

Industria farmacéutica:

Tendencias en el talento y alianzas estratégicas.



Healthcare & Life Sciences
by PageGroup



Patrick Hollard
Executive Board Member

Introducción

En los últimos meses, el mundo y la región han cambiado drásticamente, haciendo que lo que hasta hace muy poco se consideraba una tendencia se haya convertido en una realidad. El sector salud (Healthcare & Life Sciences) es uno de los que más se ha visto afectado por los cambios, incorporando nuevas complejidades, retos y oportunidades.

En este eBook indagamos en las percepciones de nuestros casi 200 consultores de Healthcare & Life Sciences a escala global, con énfasis en la situación en Latinoamérica, una región donde a la inestabilidad política y económica se suman los efectos de la pandemia. Nuestros consultores son los encargados de seleccionar candidatos, asesorar y colaborar con empresas del sector para encontrar los perfiles directivos, profesionales especialistas y equipos de soporte necesarios para mantener en marcha el negocio.

Hemos entrevistado a nuestros expertos para descubrir las tendencias más importantes del mercado y cómo pueden incidir en tu estrategia de adquisición de talento.

En este ebook destacamos cómo la pandemia global ha desafiado a la industria farmacéutica y cómo las CDMO u

organizaciones de desarrollo y fabricación por contrato están redefiniendo el sector. También analizamos los efectos de la creciente demanda en el sector farmacéutico y de sus profesionales, que están provocando que encontrar los perfiles clave sea cada vez más difícil. Sin embargo, podemos hablar de empresas que han logrado un gran éxito gracias a enfoques innovadores y flexibles en la búsqueda de talento.

Además, podrás encontrar consejos, factores a tener en cuenta, así como oportunidades que han detectado nuestros compañeros de Argentina, Brasil, México, Alemania y Estados Unidos que pueden serte útiles.

No dudes en contactar con cualquiera de nuestros consultores que han colaborado en el libro si quieres que te asesore para encontrar a la persona adecuada para tu organización.

En nombre de la división Healthcare & Life Sciences y de todo PageGroup, esperamos que disfrute de la lectura.

Un cordial saludo,

Patrick Hollard

Compañías farmacéuticas y organizaciones por contrato se unen para dividir y vencer

La irrupción de la pandemia ha generado cambios radicales sin precedentes, al tiempo que ha puesto de manifiesto la importancia de la resiliencia y el pensamiento innovador para abordar desafíos complejos. Las compañías farmacéuticas han acaparado la atención y han puesto a prueba su capacidad de satisfacer rápidamente las demandas, especialmente en relación con el desarrollo de vacunas. Como resultado se ha producido un crecimiento exponencial en un mercado que ya era competitivo, así como también, una presión sobre las organizaciones de fabricación por contrato (CMO) y las organizaciones de desarrollo y fabricación por contrato (CDMO) para hallar soluciones a costos competitivos. Y, para conseguirlo, encontrar el talento adecuado ha sido un aspecto fundamental. Los consultores de Page en todos los continentes indican que las asociaciones entre las CMO/CDMO y las compañías farmacéuticas reflejan un cambio evidente con respecto a los últimos años. Antes, las compañías farmacéuticas habrían asumido todo el proceso de desarrollo y producción del producto de principio a fin, o bien, habrían subcontratado la fabricación de los productos de menor prioridad a una CMO o CDMO.



“En Brasil, en general, uno de los principales beneficios de estas asociaciones es la reducción de los costos de producción. Esto puede estar relacionado con la eficiencia y la capacidad de producción de la CMO/CDMO”, indica Ricardo Guerra, Gerente de HLS en Page Brasil.

“En México, muchas empresas del sector farmacéutico coinciden en que la mejor forma de aprovechar esta nueva coyuntura se logrará con una adaptación más ágil y rápida a los nuevos entornos que estamos viviendo, en los que la Innovación, digitalización y simplificación de procesos (alianzas con CMO) es lo que marcará el éxito en el futuro”, comenta Carol Ocampo, Socia Adjunta de Michael Page en la Ciudad de México.

La magnitud del crecimiento y la expansión en estas compañías requiere talento en todos los ámbitos, planteando importantes retos para la contratación. Las compañías buscan cualidades y habilidades específicas que no son fáciles de encontrar. También se ve un cambio en cuanto a los tipos de puestos que se buscan: directivos, profesionales de marketing o desarrollo de negocio, que posean títulos de posgrado en química o biología, además de candidatos para transferencia de tecnología y cadena de suministro. La urgencia con la que los candidatos son contactados y contratados también ha aumentado de forma significativa.

Como quedó demostrado desde el inicio de la pandemia, o incluso antes, la tecnología se está haciendo indispensable. Esto no solo sucede con los puestos de transferencia de tecnología y en el proceso de contratación como una nueva forma de generar confianza y conexión entre reclutadores y candidatos, sino también como resultado del uso de inteligencia artificial por parte de las CMO y las CDMO para aumentar la calidad y velocidad de su producción.

Compañías farmacéuticas y CMO/CDMO: ¿un matrimonio por conveniencia?

En la última década, las compañías farmacéuticas han comenzado a apoyarse más en las organizaciones por contrato debido a varias razones; antes de la pandemia ocurría pe. Esta colaboración ha demostrado ser, además de mutuamente beneficiosa, una forma de compartir el riesgo con compañías que están más preparadas para gestionarlo.

“

“La industria farmacéutica en Argentina es uno de los sectores de mayor impacto en la economía y, por consecuencia, en el mercado laboral. Actualmente nos encontramos en un momento de transformación integral de todas las compañías que protagonizan la producción y comercialización de medicamentos. La tendencia de estos cambios apunta a que los actores viren el foco hacia el propósito con orientación en el paciente”, explica Martín Gerding, Executive Manager en Page Argentina.

América Latina ha experimentado un declive en las plantas de fabricación farmacéutica internacionales, que han reducido su plantilla considerablemente. Éstas, también, han cambiado a un modelo de CMO y CDMO para ganar agilidad y perfeccionar su estrategia en el lanzamiento de nuevas líneas terapéuticas.

“

“Compañías muy complejas, como las farmacéuticas de medicamentos especiales y huérfanos, han tenido la oportunidad de llegar a países de América Latina donde antes no tenían presencia, asociándose y compartiendo el riesgo con una CDMO en lugar de invertir en la fabricación y las operaciones en solitario”, comenta Carol Ocampo. Esto ha afectado a la contratación en puestos de marketing, asuntos regulatorios y de la cadena de suministro, con funciones más estratégicas y orientadas al negocio.

También existen razones logísticas para dividir la carga. A medida que aumenta la demanda de opciones en la oferta farmacéutica –por no mencionar la pandemia, que genera una gran necesidad–, la eficiencia y el bajo costo se tornan prioritarias. Las CMO/CDMO están bien posicionadas para ofrecer estas opciones, puesto que cuentan con instalaciones y un equipo preparado, capacidad de escalar y experiencia en el cumplimiento de plazos cortos.

“Hoy en día, en Brasil, hay un mayor número de CMO/CDMO, si se compara con hace 10 o 15 años. Sin embargo, esto tiene poca relación con la pandemia. Aun así, lo que el Covid-19 generó fue un aumento de la producción de ciertos medicamentos en las CMO/CDMO existentes” apunta Ricardo Guerra, Gerente de HLS en PageGroup Brasil.

“

Esta alianza está más cristalizada en mercados desarrollados, tal es el caso de Alemania, donde “las grandes compañías farmacéuticas recurren a las CMO y CDMO en lugar de producir ellas mismas los productos. Así, se liberan para poder invertir en marketing y analítica, investigación y desarrollo. Necesitan focalizarse en el marketing porque el mercado es muy competitivo, con gran variedad de productos”, dice Nathalie Rilling, Socia Adjunta de Page Executive en Frankfurt.

En el pasado muchas compañías tenían productos con ventas extraordinarias, que eran el único producto disponible, mientras que ahora hay una gran variedad en el mercado, incluidos los genéricos.



“

“Nos encontramos en un momento en el que el apoyo y la relevancia de la cooperación entre diversas organizaciones, y principalmente en compañías biofarmacéuticas, ha calado en la sociedad”, explica Ocampo. “Estas alianzas sin duda, podrían aportar innovación más ágil, ahorro de tiempo y costos. Así, muchas empresas continuarán con mayor foco en I&D, mientras sus procesos son optimizados por expertos”, agrega.

Este diseño puede mejorar los plazos de los proyectos a un precio más interesante, mientras que la competencia garantiza que las compañías mejoran sin poner en peligro la calidad.

Guerra plantea que “la tendencia principal en este mercado es trabajar con la investigación y el desarrollo a través de terceros, invirtiendo en moléculas prometedoras que, si tienen buenos resultados en el laboratorio, tendrán sus patentes adquiridas por grandes empresas, y posteriormente reguladas y producidas por CMOs/CDMOs, para su comercialización local.”

Además, añade que “el beneficio de esta alianza redunda en que las industrias farmacéuticas produzcan sólo los medicamentos que se necesitan/demandan en el mercado local, sin tener que asumir el costo de funcionamiento de toda una planta. Esto supone una gran ventaja estratégica desde el punto de vista normativo y logístico.”





Recorrer el mundo para encontrar combinaciones de talento poco comunes

Los puestos que las CMO y CDMO intentan cubrir abarcan todo el espectro, pero el desarrollo del negocio, la transferencia de tecnología, las funciones en la cadena de suministro y los puestos de nivel senior presentan una demanda particularmente alta. La principal dificultad a la hora de encontrar candidatos con suficiente experiencia en posiciones de nivel senior, o con experiencia tanto científica como comercial, es que escasean los perfiles de este tipo.

Según Daniel Ferzoco, Senior Manager de HLS de PageGroup en Boston, “es necesario incorporar representantes de desarrollo del negocio que puedan vender sus servicios y que posean, además, una sólida formación científica. Esa es la tendencia que he observado durante el último año, y no creo que vaya a desaparecer.”

Dado que el mercado avanza a una velocidad vertiginosa, cuando encuentran candidatos cualificados las compañías pueden mostrarse demasiado ansiosas y hacer una oferta el mismo día de la entrevista; cuando

anteriormente el proceso entre buscar a un candidato y contratarlo podía llevar entre cuatro y seis semanas. Los clientes consideran que si esperan corren el riesgo de perder el interés del candidato y, en muchos casos, están en lo cierto. Hoy en día la velocidad es clave para encontrar el talento adecuado.

Para Ferzoco la mejor manera de convencer a un candidato sigue siendo la más antigua: crear confianza y cultivar una relación. Para conectar con una persona es esencial poder comprenderla, saber qué le motiva y no basarse en conversaciones superficiales.

Al otro lado del mundo, en Singapur, a pesar de una presencia masiva de las principales compañías farmacéuticas, los responsables de selección tienen mucho trabajo por delante. Una tendencia que han observado los consultores de Page es que las pequeñas CMO y CDMO se están consolidando para formar organizaciones más grandes, lo que está generando movimiento en el mercado y nuevos empleos.

Tecnología para transferencias, confianza e inteligencia artificial

Tras la irrupción de la pandemia, la tecnología fue un factor clave para mantener las economías en marcha, aunque fuera a un ritmo muy lento, y su valor no hace más que crecer.

Ahora, y en la medida en que se están implementando los planes de vacunación, las funciones de transferencia de tecnología están cobrando importancia. Rilling subraya la relevancia de esta tendencia. En su opinión, los responsables de selección pueden buscar directores de planta y jefes de operaciones, así como altos cargos, pero en este momento, para las CDMO, las funciones de transferencia de tecnología son cruciales.

A la hora de contratar, debido a las limitaciones derivadas del distanciamiento

social y, teniendo en cuenta que la confianza reviste una importancia vital para el proceso, los responsables de selección han recurrido a las videollamadas como alternativa.

Ante la situación sanitaria actual, y más considerando las medidas de distanciamiento social, nuestros consultores afirman que una herramienta que ha ayudado a generar confianza es la videollamada. Este software de video hace lo posible para reemplazar las reuniones cara a cara y mantener el vínculo con clientes y candidatos.

También se espera que la tecnología crezca de forma acelerada en la industria farmacéutica, donde las compañías empiezan a depender cada vez más de la inteligencia artificial (IA).



“La industria farmacéutica busca alinearse con nuevas tendencias e innovaciones. No obstante, es un sector que tiende a demorar decisiones radicales por ser esencialmente más conservador. Esto se debe a las exigencias regulatorias que buscan mostrar que cualquier modificación de los procesos no tenga un efecto negativo en la calidad del producto final”, indica Gerding.

Sin embargo, se han visto grandes avances en el uso de nuevas tecnologías en las áreas de investigación y desarrollo. Esto se debe a que, como señala Gerding, “la inteligencia artificial —concretamente el machine learning— y el big data tienen un gran potencial a la hora de reducir los altos costos de la inversión de I+D para crear e identificar nuevos medicamentos”.

Además de la posibilidad de emplear inteligencia artificial y aprendizaje automático para descubrir y desarrollar nuevos fármacos, Gerding explica que éstas se pueden usar para “crear curas y mejores tratamientos para enfermedades complejas, mejorar la adherencia y dosificación de fármacos, dar sentido a los datos clínicos e identificar pacientes para

ensayos clínicos”.

Un artículo de Forbes publicado el 25 de marzo de 2021 confirma que el uso de la IA está aumentando en el sector farmacéutico: “Según Deep Pharma Intelligence, con sede en el Reino Unido, la cantidad total de financiación de capital riesgo en empresas de nueva creación en el sector de la IA-biotecnología aumentó en 2020 en torno a un 23 %, en comparación con 2019, acercándose a un total de 1.900 millones de dólares, cifra que también es superior a la suma de 2015, 2016 y 2017 juntos.”



PRINCIPALES CONCLUSIONES

Debido a los profundos cambios estructurales y económicos provocados por la pandemia y a la creciente demanda de fabricación de productos farmacéuticos de primera necesidad a gran escala, de forma rápida y a bajo costo, las compañías farmacéuticas están descubriendo las ventajas de asociarse con CMO y CDMO para todas o algunas de las etapas del desarrollo y la fabricación en lugar de gestionar la producción por sí solas.



Compañías farmacéuticas de todo el mundo están subcontratando CMO y CDMO como una fórmula eficaz para fabricar productos de manera más rápida y económica, con el beneficio agregado de compartir el riesgo.



Debido a una rápida aceleración del crecimiento, las CMO/CDMO requieren talento, especialmente perfiles que combinen liderazgo y conocimiento de negocio con experiencia científica. Estas compañías se enfrentan al difícil reto de encontrar este talento.



La tecnología vuelve a conectar a las personas en la distancia, proporcionando una plataforma para generar confianza en un momento en el que las interacciones físicas están limitadas. Las CMO/CDMO dependerán más de la tecnología el próximo año, en concreto de la IA, para mejorar aún más la calidad y la velocidad de fabricación de los productos.

**Patrick Hollard**

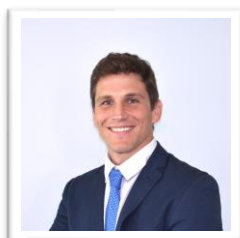
Director Ejecutivo – PageGroup Board Member

Email: patrickhollard@michaelpage.com.br[in](https://www.linkedin.com/in/patrickhollard/) <https://www.linkedin.com/in/patrickhollard/>**Ricardo Guerra**

Gerente – Healthcare & Life Sciences, Brasil

E-mail: ricardoguerra@michaelpage.com.br[in](https://www.linkedin.com/in/ricardo-guerra-4377a14a/) <https://www.linkedin.com/in/ricardo-guerra-4377a14a/>**Carol Ocampo**

Socia Adjunta, Michael Page - México

Correo electrónico: carolocampo@michaelpage.com.mx[in](https://www.linkedin.com/in/carol-Viviana-Ocampo-perdomo/) <https://www.linkedin.com/in/carol-Viviana-Ocampo-perdomo/>**Martín Gerding**

Executive Manager, Argentina

E-mail: MartinGerding@michaelpage.com.ar[in](https://www.linkedin.com/in/mart%C3%ADn-gerding-7149776/) <https://www.linkedin.com/in/mart%C3%ADn-gerding-7149776/>**Nathalie Rilling**

Socia Adjunta, Page Executive - Healthcare & Life Sciences

Correo electrónico: nathalierilling@pageexecutive.com[in](https://www.linkedin.com/in/nathalie-rilling-0a265794/) <https://www.linkedin.com/in/nathalie-rilling-0a265794/>**Daniel Ferzoco**

Senior Manager, Michael Page - Healthcare & Life Sciences

Correo electrónico: dferzoco@michaelpage.us.com[in](https://www.linkedin.com/in/Daniel-ferzoco-92b15444/) <https://www.linkedin.com/in/Daniel-ferzoco-92b15444/>

Healthcare&Life Sciences
by PageGroup