

Buscar en PMFarma...

Q



Enviar a un amigo

David Elvira, Director de Relaciones Corporativas. Sanofi.

## Relaciones Corporativas: La revolución pendiente en el sector

LinkedIn Share

27/7/2015

5500

**El mercado farmacéutico en nuestro país ha sufrido la coyuntura de una crisis económica que ha reducido de forma lineal y precipitada el gasto público sanitario y que junto a una reforma continua del marco legislativo ha impactado sobre las bases del mercado del medicamento.**

### RELACIONES CORPORATIVAS EN EL MARCO DE LOS DEPARTAMENTOS DE ACCESO AL MERCADO: CRISIS DE IDENTIDAD

Como ya apuntamos en algún artículo anterior en este medio, la crisis también ha servido para acelerar algunas reformas pendientes en el sector farmacéutico que, por cierto, se ha caracterizado por una lenta capacidad de adaptación al medio. En este sentido, las compañías han llegado sistemáticamente con cierto retraso a la hora de reforzar su visión regionalizada de lo acceso y sobretodo a ampliar su relación con las autoridades más allá del oblatismo clásico, incluyendo el desarrollo de estrategias de partenariado público privado y ampliando el foco del concepto de innovación y de oferta de valor más allá del perímetro clásico de la molécula.

Más allá de la coyuntura económica y regulatoria del sector, la industria farmacéutica, en la última década, ha modificado la estructura y la visión estratégica del negocio en España poniendo el foco en un actor que, aunque ya conocido, no había sido situado en el correcto lugar de la estrategia comercial de las compañías: el llamado "pagador" público (básicamente regionalizado en nuestro mercado). La que podríamos llamar "primera revolución del Acceso", se ha caracterizado por los esfuerzos organizativos y de desarrollo de habilidades y conocimientos de los equipos profesionales de nuestras compañías para establecer modelos del llamado "marketing para pagadores": basado en la potenciación de la fármaco-economía, el desarrollo de modelos de valor para estos nuevos actores o la potenciación del conocimiento y estrategia de abordaje de las agencias de evaluación de medicamentos.

Al mismo tiempo, observamos en el sector que en estos últimos años la actividad de Acceso al Mercado ha absorbido la mayoría de recursos y el foco estratégico de la aproximación a los stakeholders institucionales; en definitiva, aunque Acceso al Mercado y Relaciones Corporativas son actividades distintas, son básicamente complementarias: la primera dirigida al llamado "pagador", la segunda enfocada al decisor político –al que diseña la política pública que incluye el gasto sanitario-. En este sentido aunque en algunas compañías ambas actividades se han reunido bajo el "Departamento MAPA", en la mayoría de casos podríamos decir que las Relaciones Corporativas (Institucionales, Externas, Gubernamentales...) no han contado con una estructura prefijada y estable donde tanto el Comité de Dirección como el resto de departamentos de la compañía conocieran su función con exactitud (normalmente reduciendo al "elemento relacional" su aportación básicamente táctica y reactiva al negocio).

Contradictoriamente existe un amplio consenso en el sector que el marco político y regulatorio, así como la capacidad de "shaping" del mismo es un componente esencial de todo mercado regulado (incluyendo el farmacéutico), por los que los Departamentos de Relaciones Corporativas deben ser parte esencial de la definición de la estrategia de negocio de la compañía.

La estrategia aportada por los equipos de Relaciones Corporativas debe venir marcada principalmente por la anticipación (lo que podría llamarse el lobby proactivo) frente a la reacción o situación de crisis (lobby reactivo). Los cambios regulatorios y los modelos de fijación de precios así como la definición y aplicación de barreras al acceso requieren de una gestión de stakeholders planificada y apoyada en una metodología hoy poco desarrollada en el sector farmacéutico (especialmente si se compara con otros sectores regulados, como el energético, o con sectores que gozan de un claro e inapelable apoyo institucional, como el de la automoción).

Está clara la necesidad de clarificar y profesionalizar más y mejor la estrategia asociada a las actividades de los departamentos de Relaciones Corporativas. Pese a que el sector claramente ha focalizado más esfuerzos y recursos en la gestión de las competencias en las comunidades autónomas (como "pagadores" regionalizados); el marco de las políticas sanitarias que directamente o indirectamente afectan a la toma de decisiones sobre el gasto farmacéutico, las posibilidades de colaboración público-privada, y la misma relación con las asociaciones de pacientes y colegios profesionales se han modificado y requieren de una aproximación más sistematizada y metodológicamente más robusta. La relación con estos actores debe tener un componente de "legitimidad" para garantizar la capacidad de participar y ayudar a la toma de decisiones por parte de las compañías.

Pueden identificarse 3 ejes básicos de evolución de las funciones de Relaciones Corporativas para superar la crisis de identidad y sentar unas bases sólidas de lo que tendría que representar una "segunda revolución" en el ámbito de las estrategias de mejora de acceso de los fármacos:

- 1.- Una definición clara de la misión del departamento que incluya un diseño de las funciones clave del departamento.
- 2.- Una metodología específica.
- 3.- Un canal abierto en los procesos de decisión corporativa de negocio para trasladar adecuadamente el valor estratégico del departamento o unidad de Relaciones Corporativas al resto de la compañía.

### HACIA UNA DEFINICIÓN DE LAS RELACIONES CORPORATIVAS EN LA INDUSTRIA, MÁS ALLÁ DE LOS ORGANIGRAMAS

Citando a Doug Pinkham(1), presidente de una prestigiosa institución internacional vinculada al ámbito de las Relaciones Corporativas, éstas son "de las funciones más importantes de la empresa que nadie entiende". De hecho no hay una clara definición sobre lo que las "Relaciones Corporativas" realmente significan, desde el momento que algunos autores lo circunscriben a la definición de actividades de "influencia", lo asocian exclusivamente a un concepto de "diplomacia corporativa" o lo interpretan como el conjunto de actividades públicas de las corporaciones con la ciudadanía en su conjunto.

En el mundo empresarial (y extensible a organizaciones estrictamente no gubernamentales), el término también difiere entre su interpretación en EE.UU o Europa. Normalmente la interpretación americana es más amplia y seguramente más adecuada al mundo de las empresas farmacéuticas: incluye las gestiones en todas las áreas y materias que pueden afectar al entorno (externo) de las organizaciones, más allá de las clásicas áreas de ventas y marketing. La definición amplia, por tanto, incorporaría en las Relaciones Corporativas, más allá de los potenciales organigramas, los siguientes ámbitos de actuación (1):

\* **Marco regulatorio:** área fundamental en sectores marcadamente regulados como el farmacéutico, asociados a necesidades y usos de estándares técnicos y legales. A pesar de un mercado componente jurídico, los equipos de Relaciones Corporativas, dado el marcado impacto estratégico de la regulación para el negocio, deben gestionar de forma actualizada los conceptos y aspectos críticos del marco regulatorio en cuanto son los principales negociadores a nivel europeo, nacional o regional.

\* **Comunicación corporativa:** en muchas compañías, formando parte de la misma unidad orgánica, la comunicación corporativa es parte intrínseca de la gestión de la reputación corporativa para actores clave como: las autoridades gubernamentales, los periodistas, los "influenciadores" sociales digitales, grupos de pacientes, entidades del tercer sector, colegios profesionales o sociedades científicas; todos ellos con un potencial impacto relevante para el negocio. La diferencia clave de las actividades de las Relaciones Corporativas frente a las propias de marketing-ventas radica en que las primeras no se focalizan en comercializar un bien o servicio determinado, sino en crear un mejor entorno donde la regulación, el flujo financiero del pagador, la aceptación pública del bien/servicio, el apoyo general, el diálogo, la cooperación y el "partenariado" se facilitan debido a una percepción positiva de la compañía, la marca, el producto o el servicio.

\* **"Stakeholder Management":** una función básica de los expertos en Relaciones Corporativas de las empresas es el de orquestar adecuadamente el manejo de todos los actores relevantes para el negocio, ofreciendo una estrategia transversal que tenga en cuenta a toda la organización en la gestión de los aspectos que delimitan las condiciones del negocio fuera del mercado ("shaping" del entorno). A nadie se le escapa que el trabajo coordinado de la compañía con organizaciones clave de la sociedad civil organizada (p.e. asociaciones de pacientes) o de las entidades locales (p.e. ayuntamientos) pueden ser tanto un elemento clave para reforzar el negocio (por ejemplo en términos de apoyo o "advocacy") como para simplemente hacerlo imposible de ejecutar. En muchos casos el área de Responsabilidad Social Corporativa focaliza gran parte de sus prioridades en la coordinación y gestión de los múltiples actores que contribuyen, como hemos visto, a la creación de capital de reputación de la empresa.

\* **Asociaciones Empresariales / Patronales:** difícilmente una sola compañía puede acometer en solitario los retos propios de la reputación e influencia sobre el entorno regulatorio que las Relaciones Corporativas requieren. La capacidad de ser una voz reconocida en sectores extremadamente regulados como el farmacéutico, pasa por la necesidad de utilizar las asociaciones empresariales para acciones de defensa de intereses comunes del sector. En muchas ocasiones es la propia organización empresarial la que puede mantener (y mantiene) lazos estrechos y continuos con los funcionarios y reguladores del sector, periodistas especializados o influenciadores clínicos. Es por tanto responsabilidad de los equipos de Relaciones Corporativas participar en la defensa de los intereses de sus compañías en el propio seno de las asociaciones empresariales.

\* **Generación de beneficios:** más allá de los ámbitos de actuación descritos más arriba, de los equipos responsables de las Relaciones Corporativas se espera que, de forma creciente, sean determinantes en la identificación de oportunidades de mejora del negocio de la compañía (léase rentabilidad). Así por ejemplo deben establecer estrategias que permitan disponer de un marco regulatorio y de políticas públicas (o bien de estrategias empresariales), que con el conocimiento exhaustivo de dicho marco regulatorio permitan una comercialización rápida y rentable de nuevas moléculas. No vincular de forma estratégica el departamento de Relaciones Corporativas a la consecución de objetivos de negocio es no entender, hoy, la esencia del mercado farmacéutico en España.

### HACIA UNA METODOLOGÍA DE RELACIONES CORPORATIVAS BASADA EN LA LEGITIMIDAD

Parte de las actividades asociadas a los departamentos de Relaciones Corporativas se asocian a las llamadas actividades "lobbistas" del sector, existiendo el riesgo que sigan siendo percibidas como no plenamente legitimadas en el sistema democrático. Se apela en muchos foros al hecho que los equipos responsables de las actividades de defensa de intereses corporativos no han sido democráticamente elegidos y, por ende, que no están legitimados en su participación en los procesos regulatorios y legales que impactan a sus intereses (2). Llevado al límite el argumento tampoco las organizaciones del tercer sector o las ONGs estarían legitimadas, por socialmente loables que fueran sus objetivos, en tratar de influir sobre reguladores y legisladores en la defensa de sus legítimos intereses.

La inclusión de la opinión de los distintos actores implicados en los procesos regulatorios y legislativos, además de estar previstos por la propia ley, es fundamental para equilibrar las legitimidades, a veces contrapuestas, de los agentes impactados. ¿Quiénes participan de esta capacidad de influencia en los procesos de definición de las políticas públicas? Por una parte agentes como sindicatos y patronales defienden intereses de colectivos determinados legitimados por mandatos explícitos de sus asociados y el reconocimiento social del rol que cumplen; otros colectivos participan legitimados por el reconocimiento social de los intereses que defienden (ONGs y entidades del tercer sector) o bien bajo el establecimiento de neutralidad técnica o científica (investigadores, colegios profesionales o sociedades científicas). La industria, asociada o de forma individual, participa en un marco poco regulado en España, y en pro de la defensa de intereses comerciales legítimos pero no siempre socialmente "legitimados". Por esta razón las Relaciones Corporativas del sector deben enmarcarse en una metodología y aproximación a la autoridad pública basada en la legitimidad (3).

En la Figura 1 ("Pirámide de Legitimidad") se propone una aproximación metodológica de las actividades de Relaciones Corporativas de la industria farmacéutica basada en el principio que: la capacidad de defensa efectiva de los intereses de una compañía o de un sector como el farmacéutico, es directamente proporcional a su capacidad de reconocimiento "social". Es decir, si un colectivo o entidad no están reconocidos por la sociedad civil, si ésta no los reconoce como elementos socialmente necesarios, su capacidad de influencia será muy limitada. La "pirámide de legitimidad", como aproximación metodológica para el abordaje de las Relaciones Corporativas de la compañía pasa, primero, y como base de la metodología, por "ponerse el termómetro de su relación con la sociedad civil" (4). Conseguida la representatividad social, el departamento de Relaciones Corporativas debe garantizar que el análisis y credibilidad técnica de los argumentos que se utilizan en la defensa de los intereses de la compañía o del sector son robustos, reconocidos y reconocibles por los estamentos evaluadores y administrativos a los que se dirigen. La llamada "legitimidad técnica o regulatoria" es el siguiente paso en la construcción de un capital de legitimidad de la compañía que quiere maximizar su capacidad de influencia en el entorno político y regulatorio. Más allá de la solvencia de los estudios y contenidos científicos, las compañías deben ser capaces de articular y presentar propuestas legislativas, estudios comparados y en definitiva aportar contenidos al poder público (propuestas de valor más allá del producto). Sólo cuando se dispone de un arsenal de intereses bien representados y bien sustentados, es cuando es legítimo y útil acudir al poder político: disponer de un amplio acceso relacional en este ámbito sin el poder, la estrategia y el reconocimiento social de las propuestas de valor que se defienden no es garantía de éxito en la capacidad de influencia legítima. La cúspide de la "Pirámide de Legitimidad" metodológica no es posible sin una buena base de reconocimiento y reputación social, técnica y científica de la compañía.

Figura 1

La aplicación al sector farmacéutico de la metodología de la "Pirámide de Legitimidad" (3) pasa por el reconocimiento del liderazgo estratégico de las funciones de Relaciones Corporativas en el diseño y aplicación de acciones orientadas a disponer de contextos regulatorios y políticos adecuados para la representación e intereses comerciales de la empresa. Dicho liderazgo supone la necesidad de una coordinación transversal entre distintos departamentos y equipos de la compañía (de forma independiente a la estructura organizativa de la misma) y que pasaría por:

\* **Establecer y reforzar una estrategia social:** velar por los intereses de los pacientes y por el reconocimiento social a la aportación de la industria farmacéutica (normalmente actividades asociadas a los departamentos y unidades de Comunicación, Patient Advocacy y Responsabilidad Social Corporativa).

\* **Garantizar la solvencia técnica en los ámbitos regulatorio y económico:** asegurar una contribución robusta en la evidencia necesaria para la toma de decisiones políticas o regulatorias (normalmente actividades centradas en los departamentos o unidades de Acceso al Mercado, especialmente en lo que se refiere a la elaboración de dossiers de valor y estudios fármaco-económicos).

\* **Conseguir "engagement" político y "shaping" del marco regulatorio:** a través de una colaboración activa con los poderes públicos y un marco político-institucional adecuado para la representación y defensa de los intereses particulares (normalmente actividades que recaen de lleno en las responsabilidades inequívocas de los departamentos Public-Government-External Affairs o similares).

### TRANSPARENCIA Y REGULACIÓN: EJES PARA EL AVANCE DE LAS RELACIONES CORPORATIVAS DEL SECTOR

Los ciudadanos deben tener el conocimiento que ciertos aspectos de las políticas públicas diseñadas por las autoridades sanitarias, no han sido establecidas sólo por funcionarios al servicio de las directrices políticas de gobiernos y parlamentos tras procesos de exposición pública, sino también por las actividades de entidades privadas (con objetivos y misiones distintas, pero legítimas). En este sentido, el antídoto a cualquier inquietud en la actuación de influencia de los departamentos de Relaciones Corporativas de la industria debe pasar por la defensa activa de los procesos de transparencia que en los últimos años ha promocionado la propia industria.

En este sentido van por buen camino iniciativas europeas como la del Registro de Transparencia de UE, si bien más allá del listado, es aconsejable que los actores implicados describan las actividades y áreas de interés. No en vano en el entorno de los organismos europeos se mueven más de 2.600 grupos de interés privados con más 15.000 profesionales dedicados a esta función. El registro se complementa con iniciativas que se remontan a los años 2002 y 2006 que permitieron disponer del Libro Blanco de la Gobernanza Europea y la posterior Comunicación elaborada por la Comisión como cumplimiento de los compromisos asumidos en el Libro Blanco. Por su parte, el Libro Verde sobre la iniciativa de Transparencia Europea, elaborado por la Comisión en mayo de 2006, supone un acuerdo internacional, que define las actividades de defensa de intereses o "lobbying" como una parte legítima del sistema democrático y lo enmarca conceptualmente estableciendo su ámbito de extensión (5). Fue en base, justamente, del reconocimiento que las actividades de representación de intereses forma parte legítima del sistema democrático, que la Comisión inició su propio registro voluntario en junio de 2008 de "lobbistas" en Europa, cuyo primer inscrito, por cierto, fue la española Telefónica. En comparación con otras regiones (EE.UU y Canadá básicamente), hay aun margen de mejora en la regulación y transparencia en este ámbito a nivel europeo, ya que es bueno que los registros de los actores y actividades de representación de intereses de las compañías sean, por ejemplo, obligatorios.

A nivel europeo, el reconocimiento del papel clave de los grupos de defensa de interés de la industria farmacéutica, en un entorno de mayor transparencia y defensa legítima de intereses, ha sido reconocido públicamente por la propia Comisión. Sin ir más lejos en 2014 el último Comisario con competencias en Sanidad instó literalmente a la industria farmacéutica a "utilizar sus habilidades de lobby para influir sobre la aplicación de la normativa sanitaria europea en los Estados en los que operan".

Debemos tener en cuenta que la industria farmacéutica europea emplea a 700.000 personas, representando el 17% de las inversiones en I+D del continente y el 10% del PIB europeo (representando el 20% de la actividad industrial de la UE). Siendo un actor clave no sólo para la sanidad sino también para la economía europea, la regulación y transparencia en la influencia de las políticas públicas del sistema es más que una necesidad, una obligación de todo el sector (6).

En España, tras la aprobación en diciembre de 2014 de la Ley de Transparencia de Catalunya, que instaba a la creación de un registro de grupos de interés para hacer transparente la relación entre la sociedad civil organizada y los poderes públicos, el Govern y el Parlament de Catalunya avanzan claramente en este sentido(5). La Ley catalana regula por primera vez en nuestro ordenamiento jurídico la actividad de los grupos de interés y crea un registro específico (art. 47 de la Ley catalana 19/2014), en el que se incluyen todas las actividades llevadas a cabo con la finalidad de influir directa o indirectamente en los procesos de elaboración o aplicación de las políticas públicas, y la toma de decisiones, con independencia del canal o medio utilizado, incluyendo los contactos con autoridades y cargos públicos, diputados, funcionarios y personal al servicio de las instituciones, y también contribuciones y participaciones voluntarias en consultas oficiales sobre propuestas legislativas, normativas, actos jurídicos u otras consultas. Se excluyen, eso sí, las actividades relativas a la prestación de asesoramiento jurídico o profesional vinculadas directamente a defender los intereses afectados por procedimientos administrativos, las destinadas a informar a un cliente sobre una situación jurídica general, las actividades de conciliación o mediación llevadas a cabo en el marco de una ley o las actividades de asesoramiento que se lleven a cabo con finalidades informativas para el ejercicio de derechos o iniciativas establecidas por el ordenamiento jurídico (art. 49. Ley catalana 19/2014). Un elemento clave del registro es que los registrantes aceptan, entre otras obligaciones, cumplir con el código mínimo de conducta que incorpora el art. 51 de la Ley, vinculado a una serie de medidas cuyo incumplimiento puede significar la suspensión temporal o la cancelación de la inscripción registral.

### ALGUNAS ACCIONES PARA LA "SEGUNDA REVOLUCIÓN" EN ACCESO Y RELACIONES CORPORATIVAS

La excelencia en la ejecución de las funciones de Relaciones Corporativas, por todo lo expuesto anteriormente, pasa por una aproximación holística, transversal en el sí de la compañía y claramente orientada al negocio. Éstas serían las bases de una segunda revolución en la definición del Acceso y las Relaciones Corporativas de la industria farmacéutica que pasaría por un desplazamiento del foco exclusivo de los elementos técnicos orientados al pagador regionalizado exclusivamente, hacia las estrategias corporativas que reconocen la necesidad de gestionar los elementos regulatorios y políticos como elementos esenciales y clave del negocio.

El Cuadro 1 inferior ejemplifica algunas de las acciones, que en el marco de las Relaciones Corporativas, bajo su liderazgo y coordinación, podrían exponer objetivos estratégicos de negocio que aportarían valor, tanto a los clientes internos, como externos de la compañía.

Cuadro 1

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	CLIENTE INTERNO	CLIENTE EXTERNO
Explotación de datos clínicos: cada día el SNS genera datos que difícilmente se convierten en información y conocimiento para la toma de decisiones. Sin ir más lejos, por ejemplo en Cataluña, cada año se dispone de los datos de 80 millones de contactos sanitarios (entre ellos un millón de altas hospitalarias o 120 millones de recetas) todos conectados por una tarjeta sanitaria única para cada uno de los 7,5 millones de habitantes de la Comunidad. El SNS español dispone de una gran potencialidad en la explotación de grandes bases de datos sanitarias, hoy aun poco explotadas, salvo honrosas excepciones, como el proyecto E-Control de ICDAP en Cataluña (7). La protocolización, clasificación, archivo e interoperabilidad de la información del sistema sanitario español permitiría a la autoridad sanitaria el conocimiento exhaustivo del uso y las consecuencias de los medicamentos, y a la industria le resultaría de gran utilidad para conseguir evidencia basada "real world investigator". A partir de la explotación de la evidencia disponible, farmacéuticas y administraciones pueden ponerse de acuerdo en la contribución de "valor" del fármaco.	Identificación del valor de los productos a comercializar o comercializados e identificación y defensa de las necesidades no cubiertas que cubre el producto.	Análisis de datos para la toma de decisiones en las políticas públicas.
Eficiencia del sistema: gestión de la enfermedad y no solo a la venta de medicamentos. Acciones estratégicas, clínicas y económicas, que permitan actuar de forma integral la enfermedad pueden ampliar los límites de los acuerdos de risk-sharing de medicamentos a los de shared-savings de manejo de patologías o poblaciones (especialmente en los ámbitos de cronicidad). Para ello también se requiere, no sólo cambiar la mentalidad de las compañías, sino también los "silos" de las administraciones.	Diseñar, implantar y evaluar la innovación en los contratos con el sector público para poder aportar servicios y soluciones que van más allá de la molécula.	Conseguir eficiencias para el sistema sanitario y sostenibilidad del mismo.
Impacto sobre el territorio: a través de la mejora de la coordinación transparente de las políticas públicas que afectan al sector farmacéutico. Como se sugiere en un reciente informe (8): innovación, financiación de fármacos, impacto empresarial, incentivos fiscales y formación son aspectos clave para la política científica e innovadora de un país. En el caso de la industria farmacéutica, se requiere aun más coordinación entre distintos ministerios y entre distintas administraciones (básicamente central y regional).	Conseguir mayor legitimidad social más allá de ser un centro de coste para el sistema.	Avanzar en la estrategia Health is Wealth más allá de la inversión en I+D.

Categorías: Market Access / RRI