



# Grant Thornton

## **Apoyo al sector Life Sciences**

en la transformación del  
Market Access

Hacia la gestión de los  
resultados en salud

Enfoque de servicios Profesionales



## Nuestro entendimiento de la situación

De fabricar y vender productos ...

Hace 5 -7 años

### Entorno económico



Expansión económica, con altas tasas de crecimiento anual, por encima del 10%.  
Pagadores sin grandes problemas de restricción presupuestaria.  
Más del 70% del gasto farmacéutico sufragado por las AA.PP.

### Contexto regulatorio



Modelo de financiación y pago de los medicamentos consolidado  
Proceso y requerimientos de aprobación de tecnología sanitaria (fármacos, *medical devices*), fijación de precio e incorporacional sistema público estandarizados.

### Mercado sanitario



Cuota de mercado de los fármacos genéricos por debajo del 20%.  
Crecimiento de la inversión anual en tecnología sanitaria superior al 7%.  
Prescriptores como canal por excelencia, con menos influenciadores / *opinion leaders* e impacto limitado.  
Los pacientes se dejaban recomendar por los prescriptores, poca pro-actividad de los pacientes en la obtención de información por no disponer de canales de fácil acceso a la misma.

## RETOS DE LA INDUSTRIA

De fijar el precio en base a las condiciones de mercado ...

De considerar exclusivamente el valor del fármaco o de la tecnología sanitaria *per sé* ...

De un posicionamiento basado en la prescripción del producto en poder del médico ...

De un modelo ampliamente asentado basado en la relación con el médico ...

## ... a gestionar los resultados en salud

### Situación actual

- Reducción acumulada del gasto farmacéutico de más del 15% en el período 2010-2014.
- Retrasos en el pago de la deuda por parte de las CC.AA., llegando a superar los 500 días.
- Nuevas formas de financiación: copago farmacéutico, modelos innovadores de precios, compras centralizadas, subastas, tarifas fijas farmacológicas, etc.
- Pérdida acelerada de patentes como vía indirecta de reducción del gasto.
- Los pacientes se hacen cargo de una mayor parte del coste del tratamiento, contribuyendo a un crecimiento del gasto privado de hasta el 10% interanual.
  
- Entorno altamente inestable en términos regulatorios, tanto a nivel estatal como autonómico.
- Desarrollo e implantación dispar de los nuevos métodos de financiación entre las diferentes autonomías.
- España se sitúa entre los países con un mayor plazo para la aprobación de tecnología sanitaria innovadora de la Unión Europea, superando los 400 días.
  
- Mercado altamente competitivo, con numerosas fusiones y adquisiciones.
- Elevado desarrollo de medicamentos genéricos, superando el 40% de cuota de mercado.
- Irrupción de los medicamentos biológicos y los productos biosimilares.
- Descenso de la renovación de la tecnología hospitalaria por encima del 60%.
- Influencia cada vez mayor de la UE sobre las políticas sanitarias de los Estados Miembros: aprobación acelerada de nuevos fármacos y tecnologías sanitarias, posicionamiento terapéutico, etc.
- Limitaciones que dificultan y retrasan el acceso al mercado de productos innovadores y generan inequidad en el acceso a los servicios sanitarios de los ciudadanos, con apenas un 43% de los fármacos innovadores accesibles desde el sistema público de salud.
- Los pacientes están mejor informados y se preocupan más por las alternativas terapéuticas.

## DE LIFE SCIENCES

... a la necesidad de poner en valor la innovación asociada a los nuevos productos.

... a analizar su impacto económico-presupuestario en relación a los resultados en salud.

... a definir nuevos enfoques de posicionamiento con un rol clave de las AA.PP.

... a establecer nuevos canales de comunicación y colaboración con AA.PP. y aseguradoras.

## Nuestro valor diferencial

### Experiencia y especialización en el Sector Salud



- Sólido *background* en asesoría especializada al Sector de *Life Sciences* y al Sector Sanitario.
- Equipo experto en asesorar en *market access* a numerosas empresas multinacionales farmacéuticas y de tecnología sanitaria Top 20.
- A nivel internacional, Grant Thornton trabaja con algunas de las principales del sector, tanto farmacéuticas, como de tecnología sanitaria y biotecnológicas.

### Best practices nacionales e internacionales



- Amplio inventario de modelos de negocio y casos de éxito en el Sector de *Life Sciences*, a nivel nacional e internacional.
- Valiosas bases de datos de mejores prácticas estratégicas y comerciales en el lanzamiento de nuevos productos
- Centros de excelencia de Grant Thornton a nivel internacional en el ámbito de la salud con expertos de diferentes prácticas en los 5 continentes

### Acceso e interacción con stakeholders



- Conocimiento de las estrategias de colaboración del Sector Público con la industria farmacéutica, siendo líderes en la asesoría para la definición e implantación de modelos de relación público-privada.
- Proximidad a los niveles decisores en la AA.PP. a través de la colaboración continua de nuestra práctica profesional

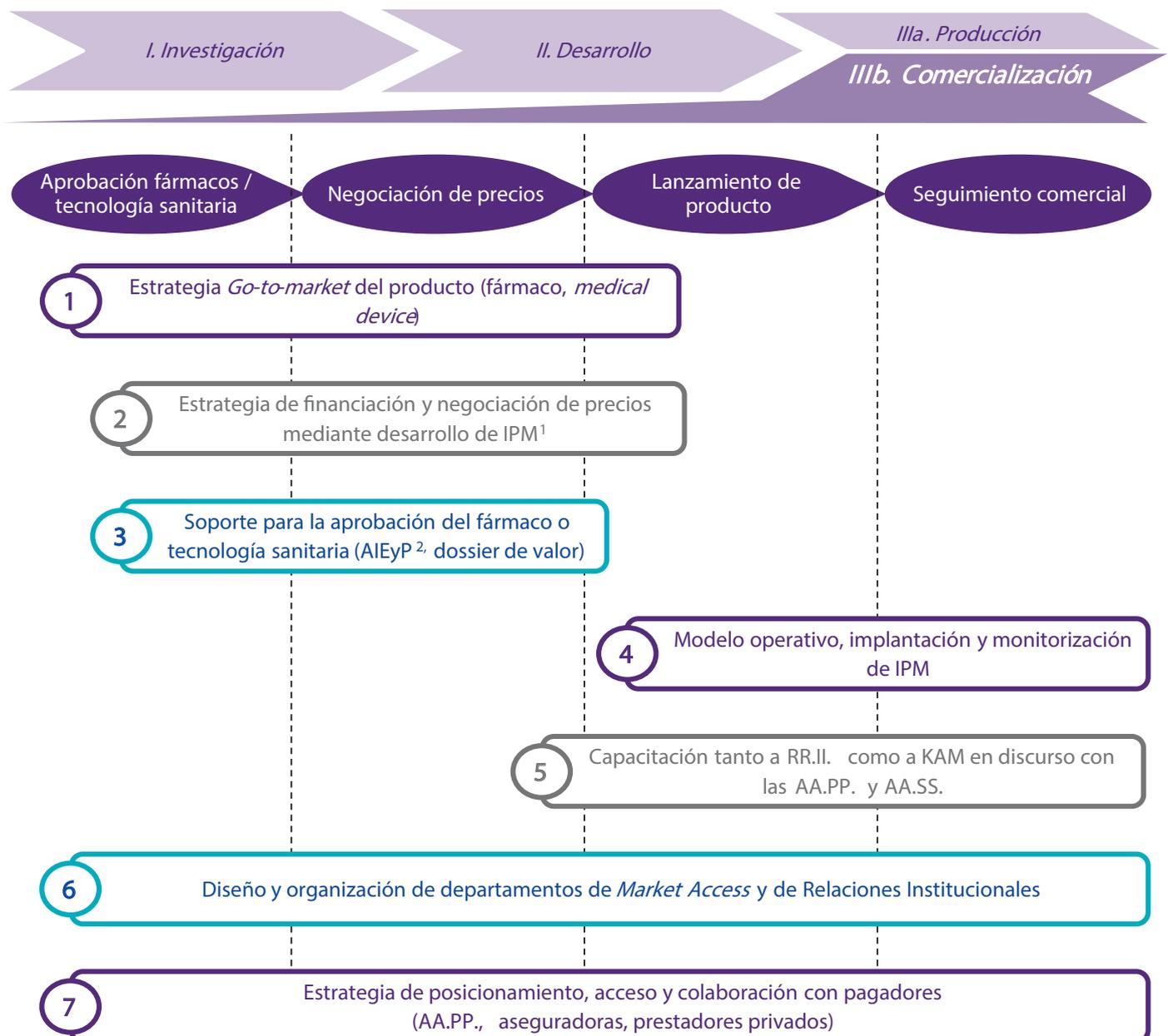
### Liderazgo en proyectos estratégicos y de negocio en *Market Access*



- El equipo de Grant Thornton ha asesorado a múltiples clientes tanto a nivel nacional como internacional en proyectos relacionados específicamente con, entre otros
  - Comercialización de nuevos productos farmacológicos y de tecnología sanitaria.
  - Valoración de resultados en salud.
  - Transformación de las estrategias de acceso al mercado.
  - Gestión del cambio asociada a nuevas formas de relación con stakeholders.

## Soluciones Grant Thornton – Visión global

Grant Thornton ha desarrollado una **cartera de soluciones** para prestar soporte a las compañías del sector *Life Sciences* en el proceso de **comercialización** de sus productos y singularmente en las fases de **negociación de precios y en la relación con las AA.PP.**



<sup>1</sup>IPM: Innovative Pricing Models, modelos innovadores de precios (risk-sharing, precio-volumen, ...)

<sup>2</sup>AIEyP: *Análisis de Impacto Económico y Presupuestario*

## Soluciones Grant Thornton – Detalle por solución

### 1 Estrategia *Go-to-market* del producto (fármaco, *medical device*)

#### Objetivos



Comprender las **dinámicas del mercado** asociadas al nuevo fármaco o *medical device*



Definir los **objetivos, posición y enfoque a futuro** de la compañía respecto al mercado del producto



Establecer la **estrategia y plan de acción** para la consecución de los objetivos de la compañía

#### Resultados

- I. **Diagnóstico e identificación de barreras y oportunidades internas** (relacionadas con la estrategia, capacidades, procesos, etc.) **y externas** (vinculadas al mercado asociado al nuevo producto tanto en el momento presente como futuro): encaje en el portfolio de la compañía, nivel de acceso y relación con decisores, madurez del mercado, posicionamiento terapéutico y pricing de los competidores, previsión de nuevos fármacos o *medical devices* innovadores, valoración de la innovación por parte de las AA.PP., etc.
- II. **Análisis del posicionamiento competitivo** de la compañía mediante la definición de escenarios y alternativas de posicionamiento del producto para cada CC.AA. y la elaboración de *business cases*.
- III. **Plan de acción** detallado para la estrategia acordada: identificación de nuevas fórmulas de comercialización, definición de iniciativas de colaboración con las administraciones sanitarias, formación a profesionales sanitarios, desarrollo de actuaciones de colaboración con asociaciones de pacientes y líderes de opinión, enfoque de la relación directa con el paciente, alineamiento de KPI's internos, etc.

#### Factores clave de éxito

Propuesta de valor adaptada al escenario de mercado de cada CC.AA.

Argumentario económico robusto  
Enfoque *win-win* sobre los resultados en salud del fármaco o *medical device*

Visibilidad y relación con las asociaciones de pacientes, y alineamiento con sus prioridades

Potenciación de grupos de expertos 'líderes de opinión'



Formación e información al respecto del fármaco y de su modelo de despliegue.

Incentivación

Reconocimiento por parte de la comunidad científica de la innovación asociada a la nueva tecnología sanitaria

Fundamentación clínica de la ventaja terapéutica

Modelado del precio

Aproximación al canal y construcción del mismo

## 2

## Estrategia de financiación y negociación de precios mediante el desarrollo de IPM

### Objetivos



Identificar y analizar las **best practices en IPM** (Modelos Innovadores de Precios) asociados a las características del producto



Conocer las **prioridades de los pagadores** de acuerdo al perfil del fármaco / *medical device*



Definir una **estrategia de negociación de precios** que facilite la introducción del producto en el mercado

### Resultados

- I. **Benchmark nacional e internacional de IPM**, con foco en los productos más relevantes de acuerdo al fármaco o *medical device* analizado: área terapéutica, duración del tratamiento, etc.
- II. Definición del **posicionamiento y prioridades de los stakeholders** en relación a los IPM, mediante la realización de entrevistas y el análisis de acuerdos y medidas adoptadas con anterioridad, valorando su disponibilidad a pagar de acuerdo a las características del nuevo producto.
- III. **Herramienta para la creación de diferentes escenarios de acuerdo bajo un modelo innovador de precios** según las variables (precio, duración del tratamiento, etc.) y estructura (precio -volumen, riesgo compartido, mixto, etc.) acordadas.
- IV. **Análisis de escenarios de financiación y negociación de precios y definición de posicionamiento estratégico** sobre la base de un *business case*, posibilitando el análisis del retorno de la inversión y de la sensibilidad de los ingresos a las diferentes variables del modelo.

### Factores clave de éxito

Es necesario diseñar un modelo innovador de precios...

... ajustado a las características de cada producto

... alineado con las prioridades de las AA.SS. y de los profesionales

... adaptado a los objetivos de la compañía

... con un modelo operativo eficaz

- ✓ *El equipo de Grant Thornton cuenta con una base de datos de más de 250 modelos innovadores analizados entorno a más de 20 variables diferentes para facilitar la identificación de modelos existentes adecuados a las características del producto analizado.*
- ✓ *El equipo de Grant Thornton ha asesorado en la definición y aprobación de algunos de los modelos innovadores de precios de mayor impacto de los últimos años en España*

### 3 Soporte para la aprobación del fármaco o tecnología sanitaria (AIEyP, dossier de valor)

#### Objetivos



Dar soporte a la autorización y generar discurso en la compañía



Cuantificar el impacto económico y presupuestario para las AA.PP.



Valorizar el producto según las prioridades del financiador y su disponibilidad a pagar

#### Resultados

- I. Desarrollo de discurso sobre el producto identificando su valor en relación a los diferentes ámbitos de análisis: perfil del paciente, perfil de riesgo del fármaco, resultados en salud, práctica clínica, alternativas terapéuticas presentes/futuras, etc.
- II. Informes de impacto económico y presupuestario que permitan objetivar la carga económica de la patología en costes directos e indirectos así como los beneficios en este ámbito del nuevo fármaco desde una perspectiva tanto global como específica de las AA.PP.
- III. Dossier de valor del fármaco en el que se destaquen mediante mensajes fuerza aquellos elementos que permitan posicionar el producto como una alternativa terapéutica coste eficiente en su conjunto tanto para los pacientes como para las AA.PP.

#### Factores clave de éxito

Análisis detallado e integral del fármaco y de su mercado

Visión holística del impacto en costes y en la práctica clínica del tratamiento

Conocimiento de las dinámicas de aprobación de fármacos de las AA.SS.

### 4 Modelo operativo, implantación y monitorización de IPM

#### Objetivos



Definir un modelo operativo para el despliegue y gestión del IPM eficiente, eficaz y práctico



Establecer una estructura de control del funcionamiento del IPM que aporte las garantías necesarias



Identificar de forma temprana las desviaciones y facilitar la toma de decisiones al respecto

#### Resultados

- I. Diseño del modelo operativo del IPM y despliegue del mismo, incluyendo la definición de la organización de la operativa, tanto interna como la estructura general a proponer y validar con las AA.SS., la descripción de los elementos a verificar y el establecimiento de la estructura y procesos de control y seguimiento del modelo con los centros sanitarios.
- II. Soporte a la implantación operativa del IPM, incluyendo la formación a los centros sanitarios sobre los mecanismos de intercambio de información, la actuación como nodo central de tratamiento de datos y su supervisión y explotación periódica.
- III. Realización de verificaciones in-situ de las variables y resto de elementos de control, elaborando informes y documentación de soporte.

#### Factores clave de éxito

Comprensión de las necesidades específicas de CC.AA. y hospitales

Conocimiento y recursos para el desarrollo de una PMO de monitorización

Experiencia en la realización de controles operativos y verificación de datos

5

## Capacitación tanto a RR.II. como a KAM en discurso con las AA.PP. y AA.SS.

### Objetivos



Actualizar el conocimiento del personal relacionado con los principales *stakeholders* en línea con las nuevas dinámicas de los prescriptores/financiadores



Facilitar la obtención de herramientas que posibiliten la consecución de los objetivos de la compañía

### Resultados

I.

- Talleres de formación en relación a la situación actual del acceso al mercado y la relación con los *stakeholders* del sector con respecto a diferentes dimensiones y temáticas, como:
- Evolución del rol de los profesionales y de las autoridades sanitarias.
  - Cambio de paradigma hacia la obtención de resultados en salud.
  - Implicaciones de las valoraciones de impacto económico y presupuestario
  - La valorización del producto en sus diferentes dimensiones (económica, social, etc.)
  - Aparición de los modelos innovadores de precios.
  - Nuevos modelos de relación con las AA.PP.
  - Identificación de las líneas estratégicas de las AA.SS. y generación de discurso de valor con ellas.

### Factores clave de éxito

Conocimiento del sector farmacéutico

Experiencia en la colaboración público-privada

Conocimiento de la estrategia y dinámicas de las AA.PP.

6

## Diseño y organización de dptos. de *Market Access* y de Relaciones Institucionales

### Objetivos



Alinear los objetivos de los departamentos de *Market Access* y RR.II. con las prioridades de los decisores clave ante la transformación del sector



Mejorar la efectividad y la eficiencia de dichos departamentos en la consecución de sus objetivos

### Resultados

I.

Análisis DAFO multidimensional de los departamentos de *Market Access* y de Relaciones Institucionales: estrategia, recursos, organización, procesos, KPI's definidos, relación con otros departamentos, etc.

II.

Nuevo modelo de relación con los *stakeholders* del sector de acuerdo a las mejores prácticas existentes en términos de acceso y colaboración, y alineado con la operativa y la estrategia del conjunto de la compañía.

III.

Definición de un cuadro de mando para el correcto seguimiento de la actividad de ambos departamentos mediante KPI's cuantificables y medibles y en línea con los objetivos propios y de los *stakeholders*

### Factores clave de éxito

Mejores prácticas del mercado adecuadas a las características de la compañía

Compañía farmacéutica



Autoridades Sanitarias

*Market Access* y RR.II.

Conocimiento de las prioridades estratégicas de las Autoridades Sanitarias

## 7 Estrategia de posicionamiento, acceso y colaboración con pagadores

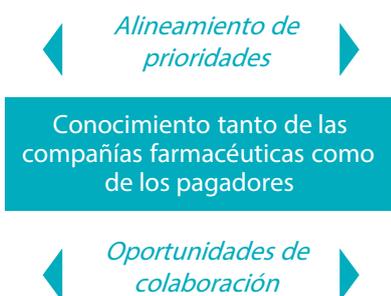
	<b>Objetivos</b>	
 <p><b>Conocer las prioridades de los <i>stakeholders</i></b> ligadas a la decisión de compra y prescripción de fármacos y <i>medical devices</i></p>	 <p><b>Facilitar el acceso, contacto periódico e influencia</b> sobre los principales agentes del sector</p>	 <p><b>Desarrollar acciones de colaboración</b> con impacto directo en la <b>mejora de la atención al paciente</b></p>
<b>Resultados</b>		

- I. Mapa de agentes actuales y segmentación, identificando rol, relevancia y prioridades tácticas y estrategias generales y en relación al portfolio de la compañía.
- II. Identificación del posicionamiento actual de la compañía en relación a dichos agentes (nivel de relación, canales de relación establecidos, fluidez de la misma, etc).
- III. Construcción de un relato corporativo que conjugue las características de la compañía (misión, visión, imagen y valor de marca, portfolio de productos, etc.) con las prioridades de los *stakeholders* (AA.PP., aseguradoras, profesionales sanitarios, etc.) para favorecer la construcción y aportación de valor a los agentes del sector.
- IV. Plan estratégico de posicionamiento, alineado con el relato corporativo, las dinámicas y objetivos de los agentes del sector y la estrategia de la compañía, implicando a lo largo del proceso a los agentes internos clave para asegurar su posterior implantación.
- V. Soporte y acompañamiento en la **identificación, priorización, diseño, planificación y realización de las iniciativas de colaboración** que se determinen con los diferentes actores del sector, como por ejemplo:
  - Planes de atención a la cronicidad.
  - Actuaciones de mejora de la calidad asistencial.
  - Iniciativas orientadas a la continuidad/integración de la atención.
  - Colaboración para la formación de profesionales sanitarios en diferentes ámbitos: práctica clínica, contexto regulatorio, farmacoeconomía etc.
  - Acciones de prevención, sensibilización y concienciación en salud.
  - Desarrollo de planes estratégicos de organizaciones del sector.
  - Etc.

### Factores clave de éxito

#### Las AA.SS. y las aseguradoras

- Presupuestos ajustados.
- Recursos limitados.
- Falta de planificación y ejecución.
- Demanda constante y exigente.
- Presión de los medios.
- Nuevas enfermedades.
- Nuevas prioridades.



#### Las compañías farmacéuticas

- Presión de objetivos.
- Nuevos agentes y roles en el mercado.
- Cambio en la prescripción y pricing.
- Necesidad de acceso a nuevos canales.
- Mayor competencia.
- En proceso de transformación del market access.

## Credenciales

### Multinacional farmacéutica TOP10 - Soporte en la estrategia de lanzamiento de fármaco contra la Hepatitis C en España (2011)

#### Antecedentes

- Sólo un 4,2% del mercado potencial diagnosticado y, un 0,6% del mismo tratado a finales de 2010.
- Múltiples inconvenientes: mercado ralentizado, múltiples niveles de decisión, divergencia intereses AA.PP./pacientes, etc.
- Presencia a corto y medio plazo de competidores.

#### Retos

- Sensibilización de AA.SS. y de la sociedad sobre la Hepatitis C.
- Construcción relación con profesionales.
- Posicionamiento diferenciado del fármaco respecto de la competencia.

#### Solución Grant Thornton

- Realización de múltiples entrevistas y workshops con líderes de opinión y agentes relevantes en las dinámicas del sector para identificar las principales barreras y oportunidades.
- Benchmark de modelos de negocio y casos de éxito del sector.
- Plan lanzamiento sobre *business case* y posicionamiento estratégico.

#### Resultados

- Fijación del precio dentro del rango previsto en el *business case*.
- Introducción acelerada de la innovación.
- Captación del 70% del mercado de las nuevas terapias.
- Creación de bases de colaboración con las AA.SS. a largo plazo.

### Multinacional de *medical devices* TOP5 – Reorganización de la estructura de RR.II. y de *Market Access* (2011-2012)

#### Antecedentes

- Modelo de negocio tradicional excesivamente fragmentado por departamentos y áreas terapéuticas.
- Falta de adaptación al cambio de roles en el sector y a la dificultad creciente de acceso a los pagadores.
- Presión generalizada por reducción de ingresos y márgenes.

#### Retos

- Alineamiento interno entorno a una estrategia común sostenible.
- Definición de las bases para desarrollar modelos de colaboración con financiadores y gestores y aportar valor a las AA.PP.
- Adecuación de los perfiles internos a las nuevas necesidades.

#### Solución Grant Thornton

- Análisis del sector mediante la realización de entrevistas con *stakeholders*: dinámicas evolutivas del mercado, retos y palancas de cambio, nuevos modelos de negocio, etc.
- Elaboración de talleres con los agentes internos clave para la definición del posicionamiento común y de las bases estratégicas.

#### Resultados

- Definición de perfiles y roles y reorganización de la estructura de RR.II. y *Market Access* entorno a objetivos comunes y compartidos.
- Desarrollo de una estrategia de colaboración con stakeholders integral.

### Multinacional farmacéutica – Estrategia de negociación de precios basada en IPM (2013-2014)

#### Antecedentes

- Fármaco altamente innovador y con valor terapéutico diferencial respecto de los competidores.
- Patología de alto impacto económico, con elevado nº de pacientes.
- Presión social para la incorporación de fármacos innovadores en un contexto de reducción sostenida del gasto farmacéutico.

#### Retos

- Reconocimiento por parte de las AA.SS. del valor de la innovación introducida por el nuevo fármaco.
- Acceso al fármaco por parte del mayor número de pacientes a través de fórmulas que posibiliten la sostenibilidad del sistema de salud.

#### Solución Grant Thornton

- Análisis de la valoración de las AA.SS. del fármaco, el área terapéutica, el marco económico y sus prioridades estratégicas.
- Elaboración de *biz case* alineados con la estrategia corporativa y la voluntad de las AA.SS., entorno a una herramienta de IPM basada en las mejores prácticas del sector.

#### Resultados

- Benchmark con más de 200 IPM nacionales e internacionales.
- Estrategia de negociación de precios basada en los diferentes escenarios fijados por el IPM elaborado.
- Definición de un modelo operativo de seguimiento del IPM.
- Fijación de precio y condiciones definitivos en línea con el IPM.

### Multinacional farmacéutica TOP10 – Elaboración del Plan Director de Atención a la Cronicidad CLM (2013-2014)

#### Antecedentes

- Limitada capacidad de acceso a los nuevos decisores de la comunidad autónoma ante el cambio de paradigma en el sector.
- Reducción presupuestaria significativa en gasto farmacéutico.
- Ausencia de disponibilidad de recursos y capacidad por parte de las AA.SS. para afrontar iniciativas estratégicas necesarias.

#### Retos

- Facilitar nuevos canales de relación entre la compañía farmacéutica y los stakeholders clave de las autoridades sanitarias.
- Desarrollar un proyecto *win-win* para las AA.SS. y para la compañía farmacéutica, aportando valor y resultados a ambos.

#### Solución Grant Thornton

- Valoración e identificación del reto de construir un modelo de asistencia integral a la cronicidad como objetivo compartido.
- Plan director de atención a la cronicidad elaborado mediante colaboración farma-AA.PP., con la participación de decenas de profesionales y miembros de las AA.PP. en entrevistas y workshops.

#### Resultados

- Obtención de un plan de atención a la cronicidad, cumpliendo uno de los principales objetivos de la administración en salud.
- Establecimiento de múltiples vías de comunicación y de nuevas dinámicas de colaboración con los decisores más relevantes en relación al gasto farmacéutico en las áreas terapéuticas de interés.

**47.000 PERSONAS  
EN MÁS DE 130 PAÍSES**

**730 OFICINAS**

CRECIMIENTO DE LOS INGRESOS  
**DEL 7,8% EN 2016**

**AUDITAMOS A 2.500  
COMPAÑÍAS COTIZADAS**

TRABAJAMOS PARA EL 70%  
DEL FORBES GLOBAL 100

Somos una Firma de consultores,  
asesores financieros, fiscales, legales, y  
auditores, que presta servicios de alto  
valor añadido a todo tipo de clientes en  
España y en el resto del mundo

## I En España

Compromiso  
del equipo  
**9 sobre 10**  
evaluación  
de nuestros clientes

**3.500**  
clientes

**9**  
oficinas



## Contacto

**José Antonio Hernández**

Director

Life Science, Health & Social Care sector

JoseAntonio.Hernandez@es.gt.com

T +34 91 576 39 99

**Daniel Martínez**

Manager

Life Science, Health & Social Care sector

Daniel.Martinez@es.gt.com

T +34 93 206 39 00

Barcelona 93 206 39 00 • Bilbao 94 423 74 92 • Castellón 964 22 72 70 • Madrid 91 576 39 99

Málaga 952 21 19 77 • Murcia 968 22 03 33 • Pamplona 948 26 64 62 • Valencia 96 337 23 75 Zaragoza 976 22 67 46

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



Grant Thornton Spain



GrantThorntonSp



Grant Thornton Spain



Grant Thornton Spain



grantthorntonsp



Grant Thornton Spain