

La vía hacia el éxito digital en el sector farmacéutico

(Fuente: Pasajes de un artículo redactado por David Champagne, Amy Hung y Olivier Leclerc y publicado por McKinsey and Company)

A modo de introducción de sus recomendaciones, los autores dicen que “las compañías farmacéuticas pueden desempeñar un papel central en la revolución digital de la atención de la salud, pero que captar esa oportunidad requiere identificar las iniciativas adecuadas”.

Las compañías farmacéuticas, ante cambios en la tecnología digital tales como las comunicaciones móviles, la nube, el análisis avanzado e Internet y otros que están transformando la industria de la salud, están muy conscientes del potencial disruptivo de este cambio. Es por eso que están poniendo a prueba una amplia variedad de iniciativas digitales. Sin embargo, todavía no está claro cómo lucirá el éxito digital dentro de cinco años. Además, los autores del artículo creen que ciertas tendencias disruptivas empiezan a indicar qué aspecto de la tecnología digital rendirá el mayor valor a la industria farmacéutica y que las compañías deberán tenerlas en cuenta al formar una estrategia digital.

Las tendencias que están moldeando la atención médica basada en los resultados de la atención están cobrando cada vez más importancia y los pagadores y los gobiernos se están concentrando como nunca anteriormente en la contención de los costos y el mejoramiento de los resultados, forzando a las compañías farmacéuticas a demostrar el valor de sus medicamentos en el mundo real y no sólo en los ensayos controlados aleatorios. En este medio, las soluciones digitales que van “más allá de la píldora” y que incluyen no sólo medicamentos sino también sensores para recoger y analizar datos para monitorear la condición del paciente entre sus visitas a profesionales de la salud, son cada vez más imprescindibles para atender las necesidades de ambas partes. Estas soluciones ayudan a mejorar el cumplimiento del tratamiento y, además, ayudan a generar los resultados que los pagadores y los gobiernos buscan obtener. Otro beneficio de esta tecnología es que genera los datos de que las compañías farmacéuticas necesitan para demostrar la eficacia superior de sus medicamentos.

Como parte de las tendencias actuales, en esta era digital, los pacientes están mejor informados y dependen mucho menos en el asesoramiento de sus médicos, lo que a su vez les permite asumir un mayor control de su propia salud. En una encuesta, más del 85 por ciento de los pacientes dijeron que confiaban en su capacidad de asumir responsabilidad por su salud y que sabían acceder a recursos en línea para ayudarlos a hacerlo. Además, en un momento en que tienen que pagar una parte cada vez mayor de los costos, los pacientes están tendiendo a evaluar los productos y servicios que se emplean en la atención de su salud. Es muy probable que en un mundo digital, la capacidad de dialogar con los pacientes al realizar estas evaluaciones pueda ser fundamental para el éxito del modelo comercial de una compañía farmacéutica.

continúa en la pagina 2

Noticias Resumidas. . .

- ♦ Un examinador del presupuesto del **Ministerio de Finanzas de Japón** cree que en la reforma de precios de medicamentos del año próximo será necesario reducir drásticamente los precios de reembolso de los primeros genéricos y de los existentes en el mercado, pero no indica maneras específicas de hacerlo ni cuánto podrán bajar los precios. En la actualidad, los primeros genéricos tienen un precio del 60% del de su marca original. En abril de 2014 se instituyó una regla de agrupamientos de genéricos con los mismos ingredientes farmacéuticos, fórmulas y especificaciones en tres bandas de precios (basadas en el precio de mercado). Según la regla de agrupamiento, los productos en una misma banda reciben el mismo reembolso del Instituto Nacional de la Salud. Es posible que esta regla se modifique en la próxima revisión.

- ♦ Según se informa, **Amgen** lanzará *Repatha*, su medicamento para el colesterol, en Gran Bretaña a un precio de £340,20 (US\$ 521,70) por suministro de 28 días y a un costo de US\$ 6.780 anual frente al precio anual de US\$ 14.100 del medicamento en el mercado estadounidense. El medicamento cuesta entre €7.293 y €7.825 (US\$ 8.220 y US\$ 8.820) por año en Austria y Finlandia, respectivamente. En respuesta a quejas sobre los altos precios en Estados Unidos, Amgen dijo que los precios de los medicamentos fueron fijados de manera tal que reflejen el medio sanitario y el mercado de diferentes países.

- ♦ Es posible que el mercado de medicamentos genéricos de la India aumente a un CAGR de 16,3% en 2015-20, llegando a un valor de US\$ 27.900 millones (frente a los US\$ 13.100 millones en la actualidad), impulsado por la mano de obra barata, el vencimiento de patentes de medicamentos de gran éxito y la incidencia de enfermedades relacionadas con el estilo de vida. Sin embargo, es probable que el limitado consumo de genéricos sin marca en la India, unido a la falta de leyes de control de precios de medicamentos, afecte el crecimiento del mercado y fuerce a los fabricantes nacionales de genéricos a intentar penetrar mercados extranjeros para expandir sus actividades comerciales.

- ♦ **Sanofi** y la compañía de ciencias biológicas sin nombre de **Google** formaron una asociación para ayudar a pacientes con diabetes y a sus médicos a supervisar su enfermedad y a cumplir con sus programas de medicación para bajar la glucosa. No se reveló qué tecnologías se están creando, pero según se dice no serán aplicaciones para teléfonos inteligentes como las que frecuentemente se ignoran.

- ♦ **Express Scripts** (de Estados Unidos) anunció que su presidente ejecutivo desde hace 11 años, **George Paz**, se jubilará en mayo, pero que seguirá siendo presidente no ejecutivo. **Tim Wentworth** sucederá a Paz.

- ♦ Se espera que para 2018 el gasto de Estados Unidos en productos farmacéuticos especializados ascienda al 50% de los

continúa en la pagina 4

La vía hacia (cont). . .

Nuevos competidores, empresas de tecnología como Apple, IBM y Qualcomm Technology, están penetrando el espacio profesional de la atención de la salud. Estas compañías pueden dialogar con los pacientes mediante apps, dispositivos de salud y ejercicio físico y comunidades en línea, por ejemplo. Además pueden recoger valiosos petabytes de datos de éstas y otras fuentes, como datos médicos electrónicos y reclamos de seguros. Por ejemplo, la plataforma Watson Health de IBM -- recientemente en el centro de una alianza con Apple y su plataforma de datos de salud HealthKit -- está utilizando analíticos avanzados y capacidades de procesamiento del lenguaje natural para brindar apoyo a las decisiones clínicas. Por lo tanto, los autores sugieren que las compañías farmacéuticas tendrán que decidir pronto cómo posicionarse para competir o colaborar con estos nuevos participantes o crear capacidades complementarias.

Históricamente, las compañías farmacéuticas han controlado la generación y difusión de información sobre sus productos. Las tecnologías digitales han debilitado ese control, abriendo una gran variedad de canales de información nueva e independiente. Existen comunidades en línea para compartir y discutir experiencias, aplicaciones y sensores para monitorear el impacto de la terapia en la vida diaria de un paciente, así como agregación de datos avanzada y análisis para enlazar conjuntos de datos dispares y complejos y generar nuevos conocimientos sobre la eficacia y seguridad de los medicamentos que emplean los pacientes. En reacción a ello, las compañías farmacéuticas tienen que contar con la capacidad de prever o de reaccionar rápidamente a estas nuevas fuentes de evidencia y seguir siendo la principal fuente de información sobre el desempeño de sus productos. Para prosperar en un mundo digital, las compañías farmacéuticas tendrán que implementar tecnologías de última generación para optimizar sus procesos de negocios. Necesitan alcanzar transparencia en tiempo real de su cartera de ensayos clínicos en investigación y desarrollo, por ejemplo, y ventas sin fricción y operaciones de planificación en la cadena de suministro, así como cumplir con las nuevas expectativas de eficiencia y agilidad de sus clientes, empleados, pacientes y abastecedores.

En este contexto, los autores creen que hay cuatro áreas principales en las que adelantos digitales generarán valor a las compañías farmacéuticas, partiendo de lo que ven como los componentes clave del éxito digital: (1) la capacidad de ofrecer atención más personalizada a los pacientes; (2) intercambiar ideas y dialogar más plenamente con los médicos y los pacientes; (3) utilizar datos para adquirir conocimientos y tomar decisiones; y, (4) transformar sus procesos de negocios para proporcionar información y reaccionar en tiempo real.

Las empresas no tienen que convertirse en líderes en todas las cuatro áreas y en toda la compañía, sugieren los autores, sino que algunas brindarán más valor que otras en lo referente a una cierta enfermedad, dependiendo de la dinámica del mercado y de sus carteras. Pero para decidir dónde concentrar sus esfuerzos, las empresas necesitan desarrollar un punto de vista sobre el potencial de cada área para transformar sus modelos comerciales y de innovación. Para ayudar en estas decisiones, los autores expresaron cómo creen que compañías farmacéuticas exitosas funcionarán en cada una de estas áreas en el futuro cercano.

Atención personalizada: sensores y servicios digitales a medida, tratamiento 24/7. La capacidad de personalizar las interacciones con los participantes es una de las ventajas más importantes de la tecnología digital en todas las industrias. En el sector farmacéutico, esta ventaja se obtendrá en gran parte con el uso de sensores y servicios digitales que permitirán proporcionar atención permanente y adaptada especialmente.

continua en la pagina 3

La convergencia de la ciencia, la medicina y la belleza

(Fuente: Resumen ejecutivo de un informe redactado por Deborah Weinswig de Fung Business Intelligence Centre. La Sta. Weinswig es directora ejecutiva y jefa de Global Retail & Technology (deborahweinswig@fung1937.com))

“Las líneas divisorias entre la ciencia, la medicina y la belleza se están borroneando. Cada vez más, los consumidores están buscando productos cosméticos más eficaces y los cosméticos con ingredientes farmacéuticos están adquiriendo popularidad, porque se percibe que ofrecen mejores resultados al proporcionar nutrientes necesarios para tener una piel sana.

“El mercado mundial de productos cosméticos que brindan beneficios similares a los de los medicamentos ascendió a US\$35.000 millones en 2013, según la firma de investigación RNCOS, y se proyecta que crecerá a una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) de alrededor del 7% entre 2013 y 2018, haciendo que sea uno de los segmentos de más rápido crecimiento de la industria del cuidado personal. Las principales fuerzas que impulsan este crecimiento son la creciente población de ancianos en los países desarrollados y la continua innovación de las marcas de belleza.

“Se dice que ciertos ingredientes clínicamente inspirados, como antioxidantes, retinoides, péptidos, agentes de despigmentación y factores de crecimiento tratan una variedad de trastornos de la piel, desde sequedad y deshidratación hasta pigmentación indeseada y reducción de los efectos del envejecimiento. Estos productos se comercializan con mayor facilidad a los consumidores y los fabricantes de cosméticos pueden cobrar más por los productos que contienen estos ingredientes avanzados. En reacción a esta tendencia, las compañías de belleza están invirtiendo enormes sumas en biotecnología para mantenerse a la par.

“La adopción de beneficios de tipo farmacéutico se está extendiendo a otras categorías de belleza, como los productos para el cabello y los perfumes. Las marcas de productos para el cabello también están empleando ingredientes inspirados clínicamente para ofrecer soluciones para la caída del cabello y el daño causado los secadores de cabello y la contaminación. Ha habido un gran adelanto en el perfume: los científicos han creado aditivos que hacen que los perfumes sigan siendo efectivos incluso cuando el usuario transpira. Además, gracias a los avances tecnológicos los fabricantes de cosméticos ahora pueden ofrecer productos adaptados especialmente empleando pruebas de ADN. Las marcas de belleza también están empleando tecnologías avanzadas de células madre en la creación de cosméticos contra el envejecimiento. Si bien la eficacia de estos nuevos productos todavía está por verse, la demanda de productos innovadores sigue aumentando, especialmente ahora que los consumidores están mejor informados y tienen más conocimientos científicos que hace varias décadas”.

La vía hacia (cont)...

Dentro de cinco a siete años, una parte significativa de la cartera de productos farmacéuticos creará valor mediante mucho más que los medicamentos. Muchos medicamentos serán parte de un ecosistema digital que supervisará constantemente el estado del paciente y proporcionará información al paciente y a otros interesados. Este ecosistema ayudará a mejorar los resultados de la atención médica al adaptar la terapia a las necesidades clínicas y del estilo de vida de los pacientes, y permitirá que los profesionales de la salud den seguimiento remotamente al estado y al cumplimiento de sus pacientes. Es probable que esta atención habilitada digitalmente mejore los resultados hasta el punto en que pase a ser un requisito para la obtención de reembolsos, especialmente en el caso de los medicamentos especializados de alto costo. Varias empresas ya ofrecen servicios y productos integrados. Por supuesto que la medicación seguirá siendo importante, pero será mucho más personalizada y adaptada con mayor precisión a las necesidades de cada paciente.

Mayor participación: Conversaciones multicanales con médicos y pacientes. Las tecnologías digitales abren un nuevo mundo para la comercialización, el intercambio de información y el reclutamiento para ensayos. Los pacientes ya están empezando a usar portales de pacientes para ver sus historias clínicas y comunicarse con sus médicos, y utilizan apps para obtener medicamentos y acceder a comunidades de pacientes en línea para intercambiar ideas con otros pacientes con la misma enfermedad. La atención virtual en cualquier momento-en cualquier lugar se convertirá en algo común. Ya hay apps especializadas de atención virtual. El sector farmacéutico tendrá que crear capacidades avanzadas de comercialización y contratación similares a las de los grandes minoristas, las aerolíneas, las empresas de telecomunicaciones y las empresas de artículos de consumo.

Conocimientos basados en datos: Analíticos avanzados para incrementar el valor de los fármacos en ciernes y el aspecto comercial. Las compañías farmacéuticas cuentan con una gran cantidad de datos, por lo general aislados en diferentes silos técnicos y organizativos. Algunos ya están enlazando y sacando sus datos a la luz para mejorar sus productos en ciernes, sus productos existentes y sus estrategias. Pero sigue quedando una gran oportunidad para crear más valor de datos y analíticos empleando fuentes de datos internas y externas para obtener resultados sobresalientes. Los autores prevén un mundo en el que la mayor parte de la atención médica estará "protocolizada", es decir un mundo en el que un algoritmo de decisiones clínicas fundamentadas sugiere las mejores opciones de tratamiento a los médicos. En este entorno, las compañías farmacéuticas ganadoras serán las que podrán ejercer influencia sobre el algoritmo. Entretanto, los pagadores podrán crear nuevas maneras de contratar y de compartir el riesgo de los medicamentos especializados. Algunas de las posibilidades son pagos basados en el cumplimiento o en la tasa de curación, o hasta "micro-fijación de precios" basada en la medición diaria de resultados específicos y de la calidad de vida.

Capacidad de reacción en tiempo real: Procesos automatizados para mejorar los costos, las reacciones y la agilidad. Tecnología nube y móvil, sensores e inteligencia comercial de próxima generación traerán una nueva ola de automatización a los procesos de negocios, es decir flujos de trabajo agilizados y automatizados con total transparencia en tiempo real el sobre progreso, los costos y el valor comercial. Esto impulsará un cambio cualitativo en la

eficiencia, la capacidad de reacción y la agilidad en una amplia variedad de procesos complejos, a menudo con funcionalidades cruzadas en la trastienda, la cadena de suministro, la investigación y desarrollo o la parte comercial. En los productos farmacéuticos, la orientación de empleados, la planificación de las ventas y las operaciones, la supervisión de los lanzamientos y la aprobación del contenido de la comercialización se beneficiarán especialmente del flujo de trabajo automatizado y más transparente.

Captar valor. La mayoría de las empresas farmacéuticas ya empezaron a crear una cierta capacidad digital, pero el talento y los recursos a su disposición pueden estar fragmentados, a menudo en cientos de pequeñas iniciativas. Sin una dirección estratégica clara y un fuerte apoyo de la plana mayor, las iniciativas digitales a menudo luchan por obtener los fondos y los recursos humanos necesarios para alcanzar una escala viable, y a menudo son víctimas de los impedimentos heredados de sistemas de tecnología informática inflexibles. El talento y las asociaciones también son de suma importancia y muchas compañías están conscientes de que necesitan formar asociaciones para adquirir capacidades digitales y habilidades especiales, pero frecuentemente no saben con seguridad qué tipos de asociaciones necesitan formar ni cómo extraerles valor. Los autores creen que hay tres acciones estratégicas que las compañías farmacéuticas deben tomar para superar estos obstáculos y empezar a captar valor digital. (a) Concentrarse en dos o tres iniciativas emblemáticas. Es importante contar con unas pocas iniciativas patrocinadas por un alto ejecutivo que sean muy visibles en la organización en sus fases de diseño y puestas a prueba, y alabadas cuando empiezan a demostrar su valor. Estos proyectos emblemáticos tendrán que contar con suficientes recursos desde el principio y deberán estar apoyados por iniciativas de asociaciones que complementen las capacidades existentes en la empresa. El objetivo es asegurar el éxito temprano, que a su vez genera el impulso necesario para impulsar la próxima ola de iniciativas. La elección de iniciativas emblemáticas debe basarse en los productos en ciernes, la cartera de productos y la estrategia comercial de las empresas. Por lo tanto, las empresas deberán identificar las fuentes de valor que las tecnologías y capacidades digitales puedan crear en las áreas de enfermedad en las que operen, y posteriormente definir las iniciativas emblemáticas para crear soluciones en dos o tres instancias específicas de uso. Por ejemplo, una iniciativa emblemática podría ser crear un ecosistema digital (una solución que combine sensores, apps y servicios) para el cumplimiento de los pacientes de un producto de oncología de gran venta que saldrá próximamente al mercado (el caso de uso).

Realizar experimentos colaborativos y posteriormente reducir a escala lo que funciona. No se puede esperar que las empresas sepan en detalle cómo lucirá una solución ganadora para un cierto conjunto de activos en un cierto mercado. Por ejemplo, es imposible que una compañía diseñe un ecosistema digital completo de asuntos médicos en papel sin someter a prueba plataformas de diferentes canales y tipos de contenido para entender la manera en que los líderes de opinión importantes prefieran interactuar con la empresa. En este nuevo mundo será imprescindible que la tecnología informática evolucione de manera tal que posibilite el manejo de ciclos de experimentación más veloces sin dejar de lado los factores de costo y fiabilidad. Esto debe llevar a una función de tecnología informática de dos velocidades, en la que los "dominios rápidos" operen con diferentes habilidades, principios

continúa en la página 4

La vía hacia (cont)...

de arquitectura, fijación de presupuestos y ciclos de planificación y los "dominios legados" se sigan concentrando en la planificación de recursos empresariales y en las aplicaciones comerciales tradicionales.

Datos de los autores: David Champagne es socio principal de la oficina de Londres, Amy Hung es especialista en la oficina de Nueva Jersey y Olivier Leclerc es uno de los directores de la oficina del sur de California. Los autores desean agradecer a Micah Bregman, Sastry Chilukuri, Joanne Mason y Nadine Mansour por sus aportes al artículo.

En Japón, las ventas farmacéuticas mayoristas bajaron un 2,3% en el ejercicio fiscal 2014

(Fuente: Pharma Japan)

En el ejercicio fiscal 2014 (finalizado el 31 de marzo de 2015), las ventas de las empresas afiliadas a la Federación de la Asociación de Mayoristas de Japón (abreviada en inglés como JPWA) bajaron un 2,28%, la primera caída desde 1997, cuando la tasa del impuesto sobre las ventas subió del 3% al 5%, según datos preliminares de una encuesta publicada el 6 de agosto por la JPWA.

En abril de este año, la JPWA realizó una encuesta de los resultados financieros más recientes de 79 empresas. Cincuenta y nueve empresas respondieron a la encuesta. Es la segunda vez que las ventas de los mayoristas disminuyeron desde el ejercicio fiscal 1975, cuando se empezó a hacer a encuesta. Según la encuesta, las ventas totales de los 59 mayoristas ascendieron a 9.481.943 millones de yenes (US\$ 79.200 millones), mientras que sus ventas de medicamentos éticos alcanzaron los 8.209.262 millones de yenes (US\$ 68.600 millones).

Kiharu Takahashi, presidente del Comité Gerencial de Negocios de la JPWA y director financiero de Vital-Net, culpó la caída de las ventas a una reducción de la demanda tras el aumento de los impuestos sobre el consumo en abril del año pasado, así como al cambio en el mercado de productos largamente en la lista

a genéricos de bajo margen y a productos a los que se concedieron precios especiales que mantienen los precios del Instituto Nacional de la Salud en medicamentos fuera de patente.

El margen bruto bajó 0,10 puntos frente al año pasado, a 6,70%, después de las tendencias alcistas de los últimos años. El margen operativo bajó 0,21 puntos y permaneció en 0,67%. Los gastos de ventas, generales y administrativos bajaron un 0,38%, pero las menores ventas causaron que la tasa de gastos de ventas, generales y administrativos suba 0,11 puntos, a 6,03%.

El número de empleados aumentó un 0,78%, en parte a causa de la construcción de nuevos centros de logística y a la extensión del empleo de los trabajadores jubilados. Por el otro lado, los costos de personal bajaron un 1,54%, en parte debido a una reducción de la bonificación.

En cuanto al impacto de las Reglas de Reducción de los Honorarios Médicos, el presidente de la JPWA, Ken Suzuki (que también es miembro de la junta directiva de la IFPW), dijo que la industria mayorista en general estuvo afectada por la reducción de los precios, causada por la regla de reducción de los honorarios médicos instituida en abril del año pasado con el propósito de acelerar las negociaciones de los precios de entrega de medicamentos.

Noticias (cont)...

costos de medicamentos asegurados comercialmente, frente al 20% en 2009. Según cálculos de la industria, dentro de cuatro años 7 de cada 10 de los medicamentos más vendidos en Estados Unidos serán medicamentos especializados. Más de la mitad de los medicamentos especializados en ciernes son medicamentos orales de alto costo, que se están creando cada vez más como sustitutos de otros tratamientos, como los medicamentos inyectables empleados en consultorios médicos, ambulatorios o centros de infusión.

(Fuentes: IFPMA, McKesson, Japón Pharma, Reuters, Scrip y The Hindu Business Line)