos aprobadores, ya que nuestro sistema sanitario y nuestros procesos se han transformado.

Regulatory Affairs debe ser catalizador y facilitador de los procesos en marcha y un gran buscador de soluciones a las necesidades de servicio que nos comunican desde las unidades de negocio. Hemos de ser tan creativos como lo son en marketing cuando miran a sus productos para reposicionarlos, pues nosotros hemos de hacer lo mismo: Reposicionar la regulación para el beneficio y la seguridad de los pacientes. No lo olvidemos: **“Business Starts with You”**. ■

## Empresas de servicios

pmfarma.es/empresas

ONLINE

## PMFarma

El directorio de **empresas de servicios** especializadas en el sector farmacéutico.

La edición digital de PMFarma en España tiene una media de 400.000 visitas mensuales de profesionales interesados en el sector farma.

Promoción en el newsletter de PMFarma  
**ENVÍO SEMANAL +38.000 SUSCRIPTORES**

**+30**  
categorías

Promoción en el Anuario PMFarma  
**TIRADA ANUAL: 3.000 EJEMPLARES**

Contratar publicidad:  
antich@pmfarma.com  
937 370 190

FICHA DE EMPRESA

FICHA: 290€

Información completa de tu compañía:  
Datos de contacto, logo, ejecutivos, descripción, noticias, redes sociales, vídeos...

IR AL DIRECTORIO

Entra y visita las 2.916 campañas que han participado en las diferentes ediciones de los Premios Aspid de creatividad y comunicación iberoamericana de Salud y Farmacia.

PREMIOS  
**ASPID**  
DE CREATIVIDAD Y COMUNICACIÓN  
IBEROAMERICANA EN SALUD Y FARMACIA



[www.premiosaspid.es](http://www.premiosaspid.es)

Organiza PMFarma | [www.pmfarma.es](http://www.pmfarma.es)

Organizado por:

**PMFarma**

Colaboradores:



farmaindustria



NOVO NORDISK

## Hacia un salto exponencial en la investigación clínica: el futuro ya está aquí

La transformación de la investigación clínica para responder a las demandas del futuro debe seguir las innovaciones exponenciales que aportan las nuevas tecnologías en lugar del cambio lineal que sugiere la zona de confort de nuestros cerebros. La investigación clínica precisará transformarse al tiempo que cambia la visión de la salud.



**José-Luis Portero Navío**

Médico internista y  
Bioinformático. Clinical  
Medical Manager

NOVO NORDISK



VER ONLINE

No obstante, nuestro principal problema para afrontar las ideas futuristas, tanto en el campo de la salud como en cualquier otro, es que, como bien señala Ray Kurzweil, director de ingeniería de Google, mientras el cerebro humano está diseñado para pensar en términos lineales, la tecnología evoluciona de forma exponencial.

### De la Cuarta a la Quinta Revolución Industrial

Estamos inmersos en la Cuarta Revolución Industrial, iniciada en la década de los 90 del pasado siglo XX y liderada por la llegada de Internet a nuestras vidas analógicas. Internet necesitó tan solo 7 años para conseguir 100 millones de usuarios, escaso tiempo si lo comparamos con el teléfono convencional (75 años) o el teléfono móvil (16 años), pero un tiempo superior al que necesitó Instagram en 2010 (2 años y 4 meses). El tiempo histórico se ha acelerado y los cambios suceden sin previo aviso, sorprendiendo con un pie atrás a las narrativas políticas, económicas, sociales y médico-científicas.

La transformación digital, la conexión global a través del 5G, la información en la nube, la impresión 3D, los sensores y el resto de las tecnologías que nos preparan para la innovación exponencial son solo la antesala de la Quinta Revolución Industrial, el que será el mayor cambio que haya sufrido la humanidad en su historia. Este es el horizonte que nos espera de aquí a 2050. ¿Estamos preparados?

Hablamos de un cambio del modelo económico marcado por la sostenibilidad y de la llegada de la singularidad tecnológica fruto de la Ley de los Rendimientos Acelerados, es decir, del momento en el que las máquinas serán más inteligentes que el ser humano. En estos tumultuosos próximos 30 años, el sector de la salud será una de las áreas que más impacto y cambios presentará debido al desarrollo exponencial de la Medicina y las tecnologías sanitarias. En este contexto, la investigación clínica precisará transformarse al tiempo que cambia la visión de la salud y nos adentramos en una medicina personalizada y de precisión, se analiza el Big Data y se dispone de dispositivos portables que escrutan constantemente datos biométricos.

### La investigación clínica actual: ¿un modelo agotado?

Nuestro actual proceso de desarrollo de productos para el cuidado de la salud es muy costoso y demanda una enorme cantidad de tiempo para dar frutos. De esta forma se invierte una media de 2.500 millones de dólares y en torno a 10 años para poner en el mercado un nuevo fármaco, consiguiendo que tan solo 1 de cada 10.000 compuestos llegue a buen puerto. Hasta un 40% del presupuesto de investigación y desarrollo (i+D) de la industria farmacéutica en Estados Unidos se dedica exclusivamente a la realización de ensayos clínicos<sup>1</sup>, la cifra se eleva hasta un 60% en España<sup>2</sup>. El desarrollo clínico es la inversión más importante en i+D de la industria farmacéutica.



**La investigación clínica precisará transformarse al tiempo que cambia la visión de la salud y nos adentramos en una medicina personalizada y de precisión.**

Los ensayos clínicos actuales se enfrentan a numerosos retos, entre ellos, al manejo ineficiente de los datos, a las dificultades en el reclutamiento y la retención de los pacientes, así como al riesgo de fracaso del ensayo o al retraso en la preparación de los informes con los resultados finales. El problema no es baladí, ya que casi el 85% de los ensayos clínicos norteamericanos no consiguen un número suficiente de pacientes para ser llevados a cabo de forma exitosa y el 90% no cumplen con los tiempos establecidos<sup>3</sup>.

Es una asignatura pendiente reclutar participantes en los ensayos desde los servicios de atención primaria e incorporar a este nivel dentro de la red de investigación, lo cual es una señal de la complejidad y el agotamiento del modelo actual para responder a las necesidades de un futuro donde se vislumbra una organización del sistema de salud más “líquida”.

Para solucionar estas dificultades se ha recurrido a una serie de soluciones incrementales, entre ellas, nuevos diseños para los ensayos clínicos (adaptativos, en paraguas, en cestas, descentralizados, etc.), utilización de medios virtuales y obtención de datos de vida real. Numerosos proveedores ofrecen soluciones para aumentar el compromiso de los pacientes con los ensayos, así como contribuir a su completa digitalización. Sin embargo, es una asignatura pendiente reclutar participantes en los ensayos desde los servicios de atención primaria e incorporar a este nivel dentro de la red de investigación, lo cual es una señal de la complejidad y el agotamiento del modelo actual para responder a las necesidades de un futuro donde se vislumbra una organización del sistema de salud más “líquida”, siguiendo el término acuñado por Zygmunt Bauman para señalar nuestra contemporaneidad marcada por la fluidez, el cambio, la flexibilidad y la adaptación a las mudanzas continuas e irreversibles<sup>4</sup>.

### Hacia el futuro de la investigación clínica

La investigación clínica del futuro va a estar condicionada por el cambio en el modelo de sistema de salud producto del impacto de las nuevas tecnologías y una nueva visión de la Medicina. Nos dirigimos hacia la medicina personalizada y de precisión centrada en las necesidades de los pacientes, tomados de uno en uno, muy lejos de la actual metodología de la investigación clínica que ofrece resultados generalistas. El análisis de datos convencional requiere mucho tiempo y no es reproducible. Por ello va a ser imprescindible el análisis del Big Data desde una aproximación “agnóstica” en la búsqueda de respuestas a través de los ensayos clínicos. Integrar los datos clínicos, junto con los fisiológicos, genotípicos y fenotípicos, supone un reto

adicional. Sin embargo, los modelos integrados de enfermedades permitirán crear interesantes modelos multivariantes.

Sin duda, tenemos la posibilidad de dar un salto exponencial con la utilización de la inteligencia artificial (IA) como herramienta de análisis y predicción. En la actualidad, los avances en el desarrollo del análisis automatizado de datos, especialmente en el ámbito clínico, se han estancado. Tenemos que desarrollar métodos que aprovechen la IA para dar el siguiente paso y para ello necesitamos datos de entrenamiento. En este sentido, uno de estos innovadores métodos, que subvierte la investigación clínica tal y como la conocemos, es la llamada “ciencia ciudadana” (*citizen science*).

Así lo ha demostrado el *Project Discovery*<sup>5</sup> donde jugadores en línea han ayudado a los científicos del mundo real a resolver problemas que requieren la intervención humana. Entre junio de 2020 y junio de 2021, más de 23.000 jugadores en línea han superado los 15 millones de envíos de datos, ayudando a la IA a detectar patrones celulares y ahorrando a los científicos aproximadamente 240 años de investigación. El objetivo era crear un conjunto de resultados que se pudiese utilizar para entrenar el software, produciendo datos de entrenamiento de alta calidad. Los responsables del proyecto han señalado que el rendimiento de los jugadores ha sido impresionante<sup>6</sup>. Su siguiente paso será perfeccionar este programa para desarrollar un algoritmo que pueda detectar cualquier enfermedad a partir de una muestra de sangre.

Con los enormes volúmenes de datos médicos a los que tendrán que enfrentarse las autoridades sanitarias y los profesionales, se recurrirá a la analítica avanzada y al aprendizaje automático

para un mejor control. Los modelos predictivos superarán nuestro actual entendimiento de los resultados de los ensayos clínicos pudiendo generar predicciones a medio y largo plazo, tanto individuales como referentes al impacto en la salud pública. Esta nueva visión preventiva permitirá a los profesionales de la salud detectar los problemas con antelación y diagnosticar los casos con mayor rapidez y eficacia, así como con menor riesgo de error de diagnóstico. Los historiales digitales de los pacientes también estarán mucho más actualizados y detallados, y el seguimiento de los pacientes en tiempo real estará disponible para una mejor supervisión médica, por ejemplo, de los ancianos y de aquellas personas con riesgo de sufrir un infarto de miocardio, un ictus, etc. El resultado final será una ruptura de las actuales barreras entre la práctica clínica y la investigación, la extensión de los ensayos clínicos más allá del ámbito hospitalario y un total aprovechamiento de los datos, lo contrario de nuestra experiencia en la actualidad.



### **La conjunción del IoT y el Big Data prometen revolucionar los procesos de investigación clínica permitiendo la mezcla fluida y eficaz de datos del mundo real en los ensayos clínicos.**

La IA se debe combinar con dispositivos médicos portables (*wearables*) que nos permitan obtener datos de salud del paciente reclutado en un ensayo clínico en tiempo real, pero no de forma aislada sino en combinación con el Internet de las Cosas (*Internet of Things, IoT*) que monitoriza al mismo tiempo el entorno. La integración de las tecnologías del IoT en los ensayos clínicos facilitará la convergencia de los procesos asistenciales con los de investigación clínica, a través de procesos comunes de recogida e intercambio de datos. La conjunción del IoT y el Big Data prometen revolucionar los procesos de investigación clínica permitiendo la mezcla fluida y eficaz de datos del mundo real en los ensayos clínicos. En lugar de depender de los datos estáticos obtenidos por la clínica, el IoT podría permitir la adquisición dinámica y el procesamiento de datos de los dispositivos médicos y de consumo, así como de los servicios de procesamiento y servicios de análisis.

La “cadena de bloques”, mejor conocida como *Blockchain*, será otra de las tecnologías que nos hará cambiar nuestra forma de llevar a cabo la investigación clínica. *Blockchain* es, en términos sencillos, un registro de transacciones que se almacena de forma inmutable y se vincula criptográficamente, de modo que existe una única fuente de verdad durante un período de tiempo, lo que genera confianza. Como resultado, el registro puede ser invocado por múltiples partes, en ausencia de otros procesos.

Los sistemas basados en la cadena de bloques utilizan una red informática impulsada por un libro de contabilidad distribuido para almacenar entradas de datos con sello de tiempo, conocidas como registros de transacciones. Cuando se realiza una entrada, cada nodo de la red procesa y verifica el registro y

archiva el cambio. Con el tiempo, el sistema construye un rastro cronológico de todas las transacciones que se han registrado. Al estar los datos repartidos en una gran red de bases de datos en copias replicadas, en lugar de en un único repositorio, la información es mucho menos vulnerable a ser pirateada, infringida o robada. Además, los pasos de verificación garantizan que los datos almacenados se mantengan intactos e inmutables, protegidos contra la falsificación, el “embellecimiento” o la invención. Estas propiedades la convierten en una plataforma deseable para almacenar y procesar datos sensibles, como las historias clínicas de los pacientes, los datos de los ensayos clínicos, las identidades de los pacientes, las credenciales de las partes interesadas o incluso las bibliotecas de compuestos novedosos.

Blockchain es una solución innovadora para la descentralización segura de los ensayos. Los principales beneficios de la aplicación de la cadena de bloques en la investigación clínica incluyen su capacidad para permitir la toma de decisiones en tiempo real y una gobernanza sólida, a pesar de las divisiones geográficas; fomentar el reclutamiento; mejorar y optimizar el funcionamiento de los ensayos, minimizar las tareas manuales o repetitivas mediante el uso de contratos inteligentes y garantizar la integridad de los datos<sup>7</sup>.

### **El salto exponencial en la investigación clínica**

El 4 de diciembre de 2003, William Gibson, escritor de ciencia-ficción y padre del *cyberpunk*, escribió en *The Economist*: “The future is already here – it’s just not evenly distributed”. Independientemente de los cambios que suponga la introducción de las nuevas tecnologías, tres aspectos de la investigación clínica perdurarán: i) permitir la participación de los pacientes y las familias en oportunidades de investigación significativas, ii) generar datos sólidos y iii) obtener conclusiones válidas. No obstante, la investigación clínica debe cambiar radicalmente desde el momento actual, pasando del modelo multicéntrico a un foco central o centro único, con investigadores (académicos, de la industria o de fundaciones) que comenzarán los ensayos contactando directamente con los pacientes y las familias y con evaluaciones realizadas a distancia o a través de la telemedicina.

Las evaluaciones sencillas en línea, la captura de datos mediante dispositivos portátiles, el uso de blockchain para gestionar los datos, la monitorización a distancia y las visitas clínicas virtuales ofrecen ventajas adicionales en términos de reducción de la carga para el paciente, y esto puede tener un impacto positivo sustancial en el reclutamiento y en la retención.

La transformación de la investigación clínica para responder a las demandas del futuro debe seguir las innovaciones exponenciales que aportan las nuevas tecnologías en lugar del cambio lineal que sugiere la zona de confort de nuestros cerebros. ■



**PUEDES CONSULTAR LA BIBLIOGRAFÍA USADA EN ESTE ARTÍCULO EN LA VERSIÓN ONLINE**

ALPHA BIORESEARCH

# Nuevos tiempos en la investigación y Real World Evidence (RWE)

Actualmente la generación de Real World Evidence es y seguirá siendo una herramienta estratégica para mejorar el acceso al mercado y el posicionamiento de nuevas terapias al demostrar de forma rápida y coste-efectiva el valor de los tratamientos a pagadores, profesionales y pacientes.



**Dulce Gutiérrez**  
Business Development  
Specialist

ALPHA BIORESEARCH



VER ONLINE

En el ámbito de la investigación clínica, los estudios clínicos aleatorizados siguen siendo el gold standard para demostrar la eficacia de los tratamientos, sin embargo, suelen llevarse a cabo con criterios de inclusión restrictivos que representan poblaciones pequeñas y homogéneas, y no extrapolables a la mayor parte de la población. Los estudios de RWE complementan los ensayos clínicos al ofrecer datos sobre la experiencia del paciente y la eficacia del tratamiento en vida real, logrando además tener un coste menor al que conlleva realizar un ensayo clínico.

Durante los últimos años se han desarrollado acuerdos en distintos niveles del sistema sanitario, que han generado una experiencia de gestión basada no solo en el precio, sino en el beneficio aportado por el fármaco. En consecuencia, el RWE se ha convertido en una herramienta clave para mejorar los resultados en salud que pueden resumirse en 1) la mejora de la gestión económica y administrativa del sistema sanitario, 2) las ventajas de control presupuestario del sponsor y 3) la implicación positiva para la salud, en términos de efectividad y calidad de vida para los pacientes.

Según el estudio “*Breaking New Ground with RWE*”, realizado por la consultora IQVIA, se estima que el uso de RWE puede generar un ahorro de hasta 1.000 millones de dólares al año para las compañías farmacéuticas. Esto se debe a que, a través del análisis de los datos de la práctica clínica habitual y la expe-

riencia del paciente, se generan evidencias clínicas de seguridad y eficacia a largo plazo, que permiten mejorar el posicionamiento y acceso al mercado de las terapias.

Por lo tanto, tener acceso a estos datos es ahora esencial para las empresas en el campo de las ciencias de la vida. Sin embargo, aún existen algunos obstáculos que dificultan la adecuada captura y uso de RWE.



**Según el estudio “*Breaking New Ground with RWE*”, realizado por la consultora IQVIA, se estima que el uso de RWE puede generar un ahorro de hasta 1.000 millones de dólares al año para las compañías farmacéuticas.**

Se trata principalmente de barreras técnicas, como la falta de heterogeneidad en los registros e historias clínicas, la seguridad y privacidad de los datos y los problemas de conexión entre diferentes sistemas.

Desde luego, ninguno de estos obstáculos es insuperable. Cada vez más sistemas pueden comunicarse entre sí y hacer posible el acceso a estos datos, permitiendo su explotación de manera práctica y estructurada.

En Alpha Bioresearch, no podemos concebir la investigación clínica sin la incorporación de las herramientas que permiten la digitalización y estamos apostando internamente por todos los diseños relacionados con Real World Evidence (RWE). Creemos que estos enfoques más naturalísticos favorecen los resultados en salud, ofrecen una validez externa mayor, tienen un coste más balanceado para las compañías y por tanto una alta rentabilidad, tanto clínica como económica. ■



PUEDES CONSULTAR LA BIBLIOGRAFÍA USADA  
EN ESTE ARTÍCULO EN LA VERSIÓN ONLINE

ZURKO RESEARCH

# Investigaciones clínicas con Producto Sanitario bajo el nuevo reglamento (UE) 2017/745

El Reglamento (UE) 2017/745 (MDR) es ya un hecho, siendo de aplicación desde el 26 de mayo de 2021.



**Jesús Morales**  
Responsible for the Clinical  
Trials Area. Clinical Research  
Associate

ZURKO RESEARCH



VER ONLINE

**E**l Reglamento Europeo de Producto Sanitario 2017/745 (Medical Device Regulations - MDR) es un documento más completo que la Directiva derogada, puesto que introduce aspectos relacionados con las buenas prácticas clínicas, aspectos que anteriormente estaban dispersos en otros documentos, y permite armonizar a nivel europeo la realización de investigaciones clínicas, aumentar su transparencia y fomentar la colaboración.

Dentro del MDR podemos observar dos definiciones a resaltar:

- **Investigación clínica:** cualquier investigación sistemática en la que participen uno o más sujetos humanos efectuada con objeto de evaluar la seguridad o el funcionamiento de un producto.
- **Evaluación clínica:** proceso sistemático y planificado para generar, recoger, analizar y evaluar de forma continua los datos clínicos relativos a un producto para verificar su seguridad y funcionamiento, incluidos los beneficios clínicos, cuando se utilice conforme a la finalidad prevista por el fabricante.

Por un lado, tenemos las investigaciones clínicas, que se realizarán en los siguientes casos:

1. Para obtener el marcado CE de un producto sanitario.
2. Cuando, teniendo el marcado CE, se quiere investigar otra indicación no prevista en el CE original.
3. Cuando, aun teniendo el marcado CE y manteniendo la misma finalidad, se modifica la práctica clínica habitual.

Y, por otro lado, tenemos el Seguimiento Clínico Poscomercialización (PMCF) basado en estudios observacionales.

Es importante resaltar que el seguimiento poscomercialización, o seguimiento clínico poscomercialización, es una condición preceptiva del nuevo MDR, y es que el organismo notificado comprobará que el plan de PMCF para el producto es adecuado, e incluye estudios post marketing con el fin de demostrar la seguridad y el funcionamiento de dicho producto, una vez que el mismo ha sido puesto en el mercado.



**El seguimiento poscomercialización, o seguimiento clínico poscomercialización, es una condición preceptiva del nuevo MDR, y es que el organismo notificado comprobará que el plan de PMCF para el producto es adecuado.**

Respecto a los requisitos de solicitud para iniciar los estudios clínicos, el artículo 62.3 nos dice que “las investigaciones clínicas estarán sujetas a examen científico y ético. Llevará a cabo el examen ético un comité ético, con arreglo a la legislación nacional. Los Estados miembros velarán por que los procedimientos para el examen por parte de comités éticos sean compatibles con los procedimientos establecidos en el presente Reglamento para la evaluación de la solicitud de autorización de una investigación clínica”.

Sin embargo, nada dice de los estudios observacionales; tampoco el artículo 70 nos indica la obligatoriedad de dicho examen. Por lo tanto, se ha de entender que no es necesario.

Por otro lado, aunque el módulo de EUDAMED referente a las investigaciones clínicas aún no ha sido activado y la tramitación de estas se sigue llevando a cabo a través de las autoridades nacionales competentes; una vez esté disponible, muchos serán los requisitos relativos al registro y publicación de resultados en EUDAMED:





- **Registro:** toda investigación clínica debe ser registrada en EUDAMED (Art. 73.1), asignándose un único identificador ID (Art. 70.1 y 73.1.a).

- **Documentos de solicitud:** los siguientes documentos del Anexo XV deben ser subidos en EUDAMED:

- Solicitud de investigación clínica (Capítulo II.1).
- Plan de Investigación Clínica (CIP) (Capítulo II.3), incluyendo la política de publicación de resultados (Capítulo II.3.17).
- Manual del Investigador (IB) (Capítulo II.2).

- **Informe de resultados:** antes del primer año tras finalizar la investigación clínica debe publicarse el informe de dicha investigación (CIR) así como un resumen del mismo fácilmente entendible por el usuario final (Artículo 77.5).

Toda la anterior documentación estará disponible al público vía EUDAMED (Art. 73.3) con el objetivo de aumentar la transparencia e información a los usuarios finales.

Para realizar estos trámites, existen CROs de producto sanitario

con amplia experiencia en multitud de ámbitos (dermatológico, pulmonar, genital, osteológico, oral...), que cuentan con equipos multidisciplinares formados por especialistas en el ámbito regulatorio, estadísticos, CRAs y colaboradores médicos, que pueden asesorar tanto en las investigaciones clínicas como en los estudios observacionales. Algunas de las funciones que realizan podrían resumirse en:

- Cálculo muestral y asesoramiento en el diseño del estudio.
- Elaboración documental y presentación a CEIm y, en su caso, AEMPS.
- Ayuda en la contratación del seguro del estudio.
- Ayuda en la contratación de centros participantes.
- Preparación y actualización de los archivos del estudio: Archivo del Investigador y del Promotor.
- Monitorización: visitas de inicio, de monitorización y de cierre.
- Destrucción de muestras.
- Creación de base de datos, doble *data entry* y depuración.
- Análisis estadístico de los resultados y redacción del informe final.
- Tramitación a través de EUDAMED.

En ZURKO tratamos de ayudar nuestros clientes a cumplir con los requisitos del MDR, tratando de hacerlo en el menor plazo de tiempo posible y optimizando los recursos necesarios para ello. ■

ESTEVE

## La evidencia científica: El motor de la profesión del MSL

La investigación clínica es la principal herramienta de la comunidad científica para generar nueva evidencia, principalmente, mediante los estudios observacionales y los ensayos clínicos de fase I, II y III.



Ana Arcas  
MSL  
ESTEVE



VER ONLINE

**P**recisamente, una de las funciones más importante de la profesión de Medical Scientific Liaison (MSL) es la gestión de la evidencia científica, que proporcionan estos estudios observacionales y ensayos clínicos, y que debe manejar tanto con los interlocutores internos (como el departamento comercial, de marketing o Investigación y Desarrollo), como con los interlocutores externos (principalmente profesionales sanitarios y autoridades sanitarias).

El MSL también debe identificar las nuevas necesidades de los profesionales sanitarios en torno a una patología, a los pacientes o a un medicamento y, posteriormente, trasladarlas a la compañía farmacéutica, para que los departamentos médico y de marketing las evalúen para, si procede, convertirlas en líneas de trabajo basadas, en gran parte, en la generación de nueva evidencia que cubra dichas necesidades (Figura 1).

La gestión de esta evidencia que el MSL desarrolla en las compañías farmacéuticas involucra una serie de actividades, tales como:

1. La participación activa en la generación de la evidencia en función de la fase de desarrollo en la que el principio activo se encuentre.
2. La búsqueda continua en las bases de datos de nueva evidencia que aporte valor a los facultativos.
3. La realización de un análisis crítico de la veracidad y la calidad de los datos que aporta el estudio o ensayo clínico.
4. La extracción de la información relevante de este ensayo clínico.
5. La dotación de un marco de difusión correcta (un ejemplo de ello son las sesiones clínicas).
6. La participación en la categorización de Key Opinion Leaders (KOLs).
7. El apoyo a los especialistas en la preparación de ponencias, reuniones de expertos o guías clínicas.

A continuación, se desarrollan algunas de estas actividades en las que participa el MSL (Figura 2).

### Búsqueda de evidencia

El proceso de globalización ha facilitado bastante el acceso a todo tipo de información, incluida la científica. Hoy disponemos de buenos buscadores que proporcionan artículos científicos muy actualizados. Por ejemplo, el buscador *google academics*, que es gratuito. También existen bases de datos de los ensayos clínicos de cada país: en España, se accede a través de la Agencia Española de Medicamentos y Productos Sanitarios (AEMPS), mediante el portal *reec.aemps.es*, que es el registro español de estudios clínicos que contiene la información sobre medicamentos autorizados en nuestro país, desde 2013. Su homólogo en Estados Unidos es el *clinicaltrials.gov*.

### Análisis de la calidad de la evidencia

Hoy existe mucha información científica, pero no toda cumple con un mínimo de calidad. Por este motivo, debe analizarse críticamente la validez de los resultados de los ensayos clínicos y



**El MSL también debe identificar las nuevas necesidades de los profesionales sanitarios en torno a una patología, a los pacientes o a un medicamento y, posteriormente, trasladarlas a la compañía farmacéutica, para que los departamentos médico y de marketing las evalúen.**



de los estudios. Los tres aspectos más importantes que hay que considerar para llevar a cabo un correcto análisis son:

**La validez interna:** aquí destaca la clara definición de los objetivos, la asignación aleatoria a los tratamientos, el diseño doble ciego, el seguimiento adecuado, y el análisis estadístico por intención de tratar e incluir un Diagrama de flujo recomendado por el Grupo CONSORT.

**La importancia clínica de los resultados:** evaluada mediante la magnitud del efecto y la precisión de los resultados.

**La aplicabilidad de los resultados:** el balance de los beneficios que genera implantar un nuevo fármaco debe superar al de los costes que implica esta implantación.

Por eso, es importante que el MSL tenga un conocimiento básico de las Buenas Prácticas Clínicas (ICH E6 R2), lo que le ayudará a participar en la creación del protocolo, en la gestión del estudio, en el análisis crítico de la calidad y validez de los datos y, por último, en la interpretación y aplicabilidad de los resultados del ensayo.

**La participación activa en la generación de evidencia**

La función que el MSL desempeña en esta actividad dependerá del momento en el que se encuentre el fármaco del cual es responsable (en la fase clínica o en la fase post-autorización). A modo de ejemplo, puede trabajar con la Clinical Research Organization (CRO) en la selección del Investigador principal del estudio, o participar en las Reuniones de inicio de los ensayos clínicos.

Una vez que el fármaco ya está comercializado, es función del MSL, mediante la comunicación y el trato con los especialistas, identificar sus necesidades o carencias, lo cual facilitará la puesta en marcha de nuevos estudios que cubran dichas necesidades (Figura 1).

**Difusión de la evidencia**

El marco mayoritariamente elegido por el MSL para difundir la evidencia del fármaco es el que ofrecen las sesiones clínicas, que se basan en una exposición fiel de los resultados de los ensayos

**Figura 1. Creación de nueva evidencia en la industria farmacéutica.**



clínicos. Es importante que las sesiones clínicas, por un lado, contengan mensajes claros, sencillos y comprensibles (ya que solo así se garantiza una adecuada difusión de la información) y, por otro lado, que sean absolutamente neutrales y rigurosas, es decir, deben presentar tanto las ventajas como las desventajas en eficacia y seguridad que ha mostrado la investigación clínica del fármaco.

**Categorización de Key Opinion Leaders o Mapping**

Para realizar esta actividad, previamente habrá sido necesario conocer la participación de los KOLs en estudios y ensayos clínicos, o en las guías de manejo terapéutico de una patología, de modo que, una vez más, el MSL debe buscar para cada KOL los estudios o ensayos clínicos y guías de manejo terapéutico en los que haya participado y, con esta información, logrará construir el mapping de KOLs.

**Preparación de reuniones de experto, mesas redondas y ponencias**

El MSL da soporte científico a los especialistas en la preparación de estas actividades, mediante la aportación de la evidencia científica más actual.

En conclusión, el MSL se ha convertido en una pieza clave para la difusión rigurosa y veraz de la evidencia, dentro de la comunidad científica.

Esta difusión se dirige tanto hacia sus interlocutores externos (comunidad científica, autoridades sanitarias) como, desde estos últimos hacia la compañía farmacéutica. En este último caso, el MSL debe identificar, entender y trasladar a su empresa qué necesidades o carencias de evidencia ha detectado entre sus interlocutores externos, y trabajar en esta dirección para generar nueva evidencia, mediante estudios o ensayos clínicos. ■

**Figura 2. Actividades en las que el MSL gestiona la evidencia científica**



QUINTON

# PHARMA Y BIOTECH: Investigación, desarrollo, innovación y nuevas oportunidades

Una visión global tras la pandemia COVID-19

La pandemia protagonizada por la COVID-19 ha obligado a las empresas farmacéuticas y Biotech a poner su foco de lleno en las prioridades inmediatas. Sin embargo, el diseño y desarrollo de estrategias para el mañana en materia de investigación son el aspecto clave para prosperar en el futuro.

Los líderes de las compañías farmacéuticas están sumergidos en un cambio sin precedentes. Esto era ya una realidad antes de llegar la COVID-19, y por extensión la pandemia y la recesión económica, que han provocado un cambio de paradigma radical en cómo las compañías farmacéuticas y biotecnológicas enfocan sus futuros pasos.

Las organizaciones se enfrentan hoy a un nuevo conjunto de desafíos. Pese a que la pandemia haya estimulado durante este último año la adopción de tecnologías, cierta digitalización y otras innovaciones que ayudan a respaldar un trabajo virtual, conectado y en constante evolución.

La industria biofarmacéutica basada en la investigación es uno de los sectores más innovadores del mundo. Durante el siglo pasado adoptó un rol único en el desarrollo de nuevos medicamentos y vacunas, así como otros mejorados, con el objetivo de prevenir y ofrecer tratamiento a muchas enfermedades. Es también gracias a la innovación en *Pharma y Biotech* que las sociedades tuvieron la oportunidad de prosperar a través de una vida más saludable. Esta industria tiene unas características únicas, hecho que ha quedado aún más patente a medida que todo el planeta se ha situado en una búsqueda permanente de soluciones para el abordaje COVID-19.

La innovación en la industria *Pharma & Biotech* es un factor que impulsa muy de cerca los resultados de salud pública y de carácter comercial. Además del gran interés existente en el rastreo de esta innovación como un KPI del éxito, no se consigue unanimidad en cómo o cuál es la mejor forma de medir la innovación de un modo efectivo en este sector. Como ocurre con otros campos o atributos, en la industria farmacéutica, cualquier evaluación que se haga de la innovación va a depender del prisma desde el cual se evalúe. El número de fármacos que han sido aprobados recientemente o el número de candidatos a medicamentos según las diversas fases en su proceso de desarrollo, son las principales métricas para la innovación de medicamentos. Pero hay más.



**Esta industria tiene unas características únicas, hecho que ha quedado aún más patente a medida que todo el planeta se ha situado en una búsqueda permanente de soluciones para el abordaje COVID-19.**

## Investigación & Desarrollo: a qué cifras nos enfrentamos

Para dimensionar el papel que juega la industria biofarmacéutica, no solo en materia COVID-19, si no como principal agente en la mejora y evolución de la salud pública y como uno de los mayores contribuyentes a la economía mundial, se deben tener en cuenta algunas cifras.

Además de la aportación de los medicamentos y vacunas a la sostenibilidad de los sistemas de salud, según el informe de la



### Begoña Basterretxea

Begoña Basterretxea - I+D Biotech y Nutracéuticos - Docente área Pharma - Especialista en Medicina Integrativa [Fertilidad Funcional y Maternidad] y Rendimiento deportivo.

QUINTON



VER ONLINE

IFPMA, *Hechos y cifras 2021: La industria farmacéutica y la salud global*, la industria biotecnológica y farmacéutica contribuye al PIB mundial con 1.383 mil millones de dólares y da empleo a casi 5,5 millones de personas a nivel mundial.

Hay más pruebas de la tremenda potencia del sector Pharma & Biotech. Atendiendo a las estadísticas de la Comisión Europea, en 2018, de las 50 empresas líderes mundiales en I+D, 23 de ellas pertenecían a este sector. En este mismo año, el gasto en I+D del sector se incrementó en un 6,5% con respecto al ejercicio anterior, lo que reforzó aún más su posición como sector líder en inversión destinada a R&D.

Desde el año 2010, las cifras de inversión del sector biofarmacéutico en I+D han ido en aumento, pasando de 129(\$bn) en el año 2010 a una previsión de 213(\$bn) en 2024.

#### **I+D en Pharma y Biotech: innovación en potencia**

El objetivo y la importancia del estudio, la innovación y el desarrollo en esta industria radica en su compromiso continuo basado en la investigación para mejorar la calidad de vida de las personas.

La industria biofarmacéutica trabaja en innovaciones que están transformando hoy la atención médica tal como la conocemos. Ayudan a abordar necesidades médicas insatisfechas. En la actualidad, los científicos están descubriendo los nuevos tratamientos que transformarán la vida de las generaciones futuras.

Los ensayos clínicos han incrementado su volumen en los últimos 5 años. En el año 2020, comenzaron a diseñarse cerca de 5.000 ensayos clínicos nuevos, a pesar del *stand by* causado por la pandemia.

#### **El impacto I+D de la industria Pharma & Biotech en la salud global**

La calidad de vida de los pacientes y su longevidad ha mejorado notablemente gracias a la investigación y el desarrollo llevados a cabo por parte de la industria.

Una parte importante de esta mejora viene de la mano de los avances tecnológicos asociados a la investigación, ya que han abierto muchas vías novedosas de cara a la prevención y el tratamiento mejorado de muchas enfermedades.



**Los ensayos clínicos han incrementado su volumen en los últimos 5 años. En el año 2020, comenzaron a diseñarse cerca de 5.000 ensayos clínicos nuevos, a pesar del *stand by* causado por la pandemia.**

A nivel mundial, durante los últimos 50 años la esperanza de vida se ha visto incrementada aproximadamente en unos 20 años. El mundo no cesa en su enfrentamiento a nuevos desafíos médicos, y con ello, avances farmacéuticos y biotecnológicos siguen viendo la luz.

En la actualidad, hay 2.740 medicamentos en desarrollo para el cáncer. Si bien es cierto, aunque se han logrado grandes avances, la lucha contra el cáncer es uno de los mayores desafíos de salud global de nuestro tiempo. Gracias al estudio en profundidad del ADN y del genoma, se ha conseguido una comprensión mucho más exhaustiva de la enfermedad y de los posibles me-



canismos para vencerla. Teniendo en cuenta que existen más de dos centenares distintos de tipos de cáncer y que cada uno se diagnostica y trata de una forma diferente, la evolución de la ciencia que aporta día a día la empresa *pharma* y *biotech* proporciona nuevas soluciones y tratamientos innovadores clave para salvar y prolongar la vida de estos pacientes. Las inversiones en I+D están ofreciendo las técnicas y herramientas que se precisan para disminuir de forma exponencial los costes de la secuenciación genética que necesitarían los médicos y otros profesionales sanitarios para tratar a cada paciente oncológico a través de una combinación de medicamentos personalizada.



**Las empresas biotecnológicas y farmacéuticas basadas en la investigación o con una fuerte perspectiva hacia esta son responsables de la mejora de la salud mundial a través de sus desarrollos innovadores en materia de medicamentos.**

Aquí entra en juego el sistema inmunológico. A través de la inmunoterapia se están consiguiendo resultados muy prometedores. Aumentar la fuerza del sistema inmunológico del paciente permite que este ataque a las células tumorales, lo que puede dar lugar así a un diagnóstico libre entonces de cáncer. Otras formas de inmunoterapia muy avanzadas, como la transferencia de células adoptivas, sitúa a los avances en I+D en una posición realmente victoriosa para ayudar a hacer realidad un mundo sin cáncer.

Otras cifras relevantes en el desarrollo de tratamientos para patologías, muchas de ellas idiopáticas, responden a los 1.535 medicamentos en desarrollo en el campo de la inmunología, 1.323 para patologías digestivas, 1.498 en neurología o los 1.213 destinados a enfermedades infecciosas, entre otros.

Las empresas biotecnológicas y farmacéuticas basadas en la investigación o con una fuerte perspectiva hacia esta son responsables de la mejora de la salud mundial a través de sus desarrollos innovadores en materia de medicamentos, productos sanitarios o incluso en el diseño y puesta en marcha de diferentes programas en el área educativa, divulgativa, o

aplicación de tratamientos a colectivos con una determinada deficiencia o susceptibilidad en cada caso concreto, para la mejora de la salud y calidad de vida de los pacientes.

**La mejor inversión a largo plazo**

Y de ahí su magnitud. La salud es el mayor activo de toda la población.

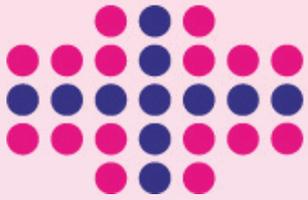
Los sistemas de salud necesitan una asignación de recursos adecuada, diseñada de forma estratégica y suficiente para funcionar de forma óptima. Según los distintos países del mundo, cada sistema sanitario presenta una prioridad diferente, y con ello la significativa variedad en los recursos que le son asignados.

No es extraño atender a escenarios de países en vías de desarrollo que, pese a su evolución, no han llegado a poder asignar un 15% de sus presupuestos anuales a la mejora del sector de la salud, habiendo recibido entonces importantes ayudas de medicamentos y productos sanitarios, así como prestación de servicios por parte del sector privado. Con ello queda patente la crucial relevancia de la colaboración; aspecto que ha quedado revelado con más intensidad si cabe ante la crisis del coronavirus.

Aquellos sistemas de salud potentes y con capacidad de resiliencia deben posicionarse como la defensa óptima de primera línea en la lucha, no solo contra pandemias, si no contra la gran diversidad de amenazas para la salud a las que nos enfrentamos a diario.

Un gasto que no cesa en su crecimiento. Cifras a nivel mundial señalan un gasto anual que se correspondería con el 10% del PIB. Un sistema de salud sólido presenta una necesidad indispensable marcada por la planificación de carácter estratégico, así como un compromiso político por parte de los diferentes países. No solo se trata de servicios sanitarios, si no de que las autoridades responsables puedan poner a disposición de la población, en cantidad, tiempo y forma, los medicamentos, vacunas y productos sanitarios necesarios. Los sistemas de salud, en un fuerte lazo de unión con la industria farmacéutica y biotecnológica, conforman la base de la seguridad sanitaria global. ■





# conceptfarma

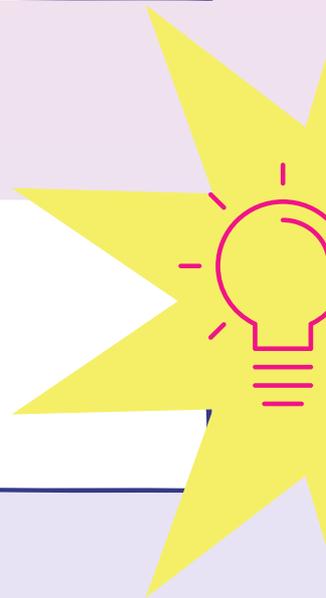
## SERVICIO DE COMPRAS



Unificación de facturas, compras y pago inmediato a través de un único gestor

## SOLUCIONES MARKETING DIGITAL

Hacemos crecer tu negocio de manera creativa y personalizada



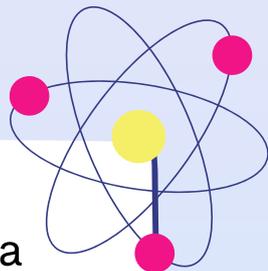
## RECURSOS HUMANOS



Seleccionamos, implantamos y gestionamos al personal de tu laboratorio

## CONCEPTCLINICAL

Alquiler de equipos, pago a pacientes o revisión crítica de artículos en nuestra área de ensayos clínicos



Entrevista a Fanny Ariza  
y Natalia Baldó, Socias  
en Conceptfarma

# “En nuestra propuesta de valor, el cliente es el centro de todo”

Conceptfarma es una compañía que tiene como objetivo principal ayudar a los laboratorios a cumplir sus propios objetivos asumiendo los servicios donde más refuerzo necesiten. Para conocer más sobre la forma como lo logran, charlamos con sus dos socias, Fanny Ariza y Natalia Baldó.



## REDACCIÓN

### ¿Qué es Conceptfarma?

Conceptfarma es una empresa de servicios para la industria farmacéutica con más de 10 años de experiencia, que se divide en 3 grandes áreas de servicio:

La **primera** de ellas es la de Marketing, en la que conviven el Marketing tradicional con el digital. La **segunda** área es la de Servicios Gestionados, en donde llevamos unos proyectos para el departamento de Compras -compras de bajo valor y suscripciones- y otros para Recursos Humanos -staffing y recruitment-.

Y la **tercera** área es la de Conceptclinical, orientada a ensayos clínicos, suministrando material para estos, gestionando los pagos a pacientes y realizando la revisión crítica de artículos científicos.

### ¿Por qué elegir a Conceptfarma?

Primeramente, por nuestro background. Somos una empresa con más de 10 años de experiencia dando servicio a los laboratorios farmacéuticos, por lo que tenemos un focus y una especialización muy importante en este sector.

También queremos destacar la propuesta de valor, el cómo trabajamos. Para nosotros, el cliente es el centro, y así customizamos y personalizamos cada uno de los proyectos, además de ser



## Prueba nuestra App



ágiles y flexibles en su ejecución y de ser capaces de adaptarnos a cualquier presupuesto del que pueda disponer cada cliente.

**Hemos reforzado toda la parte de digitalización, especialmente en la parte de Marketing Digital, con nuevas Apps de fidelización de clientes, en las que gestionamos cerca de 5.000 farmacias –con un 70% de retención–.**

**¿Cómo os habéis adaptado a la llegada y convivencia con esta pandemia?**

La verdad es que ha sido duro, pero hemos reforzado toda la parte de digitalización, especialmente en la parte de Marketing Digital, con nuevas Apps de fidelización de clientes, en las que gestionamos a cerca de 5.000 farmacias –con un 70% de retención–. A su vez, también disponemos de plataformas para formación online y fidelización a través de web.

Igualmente, hemos colaborado en la realización de eventos y reuniones de nuestros clientes intentando ‘humanizar’ toda esta

parte más digital, bien sea a través de cenas de navidad, de reuniones de empresa...

El telemarketing ha sido otro de los servicios potenciados por medio de nuestro call center, que ya era operativo antes de la pandemia pero que ahora se ha reforzado y potenciado.

Y si hablamos a nivel de empresa, nos hemos adaptado digitalmente con el lanzamiento de una nueva web, enfatizando nuestra presencia en LinkedIn y nos hemos estrenado en este caso lanzando un nuevo blog.

**¿Cuál es vuestro plan para 2022?**

Para este próximo año estamos "rescatando" toda la parte presencial, mediante formaciones in situ especialmente en el canal farmacia, aunque sin olvidar la parte digital, es decir fomentando el trabajo híbrido para aprovechar las virtudes de ambas formas de trabajar.

Y por otra parte tenemos en mente la expansión a nivel internacional de la compañía, y de hecho, ya hemos empezado a poner las primeras bases de esta en Alemania, Francia o Italia; sin olvidar tampoco la idea de lograr ganar nuevos clientes que puedan sumarse a los ya existentes. ■





QUODEM

## La Automatización Robótica de Procesos (RPA), la clave para el futuro del sector farmacéutico

La industria 4.0, también conocida como Cuarta Revolución Industrial, es más que una realidad en el sector farmacéutico, la necesidad de las empresas de digitalizar y optimizar sus procesos se ha hecho más patente si cabe en estos últimos años y cada vez son más las que apuestan por nuevas soluciones o tecnologías que les permitan ser más eficientes. Muchas compañías encuentran en la Automatización Robótica de Procesos (RPA) la respuesta a sus problemas, ya que les permite la creación de robots para la automatización de tareas y procesos repetitivos del negocio sin intervención humana. Con una precisión del 100%, esta tecnología es capaz de replicar el comportamiento humano a la perfección.

**E**sto no quiere decir que la RPA busque sustituir completamente a las personas, sino encontrar una manera en la que robots y empleados trabajen juntos de forma que estos últimos puedan dedicarse a tareas de mayor valor, para las que están mejor preparados, y así optimizar sus recursos.

### ¿Cuál de mis procesos empiezo a automatizar?

En Quodem consideramos que es la pregunta más importante que hay que hacerse antes de comenzar a implementar la RPA. Para saber qué procesos se deben automatizar es importante realizar una consultoría previa que ayudará a definir la estrategia a seguir, además de detectar y analizar los procesos susceptibles de ser automatizados. En Quodem contamos con 6 key points que nos permiten identificar los procesos susceptibles de ser automatizados:

- **Aprovecha el conocimiento y la experiencia de un partner.** Es importante contar con un partner que te aporte su conocimiento y experiencia para el análisis de procesos que pueden ser automatizados.
- **Integra tus sistemas entre sí.** La RPA puede realizar integraciones de manera más eficiente que los proyectos de desarrollo tradicionales.
- **Sigue el dinero.** La empresa asigna más recursos a sus proyectos más estratégicos e importantes.
- **Cambia a las personas a trabajos de mayor valor.** La RPA te hace más eficiente, libera a tus empleados para que se centren en aquello que hacen mejor que los robots como atender a los clientes, resolver problemas o desarrollar nuevos procesos y productos.
- **Sigue los datos.** Hay que comenzar por procesos que impliquen encontrar, mover, volver a introducir o comparar datos.
- **Involucra a toda la organización.** Todos son responsables del éxito de la implementación, hay que escoger a alguien apasiona-

**Siglo XVIII**  
**Primera Revolución Industrial**  
Máquina de vapor y mecanización del trabajo manual

**Siglo XX**  
**Tercera Revolución Industrial**  
Nuevas tecnologías de la información y la comunicación

**Siglo XIX**  
**Segunda Revolución Industrial**  
Técnicas de producción en masa.

**Siglo XXI**  
**Cuarta Revolución Industrial**  
Automatización, robots, inteligencia artificial, analytics e Internet de las cosas (IoT)

do por la visión de la RPA, alguien con autoridad para hacer las cosas y derribar barreras.

Una vez detectados estos procesos pasaremos a la implementación de la automatización y el seguimiento de los resultados, análisis y puesta en marcha de mejoras en los procesos automatizados. Todo este proceso en Quodem lo hacemos mano a mano con la empresa para conseguir unos resultados exitosos.

### La RPA en el sector farmacéutico

Es sabido que el sector farmacéutico se caracteriza por tener un gran número de tareas repetitivas y es importante identificar qué procedimientos se pueden automatizar dependiendo de cada área de la compañía:

- **Compliance y médico legal.** Procedimientos internos de gestión y supervisión, alertas automáticas, comunicaciones...
- **Comercial y Ventas.** Cálculo de incentivos, normalización de ventas, reportes, objetivos...
- **Market Access.** Extracción, estandarización y transformación de fuentes de datos para su explotación.
- **Medical Affairs.** Procedimientos administrativos, procedimientos de control y gestión de interacciones.
- **Marketing.** Gestión de campañas, normalización y explotación de la información, control presupuestario...
- **IT.** Alta y gestión de usuarios, monitorización de aplicaciones y sistemas, tratamiento de ficheros, tareas administrativas...
- **Training y formación.** Integración de sistemas formativos, normalización y explotación de la información, evaluación de competencias...
- **Recursos Humanos.** Onboarding de empleados, gestión de nóminas, alta de empleados, vacaciones y ausencias, integración de sistemas, evaluación de desempeño...
- **Financiero.** Contabilidad, gestión de facturas, unificación de sistemas...
- **Regulatory Affairs.** Gestión y seguimiento de expedientes.
- **Clínico/I+D.** Gestión y normalización de resultados de estudios clínicos, gestión y monitorización de sistemas...
- **Procurement.** Gestión y seguimiento de proveedores, reportes, encuestas de satisfacción...

Implementar la RPA en la empresa es un paso muy importante, por

eso hay que hacerlo de la mano de una empresa con gran experiencia, que acompañe en todas las etapas del proceso y que cuente con las soluciones más innovadoras que existen actualmente en el mercado. En Quodem tenemos más de 15 años de experiencia trabajando en el sector y 13 de las 15 compañías líderes del sector farmacéutico confían en nosotros. Actualmente somos Silver Partner de UiPath, la compañía líder en software de automatización. Esta herramienta, que ha liderado por tercer año consecutivo el "Cuadrante Mágico en Automatización Robótica de Procesos" de Gartner, es una de las aplicaciones más potentes del mercado por su capacidad para automatizar procesos complejos y por su escalabilidad.



**Implementar la RPA en la empresa es un paso muy importante, por eso hay que hacerlo de la mano de una empresa con gran experiencia, que acompañe en todas las etapas del proceso y que cuente con las soluciones más innovadoras que existen actualmente en el mercado.**

### La RPA, el futuro del sector farmacéutico

Dar el paso a implementar la RPA puede generar incertidumbre, pero es importante conocer los múltiples beneficios que aportará a la compañía, como el aumento de ROI (Retorno Sobre la Inversión) la optimización de costes y el ahorro de tiempo y dinero; el incremento del engagement del empleado, ya que gracias al RPA puede dedicar sus recursos a las tareas de mayor valor añadido y automatizar las tareas repetitivas. También su facilidad de escalar, no es nada invasivo y la implementación es muy flexible y la reducción de la tasa de errores ya que minimiza los errores humanos, asegura el cumplimiento de las tareas y no depende de factores humanos.

Con una mínima inversión económica y compromiso por parte de empleados y directivos, los procesos pueden mejorarse mientras se mantiene la calidad del servicio y la producción. La 4ª revolución y la convivencia laboral con los robots han llegado para quedarse y para ayudar al sector farmacéutico a optimizar sus procesos. ■



**José Ignacio Hernández del Bosque**  
Executive Consultant  
Quodem



PUBLIRREPORTAJE

# Un día en la agencia que crece

**doctaforum**  
MEDICAL MARKETING SPECIALISTS

Cuando entras en las nuevas oficinas de Doctaforum, lo primero que te encuentras es un sofá chéster, pero, lo último que han hecho en esta agencia ha sido quedarse sentados durante la pandemia.

**S**u movimiento comenzó mucho antes, cuando apostaron por extender sus 23 años de experiencia en la organización de eventos en el sector salud (industria farmacéutica, sociedades médicas, grupos de investigación y asociaciones de pacientes), para convertirse en una agencia de servicios plenos con la creación de un departamento de marketing, un reforzado departamento digital y apostar por la innovación científica.

La pandemia podría haberse escrito con p de pánico y pérdidas, sin embargo, en Doctaforum la historia fue muy diferente: la escribieron con p de participación, personas, proactividad y progreso.

“Desde el inicio de la pandemia hemos llevado a cabo más de **250 eventos virtuales y en torno a 45 eventos híbridos**. Se han desarrollado 33 plataformas virtuales *ad hoc* para simular entornos de eventos reales, además de unos 100 desarrollos web vinculados a nuestros eventos”. Me explica Patricia Álvarez, *Events Business Unit Manager*.

En su discurso noto un acentuado plural. “El 100% de los eventos previstos para 2020 se transformaron de presencial a online, conseguimos dar una solución de continuidad a nuestros clientes en tiempo récord.”

“El equipo, lejos de venirse abajo, luchó por reinventarse y adaptar-

se a la nueva situación. Entre agazaparnos o lanzarnos, elegimos el segundo camino. Pusimos todas nuestras fuerzas en reinventarnos, innovar y evolucionar. Cuento con un equipazo”. Cuando pronuncia la palabra equipazo, a Marisol se le ilumina la cara. Marisol Vázquez dirige la agencia y es la artífice de la visión de Doctaforum.

Ella y Patricia me hablan de “la nueva normalidad” en los eventos, apuestan por un futuro en el que **garantizar experiencias inmersivas y seguras para los asistentes**, donde el mundo presencial y virtual irán totalmente de la mano. Parece que, en Doctaforum, ven la situación actual como una oportunidad para crecer como agencia.

”

**Desde el inicio de la pandemia hemos llevado a cabo más de 250 eventos virtuales y en torno a 45 eventos híbridos. Se han desarrollado 33 plataformas virtuales ad hoc para simular entornos de eventos reales, además de unos 100 desarrollos web vinculados a nuestros eventos.**

Esa filosofía de crecimiento se nota desde primera hora. Con el olor del café, comienzan a oírse las teclas que no paran de ser golpeadas enérgicamente. Se ve que aquí hay gente que tiene algo que decir (en este caso, escribir) y que crece con cada proyecto.

El próximo evento, una nueva campaña, la (bendita) web o la nueva vuelta al *advisory board*. En esta agencia siempre están pasando cosas y generalmente, pasan al mismo tiempo.

“Toc-toc”. Llamaron a la puerta.

Me dicen que si me puedo cambiar de sitio. Necesitan la sala para una presentación.

Aprovecho la oportunidad para infiltrarme en el equipo. Antes de practicar el popular arte de pegar la oreja, paso por la cocina y miro de reojo la caja de la fruta. Decido coger algo del desayuno que han traído las nuevas incorporaciones (por lo visto es una tradición).

Cojo un *muffin* de chocolate y lo parto en dos, sabiendo que me voy a comer, primero, una mitad y luego, la otra. La manzana me mira. Yo aparto la mirada.

En la pared hay un mural que dice "PASIÓN" junto a un camaleón gigante. Marisol me explica que es un animal con el que se identifican, por su capacidad de adaptación al medio.

"La naturaleza de la agencia es esa. Adaptarnos, transformarnos, crecer. Y hacerlo siempre con la vocación de excelencia que compartimos con nuestros clientes".

Me siento en la que será mi silla por hoy. Es bastante cómoda. Observo a mi alrededor y me doy cuenta de que a todos se les ve cómodos y llego a una conclusión: no es por las sillas. Se nota que es un equipo con esa tranquilidad que tiene la gente que sabe lo que hace y que al mismo tiempo comparte la ambición del que quiere crecer.

La oficina está planteada en un *open space* tan abierto como su mentalidad, con equipos transversales en los que prima una idea: **colaborar juntos. Sin barreras ni obstáculos, equipos que trabajan cerca en la era de la distancia social.**

Ahora agudizo el oído y me doy cuenta de que en Doctaforum se hablan varios idiomas y es que cuentan con un equipo multicultural con proyectos internacionales. Además, es una agencia en la que dominan el lenguaje más necesario últimamente: html, JavaScript, php...

"Nuestros clientes saben que la tecnología es esencial para su avance. Con clientes innovadores, necesitamos ser una agencia innovadora. Aunque suponga replantearse las cosas muy a menudo". Federico Milián, es el Director de Innovación de Doctaforum y su apuesta es clara: "La forma de interactuar en los eventos, la distribución de los materiales, las soluciones híbridas... las necesidades de los laboratorios cambian y solo con **capacidad de adaptación y especialización** se puede estar alineado con esas necesidades".

Entender, asimilar, aportar. Escribe en uno de los cristales de su despacho.

"En Doctaforum somos **constantes en innovación y rápidos en adaptación**. Sabemos que la atención de todos cada vez es más limitada o, como nos gusta decir, exigente. Por eso, trabajamos para dar respuestas diferentes".

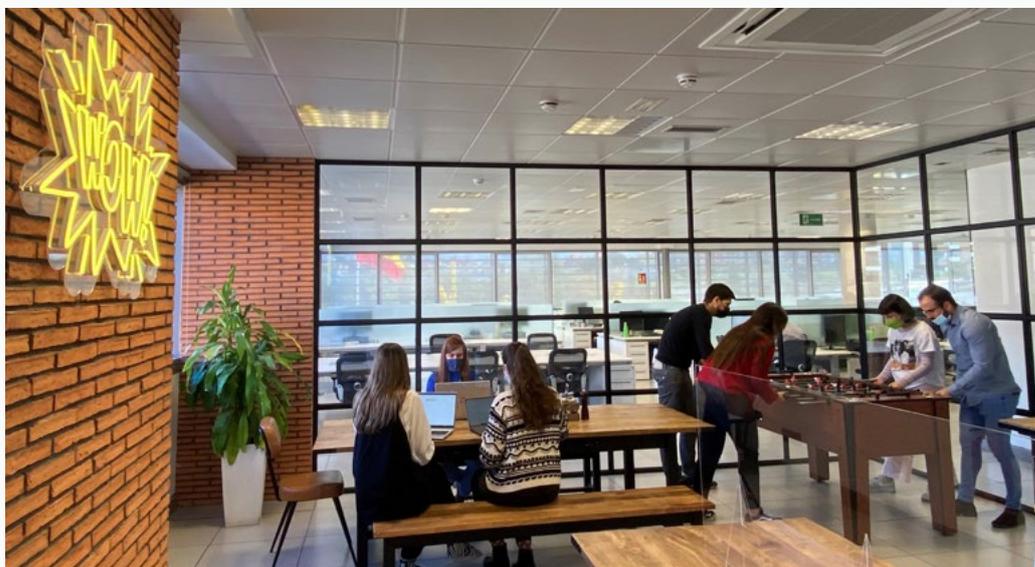
¡Y tan diferentes! Cuando me hablaron de un departamento médico me imaginé a un grupo de personas en el sótano, rodeadas de papeles y tomos interminables. En sus mesas, despliegue de papel hay, pero, se trata de *post-its* de mil y un colores. "Estamos utilizando una metodología creativa para dinamizar un Advisory Board (reunión de expertos)". Me explica Patricia Rodríguez, Directora Médica de la agencia.

”

**Sabemos que la atención de todos cada vez es más limitada o, como nos gusta decir, exigente. Por eso, trabajamos para dar respuestas diferentes.**

Lejos del cliché de persona "de ciencia", Patricia (me dice que la llame Pat - es lo que tiene llevar casi un día por aquí -) es comunicativa, expresiva y aboga por un departamento médico que funciona como consultoría, aportando nuevos puntos de vista desde la solidez científica. "En este proyecto queremos conseguir sacar todo el jugo a los expertos que conocen la patología en la que se va a lanzar un nuevo fármaco y hacerles pensar en el desarrollo y planteamiento de proyectos innovadores que sean de valor tanto para ellos, como para sus pacientes".

Cojo uno de los *post-its* y escribo en él "LABORATORIO DE IDEAS" y lo pego junto a mis anotaciones. Ya voy perfilando cómo es esta agencia, pero me gustaría saber cómo se ve en el futuro. Para ello, me siento con Mario Campano, *Marketing Business Unit Manager* y le pregunto cómo ve él el futuro que, en el mundo de las agencias, suele llegar antes que al resto de mortales:





“La transformación digital del sector salud está ofreciendo nuevas oportunidades y se acelera tras la crisis sanitaria ocasionada por la covid-19. El modelo paternalista en medicina ha pasado a mejor vida. Uno de los muchos cambios que ha traído la digitalización del sector es que los pacientes tienen a su alcance información sanitaria rigurosa y de calidad. Pueden informarse por su cuenta sobre su enfermedad, tratamientos o incluso formar comunidades de pacientes activos”.



**Uno de los muchos cambios que ha traído la digitalización del sector es que los pacientes tienen a su alcance información sanitaria rigurosa y de calidad.**

Mario no habla de *Doctor Google*, sino del esfuerzo por parte de todos los actores del sector salud para ofrecer y proteger la información veraz que recibe el paciente. En una industria súper regulada, en la que todos velan por una comunicación sana, Mario me detalla la tendencia en el tono de las campañas:

“Vemos cómo el marketing sociosanitario cada vez se parece más al marketing «de consumo» al que todos asistimos cada día. El tono de nuestra comunicación cada vez es más personal y menos corporativo. Una tendencia acentuada por las redes sociales. Los *influencer* de la salud (también los hay) es una vía muy interesante para transformar el mensaje de nuestros clientes en mensajes cercanos y más digeribles. En Doctaforum apostamos por estrategias *omnichannel* y el marketing personalizado”.

Y hablar de futuro es plantearse cómo vamos a llegar a él. Todas las empresas hablan de sostenibilidad, pero quiero saber cómo es la sostenibilidad de Doctaforum. Resulta que el verde corporativo no es arbitrario. En Doctaforum hay una *econciencia* y se preocupan por crecer de manera sostenible: desde el sencillo gesto



del reciclaje, hasta replantearse materiales para pasar de lo físico a lo digital, buscar *gimmicks* que tengan una segunda utilidad o preservar el ecosistema de la empresa - los trabajadores -.

“El compromiso de la empresa es cuidar de las personas y del entorno.” Me reafirma Marisol. “Nuestro objetivo es crear, cuidar y mantener un entorno agradable, inclusivo, cohesionado y motivado”. Eso, también, es sostenibilidad.

“La conciencia ambiental y la preocupación por el planeta también tiene su impacto en el marketing. Debemos estar con nuestros clientes para ayudarles a conseguir los objetivos sostenibles que se les plantean. Trabajar con ellos en el compromiso y la responsabilidad de sus empresas.” Añade Mario.

Tras un día en sus tripas, sé cómo siente y respira Doctaforum. Una empresa para la que su filosofía de crecimiento consiste en “crecerse” ante la adversidad, innovar cada día, cuidar el valor de la excelencia y apostar por un futuro sostenible para todos. Está claro que un **negocio que crece da sus frutos**. Sabremos más de ellos. ■



Nosotros tenemos la experiencia y...

Juntos  
descubriremos  
el  
camino



**¿Estar sano sin importar la edad?**

En Viatris, sabemos que usted valora mucho la salud. Por eso nos comprometemos a que los medicamentos en los que confía estén disponibles.

**Para más información, visite [viatris.com](http://viatris.com)**



## CÓMO DAIICHI SANKYO EUROPE HA CONSEGUIDO MAXIMIZAR SUS VENTAS APOSTANDO POR LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

¿Cuál va a ser la cuota de mercado de mis productos en los próximos 6 meses? ¿Qué mercado será el más rentable? Seguro que nos hemos hecho estas y otras preguntas mientras planificamos las mejores estrategias para nuestro negocio. Gracias a una estrategia basada en datos podemos conocer el comportamiento actual y futuro de los mercados en los que estamos presentes desde una multitud de perspectivas. Y es que, ¿quién no quiere poder ver el futuro para anticiparse a los retos del negocio?

### El punto de partida

Hoy en día, muchas empresas necesitan modernizar y ampliar sus soluciones en Data & Analytics para dirigir su negocio de una manera más innovadora y eficiente. Y es que cuando disponemos de la tecnología y los conocimientos necesarios podemos sacar provecho a los datos y transformarlos en información de valor para tomar las mejores decisiones para nuestro negocio.

Me gustaría compartir con vosotros un proyecto que hemos trabajado con Daiichi Sankyo Europe, cuyo objetivo **era agrupar y enriquecer toda la información existente de sus mercados**, sobre los clientes, productos y el rendimiento del personal. Tenían aplicaciones descentralizadas que producían gaps entre los diferentes mercados, lo que hacía imposible que se pudieran crear sinergias entre los países.

El primer paso fue integrar las fuentes de datos que provenían de varios orígenes. Al inicio del proyecto, los KPIs de las distintas sucursales de Europa se mostraban en diferentes cuadros de mando, lo que no permitía una visión general a nivel europeo ni establecer comparaciones entre ellos.

El reto era **armonizar las métricas de los diferentes mercados** para tener un dashboard común y unos datos únicos que permitieran sacar el máximo rendimiento para el negocio.

### Cambios que dejan huella

Es importante diseñar una hoja de ruta para crear un caso 360° de transformación digital del negocio, tener un roadmap definido hará que tengamos identificados los objetivos que queremos lograr.

Crear nuevos dashboards interactivos e intuitivos, proporcionan una **comprensión uniforme del mercado** y permiten conocer tanto el **posicionamiento de los productos** cómo todas las actividades de ventas y marketing, lo cuál es muy importante para la gestión óptima del negocio. Integrando todos los datos de los distintos mercados, la dirección puede hacer un seguimiento de los objetivos nacionales e internacionales.

1

**Agrupar y enriquecer toda la información existente de sus mercados**

## Un paso más en la innovación

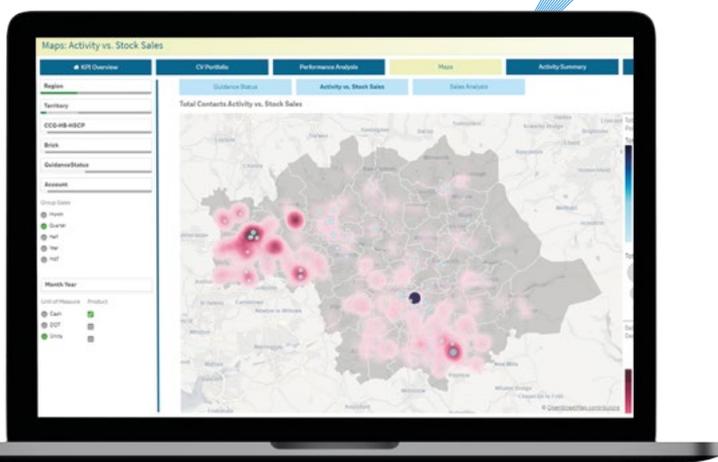
Cuando las empresas disponen de una gran cantidad de datos, necesitamos filtrarlos para sacar conclusiones y actuar en consecuencia. Y es aquí donde entran en juego los modelos predictivos.

Las ventajas más relevantes del proyecto que hemos abordado con Daiichi Sankyo Europe, es que nos permiten pronosticar la evolución futura, o dicho de otra manera, podemos analizar la **previsión del Market Share** sobre un producto y saber cuál será el posicionamiento de la compañía respecto a sus competidores en los diferentes países de Europa.

Aprovechando los datos agregados de ventas de los productos realizamos un análisis de la evolución del mercado en cada uno de los países europeos en los se tiene presencia. Esto permite obtener el número de pacientes que consumen el producto en cada uno de los países y se genera un **forecast de la evolución del número de pacientes a partir del cual se calculará la cuota de mercado.**

2

Dashboard común y unos datos únicos que permitieran sacar el máximo rendimiento para el negocio.



3

Analítica Avanzada.

### Los beneficios para el negocio son claros:

- Mejor **predicción de la demanda**, lo que nos permite dimensionar la cadena de suministro.
- Visión holística del negocio: es posible **seguir y controlar el lanzamiento al mercado de los nuevos productos en tiempo real.**
- Tener una **cultura orientada al dato**, esto significa que las decisiones se toman en base a hechos, lo que nos permite monitorizar y agilizar la toma de decisiones.

**La innovación es mucho más que hacer cosas nuevas. Ésta aporta valor real y hace más fácil nuestro día a día.**

En concreto, una estrategia en Data & Analytics nos permite descubrir tendencias y patrones, resolver problemas, predecir con precisión el futuro e impulsar el cambio. ■



Xavier Ferré,  
Senior Executive  
SDG Group



VER ONLINE

---

Entrevistamos a Maria Massafrets,  
Directora de Market Access & Government  
Affairs de LEO Pharma Iberia.

## “La anticipación y comunicar de manera clara el valor de los medicamentos son los factores clave para cualquier estrategia de acceso”

### REDACCIÓN

¿Cuáles son actualmente los principales retos en el acceso a medicamentos en Iberia?

En el contexto actual, tras la crisis económica y sanitaria provocada por la COVID-19, considero que la combinación de los retos de sostenibilidad económica de los sistemas de salud junto con la necesidad de dar cabida a la innovación farmacoterapéutica son claves para la mayoría de los actores del ecosistema sanitario, no sólo para las empresas farmacéuticas.

Este binomio no resuelto se constata en el tiempo de aprobación de la financiación con cargo al SNS de los medicamentos en España. Según se evidenció con la encuesta WAIT de la patronal europea de la industria farmacéutica (EFPIA) de 2020, en España los días que transcurren desde que el medicamento recibe la autorización de comercialización en la Unión Europea hasta que se incluye en la lista de reembolso (financiación pública) son 453, mientras que en Alemania son 120.

Para resolver esta situación serán vitales nuevos enfoques de cooperación y de reparto de riesgos para llevar a los pacientes productos innovadores a un precio basado en el valor aportado y con mínimos retrasos administrativos.

En un país en el que las competencias sanitarias son autonómicas, ¿es el Market Access y el Government Affairs una función local? o ¿cómo es de importante la coordinación con los equipos a nivel internacional?

Si bien es cierto que las políticas y procesos de fijación de precios y reembolso de medicamentos están en manos de las autoridades gubernamentales de los Estados Miembros de la UE y que, además en España la responsabilidad en materia de

sanidad y financiación de medicamentos está transferida a las comunidades autónomas, la función de Market Access y Public Affairs requiere una perspectiva internacional, ya que cada vez los retos sanitarios y de acceso a los medicamentos son más globales y en este momento estamos viviendo un proceso de reformas legislativas europeas muy importantes.

En España los días que transcurren desde que el medicamento recibe la autorización de comercialización en la Unión Europea hasta que se incluye en la lista de reembolso (financiación pública) son 453, mientras que en Alemania son 120.

Como es sabido, la Comisión Europea ha publicado una consulta pública sobre la revisión de la legislación farmacéutica de la UE como parte de su labor para crear un marco reglamentario para el sector farmacéutico donde se hace énfasis en:

- El efecto de la legislación farmacéutica de la UE;
- Las necesidades médicas no satisfechas;
- Los incentivos para la innovación;
- La resistencia a los antimicrobianos;
- Una preparación del marco reglamentario para los productos novedosos con visión de futuro;
- Una mejora del acceso a los medicamentos;
- La competitividad de los mercados europeos para que se disponga de medicamentos asequibles;

- la reorientación de medicamentos;
- la seguridad del suministro de medicamentos;
- la calidad y la fabricación de medicamentos, y
- los retos medioambientales.

En este contexto, existe una creciente presión política en nuestro entorno para consolidar una evaluación de tecnologías y medicamentos más armonizado en Europa y la UE que está ya apoyando financieramente la cooperación entre las agencias de evaluación de medicamentos, canalizada hasta ahora a través de la red de agencias europeas (EUNetHTA).

Así pues, en el entorno actual es clave que las empresas farmacéuticas tengamos un enfoque multi país y multidisciplinar para identificar los riesgos y oportunidades, así como a los actores clave, influenciar en las iniciativas legislativas y regulatorias y trabajar conjuntamente para aportar valor al ecosistema sanitario.

#### ¿Qué elementos son clave para una buena estrategia de acceso al mercado?

Como comentábamos, las cuestiones políticas, reglamentarias y económicas están transformando el acceso al mercado de los medicamentos en Europa y las negociaciones de precio y reembolso son cada vez más complicadas.

En este contexto, la anticipación y comunicar de manera clara el valor de los medicamentos son los factores clave para cualquier estrategia de acceso.

A veces aquello que es importante para los pacientes y pagadores es diferente de lo que desde la industria imaginamos que son sus prioridades, por eso es clave incorporar su opinión desde las fases tempranas del desarrollo de los medicamentos.

Sin embargo, el trabajo no finaliza tras la comercialización. El producto tiene un ciclo de vida en el mercado a lo largo del cual es importante tener en cuenta varios factores: desde la entrada de un nuevo competidor hasta nuevas indicaciones o la forma de administración, los cambios legislativos y políticos...

#### ¿Cuál es la importancia estratégica del mercado ibérico en las operaciones de LEO Pharma?

Dentro de la Estrategia 2030 de LEO Pharma el mercado ibérico es clave y prioritario. Este año hemos cumplido nuestro 25 aniversario en Iberia y a lo largo de estos años hemos alcanzado muchos hitos destacados. Siempre poniéndonos en la piel de nuestros pacientes, manteniendo un firme compromiso con la I+D de tratamientos innovadores para distintas enfermedades de la piel y con el objetivo de seguir proporcionando respuestas a las necesidades aún no cubiertas de los profesionales de la salud y, sobre todo, de los pacientes.

Entre los hitos de la compañía, destaca la adquisición del portafolio global de dermatología de dos laboratorios referentes: Astellas y Bayer, lo cual ha aumentado aún más nuestra capacidad de cubrir las necesidades de los profesionales y pacientes. También el lanzamiento de Kyntheum®, nuestro primer medicamento biológico para el tratamiento de la psoriasis en placas de moderada a grave en adultos, y la reciente aprobación por parte de la Comisión Europea para la comercialización de tralokinumab en Europa, un innovador tratamiento biológico para adultos con dermatitis atópica de moderada a severa.

#### ¿Cómo ha podido sortear los retos de acceso al mercado que supone trabajar en una filial en la que se incluyen dos países?

Trabajar desde única filial para dos países distintos, España y Portugal, supone un gran reto. Por una parte, a la hora de consolidar nuestro portafolio actual de productos. Y, por otra parte, a la hora de preparar el terreno de acceso al mercado para los lanzamientos futuros que son estratégicos dentro de la principal área terapéutica de LEO Pharma: la dermatología médica.

Entre los hitos de la compañía, destaca la adquisición del portafolio global de dermatología de dos laboratorios referentes: Astellas y Bayer, lo cual ha aumentado aún más nuestra capacidad de cubrir las necesidades de los profesionales y pacientes.



En este sentido, es imprescindible seguir manteniendo, como hasta la fecha, un diálogo permanente con las instituciones y con las diferentes administraciones públicas españolas y portuguesas, cada una de ellas con sus propias regulaciones y políticas sanitarias y sus propias características.

Lo que está muy claro y sigue siendo inamovible es nuestro objetivo: ponernos en la piel de nuestros pacientes y seguir estando al servicio de la salud.

**Recientemente la CE ha anunciado la aprobación de la comercialización de Adtralza®, ¿qué timings se marcan para su lanzamiento en España? ¿Cuál es la estrategia de Market Access en España?**

A finales del pasado mes de junio recibimos la noticia de que la Comisión Europea había aprobado la comercialización en Europa de tralokinumab para el tratamiento de pacientes adultos con dermatitis atópica de moderada a severa candidatos a terapia sistémica. Esto es muy importante para la compañía, ya que será el primer lanzamiento de LEO Pharma a nivel mundial, pero, sobre todo, para los pacientes con esta enfermedad y para los profesionales sanitarios.

Tralokinumab es el primer y único producto biológico aprobado diseñado para unirse e inhibir específicamente un factor clave: la citoquina IL-13, consiguiendo reducir los signos y síntomas de la dermatitis atópica y manteniendo esta mejora en el tiempo, constituyendo un importante avance en el tratamiento de esta enfermedad, crónica, impredecible y difícil de controlar.

En España ya hemos iniciado el proceso para su comercialización, que esperamos culmine con el lanzamiento de este medicamento en 2022. En nuestro país el acceso al mercado de nuevos medicamentos incluye a múltiples agentes y a ámbitos regionales y locales, por lo que en LEO Pharma ya estamos trabajando alineados y en estrecha colaboración con las autoridades sanitarias correspondientes para que este medicamento biológico pueda estar disponible en el mercado farmacéutico español en breve.

**En su estrategia 2030, uno de los objetivos que se marca la compañía es el lanzamiento de un producto top cada 2-3 años, ¿cómo le condiciona a la compañía a nivel de acceso al mercado?**

Ciertamente, la Estrategia 2030 de LEO Pharma plantea el gran reto de consolidar nuestro portafolio actual y de preparar el terreno de los lanzamientos futuros que tenemos previstos en el ámbito de la biodermatología.

Para ello será imprescindible seguir con la constante en la historia de la compañía: la búsqueda de soluciones terapéuticas innovadoras a partir de nuestros conocimientos en dermatología, nuestra sólida experiencia, una cartera de productos muy conso-

lidada y en etapa avanzada que posicionamos como tratamientos de elección, a las innovaciones en dermatología médica que ya tenemos en marcha y a un crecimiento sostenible.

Esto nos permitirá continuar generando confianza, ofreciendo los mejores tratamientos para nuestros pacientes para cubrir todo el espectro de la gravedad en dermatología y enfermedades raras de la piel.

Actualmente, el 23% de nuestra facturación se destina a la I+D de nuevos tratamientos, contamos con más de 750 científicos y especialistas que trabajan desarrollando nuevas moléculas y medicamentos, y colaboramos con 500 centros de investigación y socios en todo el mundo, algunos de ellos en España. Los estudios que estamos realizando en España nos sitúan entre los cinco primeros países del grupo en I+D, al mismo nivel de Alemania o Estados Unidos.

**LEO Pharma ha establecido centros globales de innovación para invertir en el desarrollo de tecnología y para ofrecer experiencia y apoyo a científicos, instituciones públicas y privadas de prestigio investigador internacional.**

Además, nos avalan una trayectoria y un compromiso en dermatología médica y el reconocimiento de los líderes de opinión y los médicos, quienes ven en LEO Pharma a un socio valioso y creíble a nivel de I+D y empresarial.

**¿Cómo están aplicando las nuevas tecnologías al Market Access en LEO Pharma?**

En LEO Pharma apostamos por la I+D y la innovación y también por la tecnología para mejorar la calidad de vida de nuestros pacientes. Y está claro que la sanidad está inmersa en una revolución que aplica la tecnología en todos sus procesos, incluido el market access.

La compañía cuenta con **LEO Science & Tech Hub**, una unidad focalizada en innovación tecnológica con sede en Boston (EEUU) y Tokio (Japón), que explora aquellas oportunidades de inversión en ciencia y tecnología de vanguardia médica que tienen potencial para avanzar en medicina personalizada en dermatología. LEO Pharma ha establecido centros globales de innovación para invertir en el desarrollo de tecnología y para ofrecer experiencia y apoyo a científicos, instituciones públicas y privadas de prestigio investigador internacional, y hasta la



Las asociaciones de pacientes tienen cada vez una mayor influencia legislativa y de acceso al medicamento, y su interacción con el resto de los actores del sistema sanitario ha variado sustancialmente, adquiriendo un mayor protagonismo.

fecha se han creado varias alianzas con empresas biotecnológicas y universidades internacionales.

Otro programa es **Innovation Lab**, que desarrolla soluciones digitales para mejorar la vida de personas con enfermedades de la piel, donde ya existen varios proyectos de éxito. Gracias a una inversión de 60M€, desarrollamos apps, plataformas y otras iniciativas digitales para empoderar al paciente y para que el profesional sanitario acceda a más y mejores fuentes de información que faciliten el diagnóstico y el seguimiento del paciente en Telemedicina.

Finalmente, el **LEO Pharma Open Innovation**, ofrece a investigadores de todo el mundo acceso a recursos científicos para desarrollar investigación sin renunciar a la propiedad intelectual. Cualquier investigador puede enviar su molécula para probar utilizando las instalaciones y la tecnología de LEO Pharma, incluso si esas moléculas nunca se habían considerado para aplicaciones dermatológicas. Todo ello de forma altruista e independiente y sin ningún interés comercial, manteniendo todos los datos generados en los ensayos como propiedad del investigador. Desde su creación, el Open Innovation ha testado 1.083 moléculas presentadas por investigadores de 26 países de las que aproximadamente un 10% han obtenido resultados interesantes.

¿Han cambiado las relaciones con los diferentes stakeholders (administración, profesionales...) en los últimos años? ¿Cuáles han sido los principales cambios?

Antes, a la hora de introducir un nuevo fármaco en el mercado, teníamos como principales stakeholders al “regulador” y al “prescriptor”, a quienes debíamos presentar datos de eficacia, seguridad y calidad del nuevo fármaco. Ahora también tenemos al “pagador”, a quien debemos convencer sobre el valor que el nuevo fármaco aporta al sistema sanitario de cada país.

Pero un stakeholder que siempre ha estado en el epicentro de todo lo que hacemos en LEO Pharma, y yo diría que siempre ha sido nuestra razón de existir a lo largo de nuestros más de 100 años de historia, es el paciente. Las asociaciones de pacientes tienen cada vez una mayor influencia legislativa y de acceso al medicamento, y su interacción con el resto de los actores del sistema sanitario ha variado sustancialmente, adquiriendo un mayor protagonismo. Ejemplo de ello, es la relación de la Agencia Europea del Medicamento (EMA), con una red de más de una treintena de organizaciones de pacientes para garantizar que sus necesidades están representadas a través de esta entidad reguladora.

Pero no podemos olvidar a todos y cada uno de los profesionales sanitarios de nuestro país, quienes desarrollan una excelente labor día a día, como bien ha quedado demostrado a lo largo de la situación de pandemia provocada por el Covid-19, que hemos vivido a nivel mundial. ■



## Del customer journey al customer experience en salud



VER ONLINE

**S**egún un estudio publicado por PWC, el 73% de la gente reconoce que el Customer Experience (Cx) es un factor importante en su actuación <sup>(1)</sup>.

o en momentos más complicados como una enfermedad que puede condicionar nuestra supervivencia o calidad de vida, las experiencias que vivimos influyen en nosotros.

Y es que, en la actualidad, el Customer Experience va mucho más allá del Customer Journey. En nuestros días no basta con identificar cada una de las etapas, canales y elementos con los que un usuario interactúa con una marca (por ejemplo en una búsqueda on line o en una visita a un punto de venta) sino que debemos entender cómo se siente en cada uno de esos momentos.

En el mundo de la salud el Customer Experience presenta, si cabe, aun un mayor alcance. Y es que la salud es uno de los bienes universales que todos perseguimos y anhelamos. Todo se magnifica y tiene un mayor significado si afecta a nuestra salud. En salud, los sentimientos y emociones que nos provocan las marcas, las personas o las instituciones que trabajan en este área condicionan nuestros pensamientos y creencias y, de alguna manera, condicionan nuestra vida.

### Experiencias, emociones y sensaciones en salud

Pero tratemos de explicarlo más detenidamente. Algunos de los momentos más importantes en la vida de cualquier persona tiene que ver con su salud. Así, por ejemplo, el momento en el que nacemos se relaciona con experiencias, emociones y sensaciones que nuestros padres jamás olvidan. De la misma forma cuando tenemos algún imprevisto en nuestro día a día (una caída, una gripe)



**Marta Vallejo**  
Business Unit Director  
VMLY&Rx Madrid

Porque las experiencias generan emociones, y las emociones, junto a los pensamientos, generan sentimientos. Existen 6 emociones básicas: la tristeza, el enfado, la alegría, el miedo, el asco y la sorpresa, e infinidad de sensaciones derivadas de éstas. Pero volvamos a relacionarlo con la salud. ¿Quién no ha sentido miedo o tristeza ante un nuevo diagnóstico y alegría ante un alta médica? En las etapas iniciales, cuando nos enfrentamos a nuevas situaciones que afectan a nuestra salud, es frecuente sentir “incertidumbre” o “inseguridad” pero si esa situación se resuelve positivamente, a menudo esos sentimientos evolucionan hacia “esperanza” o “ilusión”.

Pero hay un elemento clave en esta ecuación, la del Customer Experience en salud, que estamos dejando fuera: las personas con las que interactuamos durante nuestras experiencias. Así, si es importante el número de clics necesarios para solicitar una cita a un especialista o el tiempo de espera para entrar en su consulta, aún es más importante las sensaciones que dicho especialista transmite. Y es que **las personas protagonizan nuestras experiencias más intensas, aquellas que más recordamos, en el ámbito de la salud.**

En este caso, la emoción que más frecuentemente nos provocan los profesionales de la salud no es ninguna de las 6 emociones fundamentales que hemos mencionado anteriormente. Es una séptima emoción que tiene que ver con “la confianza”, “el respeto”, “la gratitud” o “la admiración” (una emoción que los expertos denominan “amor”).

## Beneficios del customer experience en salud

Pero, ¿cuáles son los beneficios de mejorar el Customer Experience en salud?

- 1 **La optimización del Customer Experience aplica una perspectiva inbound sobre aquel que vive la experiencia.** Se centra en ofrecer algo antes de buscar un beneficio por ello, lo que a medio-largo plazo se convierte en percepciones, creencias y hábitos más positivos.
- 2 **Permite identificar mejor a aquellas personas (“customers”) claves en el sistema, más allá de especialistas y pacientes.** Investigar las necesidades de cada una de esas personas y definir mejores aproximaciones para cada una de ellas mejorará sin duda su experiencia.
- 3 **Facilita la implementación de la estrategia “paciente céntrica” impulsada por investigadores, clínicos, gestores y políticos en los últimos años.** Una estrategia que se basa en ponernos en la piel (en los pensamientos, sensaciones y emociones) del paciente en cada una de las etapas de su Customer Experience. Una aproximación que se centra en su bienestar y que nos permite adelantarnos a los puntos de fricción que hay en esta condición (la de ser “paciente”), permitiéndonos manejar y resolver los problemas de la mejor manera posible.



## innovación, creatividad y customer experience

Los profesionales sanitarios también construyen sus creencias y percepciones a través de las experiencias que viven cada día. Experiencias en las que interactúan con sus pacientes, con sus compañeros, con distintas herramientas clínicas y con instituciones como las Sociedades Científicas de las que forman parte y les representan.

**Durante los últimos años se ha acelerado la necesidad de innovación y creatividad aplicada al mundo de la salud, en un entorno altamente digital, para asegurar un Customer Experience satisfactorio para estos especialistas.**

Así, el acceso inmediato a los últimos datos y publicaciones se ha convertido en algo obligado. Pero no solo el acceso sino también la interpretación / aplicabilidad de dichos datos. La tecnología gana, cada día, una mayor presencia en el sector salud.

Como complemento a lo anterior, acelerar la implementación de nuevos modelos clínicos que proporcionen una mayor eficiencia de procesos y un mayor bienestar a especialistas y pacientes se hace imprescindible.

**En ambos casos la innovación y la creatividad deben conectarse para proporcionar experiencias positivas sobre especialistas y pacientes que permitan influir en sus percepciones, actitudes y hábitos, mejorando la salud.** Utilicemos el Customer Journey como herramienta inicial de análisis para mejorar el Customer

Experience, pero no nos conformemos con ello. Transformemos el modo en el que todos los protagonistas en salud se interrelacionan entre sí para superar mayores retos y llegar más lejos.

**Porque desde VMLY&Rx -agencia especializada en salud e integrada en AEAPS desde su origen- estamos convencidos de que crear experiencias positivas en salud es clave para conseguirlo, trabajamos incansables cada día. ■**

*“Si puedes soñarlo puedes hacerlo, recuerda que todo esto comenzó con un ratón”*

**Walt Disney.**

1. PWC, Experience is everything: Here's how to get it right, 2018. Disponible en: <https://www.pwc.com/us/en/advisory-services/publications/consumer-intelligence-series/pwc-consumer-intelligence-series-customer-experience.pdf#page=8>





Tribunas de opinión



Mira el vídeo

# Tribunas de opinión

El mejor complemento para tu estrategia de marketing.

## Tu nuevo espacio para estar conectado con la farmacia.



[pmfarma.es/canal-farmacias](https://pmfarma.es/canal-farmacias)



Mira el vídeo



Una suplemento y espacio online diseñado específicamente para el farmacéutico.

**PMFarma**