

White Paper

La transformación omnicanal

Un cambio de estrategia

LAIA AGUILAR SUGRAÑES, Thought Leadership Director de IQVIA

JAVIER SOGORB PURKISS, Engagement Manager en IQVIA

CARLES MONTALÀ FONTGIVELL, Senior Consultant en IQVIA

Con la colaboración de:

FERNANDO GONZÁLEZ, Manager Medical en IQVIA

RUBÉN NAVARRO, Associate Key Account Director en IQVIA

DANIELA SEIXAS, CEO de TonicApp

DANIEL VITALLA, Retail Offering Director en IQVIA

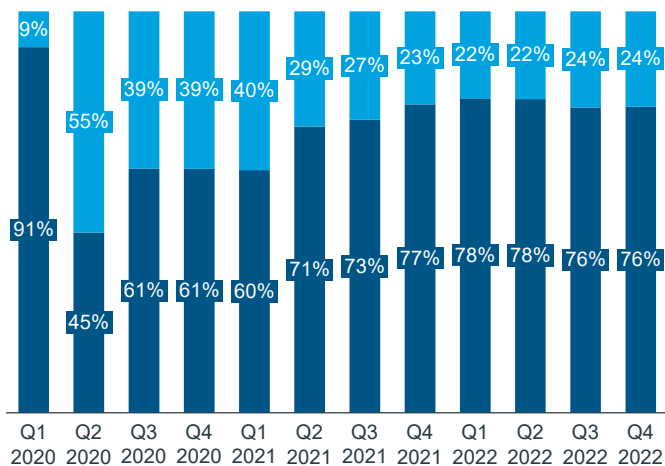


INTRODUCCIÓN

En un estudio de 2015 que comparaba el nivel de digitalización de diferentes sectores, la industria farmacéutica estaba por debajo del promedio global de ese momento con una puntuación entre 2,5 y 3 veces por debajo de las compañías líderes digitales y casi dos veces por debajo del sector hotelero y de viajes que era el sector más avanzado cuando se realizó el estudio¹.

La pandemia de la COVID-19 supuso un acelerador de la digitalización en el sector salud especialmente como respuesta a las restricciones impuestas durante ese periodo. En general, la industria evolucionó de una fase de adopción y pilotaje de iniciativas concretas a una fase de implementación más generalizada durante la cual se han sentado las bases del modelo omnicanal de las compañías.

Evolución trimestral cuota de contactos con médicos entre canales tradicionales y digitales



Fuente: IQVIA Channel Dynamics

Digital Tradicional

Durante esta rápida evolución, en general, las compañías se focalizaron principalmente en 3 áreas:

- 1. Datos y Tecnología:** aumento de la inversión en esta área e integración de diferentes herramientas/soluciones digitales en los sistemas corporativos.
- 2. Organización y Personas:** creación de roles y/o departamentos focalizados en la omnicanalidad; incorporación de nuevos roles como, por ejemplo, Market Insights, Data & Analytics, Digital Marketing...
- 3. Procesos:** incorporación y adaptación de ciertos procesos como la sofisticación de las segmentaciones de clientes considerando la afinidad al canal, integración de la comunicación digital en los planes de visita, seguimiento de la experiencia del cliente y recogida de e-consentimientos entre otros.

Ante este contexto, desde IQVIA hemos realizado este estudio con el objetivo de profundizar en el nivel actual de madurez omnicanal de la industria, las mejores prácticas, lecciones aprendidas y retos en la transformación omnicanal así como la hoja de ruta en la que está trabajando la industria para seguir evolucionando. Para la realización del estudio se han realizado 20 entrevistas a responsables de omnicanalidad o digitalización de compañías farmacéuticas o de tecnologías sanitarias (MedTech) durante el segundo trimestre del 2023.

PUNTO DE PARTIDA

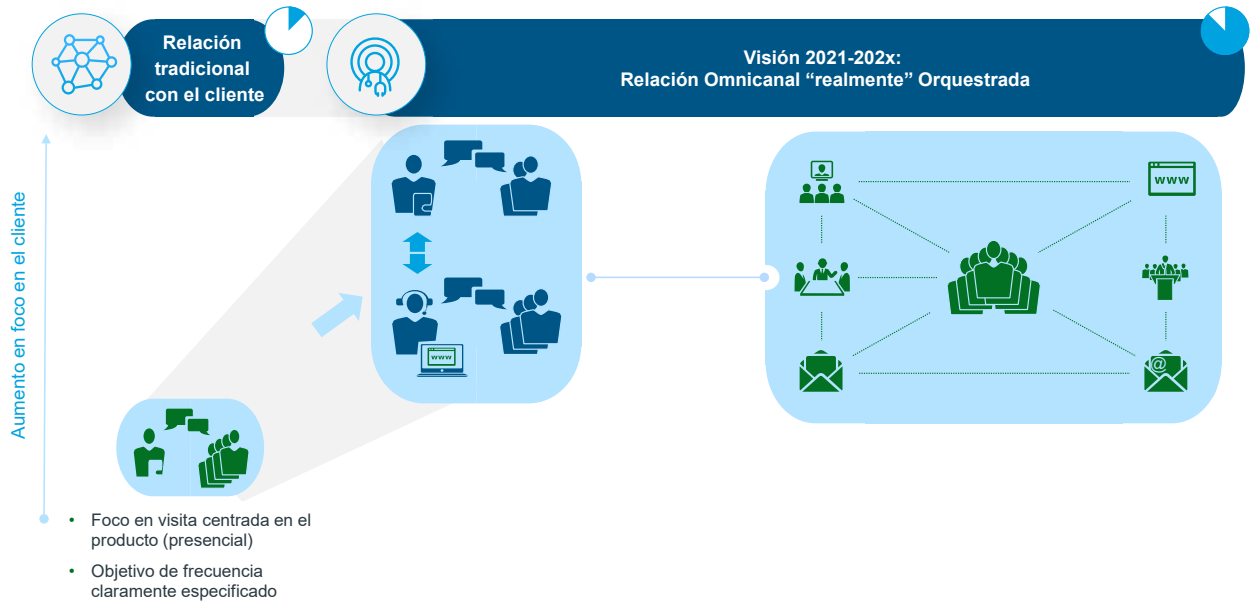
¿Dónde estamos ahora?

El 80% de las compañías entrevistadas están inmersas en una transformación con el objetivo de construir e implementar, a lo largo de esta década, un nuevo modelo de relación omnicanal orquestada con sus clientes, poniendo éstos últimos en el centro. Esta nueva visión del modelo de relación con sus clientes generalmente se está articulando a través de un plan de

transformación que impacta tanto a la organización de la compañía como a sus sistemas y sus procesos.

Para el 20% restante, su estrategia sigue pasando mayoritaria o totalmente por las interacciones presenciales con un uso muy puntual u ocasional de otros canales de comunicación o plataformas.

Figura 2: Arquetipos de compañías según su estrategia o visión de relación con los profesionales de las salud



Fuente: 20 entrevistas a responsables omnicanal y/o digitalización; análisis IQVIA

Nivel de adopción por parte de las compañías

El significado de omnicanalidad es común entre los diferentes entrevistados. En general, consideran que la omnicanalidad consiste articular la relación con los clientes poniendo a éstos y a sus necesidades en el

centro y relacionarse con ellos a través de diferentes vías de forma orquestrada con un mensaje coherente a través de los diferentes canales.



“Omnicanalidad es acercarse al cliente con el contenido y el mensaje adecuado, a través del canal adecuado en el momento adecuado”

- Business Operations & Support Director de una compañía farmacéutica



“La habilidad de tener una estrategia para generar una mayor relación con los clientes a través de diferentes canales, respetando, siempre, las necesidades de los mismos”

- Business Operations & Support Director de una compañía farmacéutica

A pesar de esta definición común, los objetivos que persiguen las compañías con la implementación de su visión omnicanal son diversos y varían en función del nivel de madurez de la propia compañía. Los principales objetivos según el nivel de madurez de las compañías (de más a menos nivel de madurez) serían:

1. Adaptar a la nueva realidad la interacción con sus clientes. Es el principal objetivo de las compañías más avanzadas que representan el 30-40% de los entrevistados.

2. Mejorar la experiencia del cliente evolucionando su modelo comercial. Se trata del objetivo perseguido por la mayoría de las compañías (entre el 40 y el 50% de las compañías).

3. Aumentar la eficiencia usando los canales no presenciales para, por ejemplo, aumentar la cobertura que realizan a los profesionales de salud o mantener el mismo nivel de cobertura con un nivel de recursos inferior. Este objetivo es el principal de las compañías que todavía se encuentran en un nivel incipiente de transformación omnicanal (~20% aproximadamente).

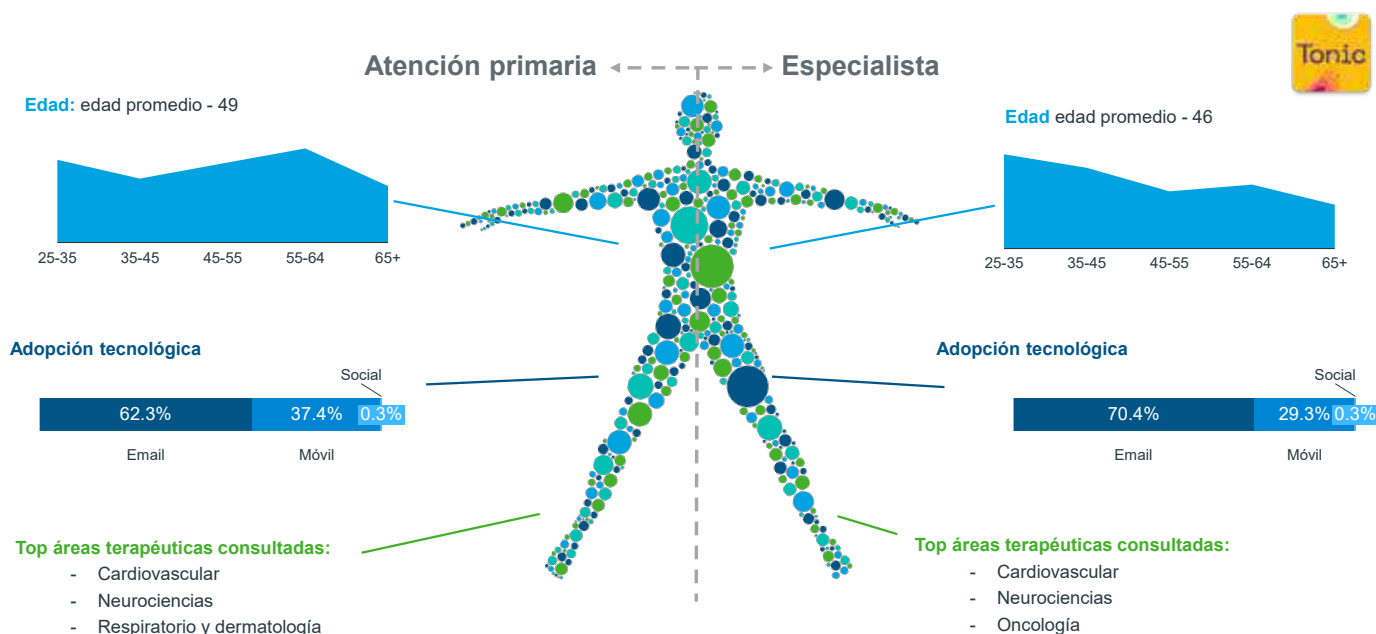
Esta necesidad de adaptación del modelo de relación con los clientes que comparten la mayoría de los entrevistados se ve influenciada o acelerada por diferentes tendencias que conviven actualmente:

- **Cambio en las preferencias de los profesionales de la salud:** el 40% de la intención de prescripción de los profesionales de salud está relacionado con el nivel de la experiencia de cliente². Considerando el impacto que tiene la satisfacción del cliente es clave entender las preferencias de los profesionales de la salud para asegurar una excelente experiencia.
- **Madurez digital de los profesionales de la salud y de los pacientes:** en los próximos 5 años se espera que aproximadamente un 30% de los profesionales de la salud se jubilen³ y, por tanto, debería haber un importante relevo generacional. Una nueva generación que se caracteriza por la digitalización y la inmediatez. Cuando analizamos el perfil del universo con mayor afinidad digital en base a la información de nuestro partner TonicApp (figura 3) vemos como, especialmente, en aquellas especialidades que no son Atención Primaria la distribución por edades de este tipo de perfil digital se concentra en los grupos de edad más jóvenes.
- **Aumento de la diversificación y la complejidad del portfolio actual y el en desarrollo:** actualmente el

30% de los productos en desarrollo están dirigidos a enfermedades huérfanas y los tratamientos bioterapéuticos de nueva generación, como son las terapias génicas y celulares o los CAR-T, también están ganando relevancia representando un 15% aproximadamente de todos los desarrollos y con un crecimiento del 20% entre 2017 y 2022⁴. Este aumento de la complejidad obliga a las compañías a incentivar la colaboración transversal y evitar trabajar en silos. Una mayor colaboración transversal debería derivar a un conocimiento más holístico de los clientes desde el punto de vista de todo el portfolio y compañía y, consecuentemente, debería impactar positivamente en la toma de decisiones basada en esta información transversal.

- **Necesidad de modelos Go-To-Market innovadores y ágiles:** otro de los aspectos que afecta la complejidad de los nuevos desarrollos es, por una parte, la necesidad imperiosa de preparar los lanzamientos de manera aún más temprana y la definición de modelos Go To Market más ágiles y adaptados a las necesidades de los pacientes y profesionales de la salud. Esto es especialmente relevante para aquellas patologías en las que el flujo del paciente, desde la detección y diagnóstico al tratamiento, no está definido ni establecido.

Figura 3: Perfil del universo de prescriptores con mayor afinidad digital



¿Cuándo las compañías deciden incorporar modelos de relación omnicanal?

El uso de canales no presenciales juntamente con los tradicionales, no es una solución adaptable a cualquier situación o tipo de cliente. Existen situaciones concretas en las que la estrategia omnicanal tiene un mejor encaje con el fin de maximizar y/u optimizar la oportunidad de negocio del portfolio actual y/o futuro. Los criterios más mencionados por los entrevistados a la hora de impulsar la estrategia omnicanal son principalmente tres:

1. **Creación/modelación del mercado:** en los casos de mercados menos conocidos o con un flujo de paciente poco definido y con áreas de mejora relevantes a lo largo de este flujo, la omnicanalidad puede ser clave para abordar las principales necesidades no cubiertas durante el lanzamiento del producto:
 - i. Educación médica y del paciente (diagnóstico, tratamiento y seguimiento)

- ii. Concienciación sobre la enfermedad
- iii. Impulsar la identificación y derivación de pacientes

4. **Nivel de especialización:** la omnicanalidad también puede ser un buen recurso para contribuir en el uso de recursos óptimo durante los lanzamientos de productos con un alto nivel de especialización en un contexto de mercado más restringido como puede ser el caso de indicaciones nicho (enfermedades raras, inmunología / oncología dirigidas a poblaciones objetivo limitadas).
5. **Nivel de madurez del producto:** en este caso, el abordaje omnicanal permite implementar estrategias comerciales más coste-eficientes cuando el producto se enfrenta a la pérdida de patente y a la maximización de su ciclo de vida. Durante esta etapa, la estrategia omnicanal puede tener varios objetivos como puede ser la difusión de evidencia o garantizar la accesibilidad del contenido.

¿Dónde incorporan los modelos de relación omnicanal?

De la misma manera que la estrategia omnicanal tiene mejor encaje con unas situaciones que con otras, también observamos algo similar cuando pensamos a qué tipos de clientes tiene más sentido este tipo de aproximamiento.

Ante la heterogeneidad de los perfiles, para definir la forma de aproximarse más adecuada para cada tipo de cliente, es fundamental entender las necesidades y preferencias de estos. Para ello, las compañías están optando por incorporar nuevos criterios la hora de segmentar sus clientes más allá de los criterios más tradicionales como puede ser el potencial y la afinidad

a la marca. Los criterios más mencionados durante las entrevistas son la afinidad a la innovación y la afinidad digital.

En general, las compañías entrevistadas suelen trabajar con 6-8 clústers de clientes a la hora de definir el mejor aproximamiento para cada tipo, aunque en la implementación de esta estrategia el número de grupos se puede ampliar utilizando análisis avanzado de datos y algoritmos que sugieren de manera automática recomendaciones sobre la secuencia óptima de interacción (Next Best Action), permitiendo un mayor nivel de personalización.

¿Cómo implementan los modelos de relación omnicanal?

Finalmente, una vez las compañías han definido cuándo y dónde tiene sentido un abordaje omnicanal, deben establecer el mix óptimo de canales para cada tipo/ clúster de clientes. Los canales usados actualmente los podemos clasificar según su complejidad o nivel de servicio e interacción que ofrecen a sus clientes:

- **Compartir información:** estos canales permiten compartir información de manera unidireccional, es decir, no hay un diálogo entre cliente y compañía. Estos canales

son relevantes para los clientes que buscan información de forma activa (por ejemplo, a través de un sitio web) o pasiva (por ejemplo, boletín informativo). Este tipo de canales pueden estar gestionados directamente por la compañía del sector salud o través de un tercero.

- **Dialogar:** este tipo de interacción requiere una conversación bidireccional entre las partes involucradas. Estos canales pueden resultar adecuados para aquellos clientes que buscan información mediante la interacción

con las otras partes interesadas. Se usan tanto para debatir sobre información puramente científica (medical affairs) o para temas generales relacionados con tratamientos y patologías.

- **Servicios de valor añadido:** en este caso la interacción puede ser tanto unidireccional, por ejemplo, en el uso de herramientas de soporte a las decisiones, como bidireccional, por ejemplo, en una plataforma tipo “pregunta al experto”. Los usuarios de este tipo de canales

buscan herramientas, aplicaciones o servicios con el objetivo de simplificar su trabajo diario.

El grado de adopción de estos tres tipos de interacción es diferente, siendo el tipo “compartir información” el más usado por parte de las compañías entrevistadas. En general, observamos una relación entre el grado de madurez omnicanal de la compañía y un mayor uso de servicios de valor añadido (figura 4).

Figura 4: Canales de comunicación usados por las compañías de salud según su objetivo



Fuente: 20 entrevistas a responsables omnicanal y/o digitalización; análisis IQVIA

No obstante, no solo es importante habilitar los canales relevantes para nuestros clientes, sino que también es importante la operativa de la implementación como puede ser la selección de la secuencia y frecuencia correcta, la personalización del contenido acorde a las

necesidades de los profesionales de la salud, recolección y análisis de información para tomar decisiones y la mejora de la implementación entre otros. Este punto lo desarrollaremos con mayor nivel de detalle en el bloque de mejores prácticas y hoja de ruta a futuro.

METODOLOGÍA DEL SECTOR Y BEST IN CLASS

¿Cómo se están organizando las compañías del sector salud?

Para manejar toda esta complejidad las compañías están evolucionando sus estructuras organizativas. En base a las entrevistas realizadas identificamos cuatro principales arquetipos de estructura relacionados con el nivel de madurez de la compañía en este ámbito (figura 5):

- **Especialista dentro del equipo de marketing:** aproximadamente un 10% de los entrevistados está organizado según este arquetipo. En este caso, el especialista dentro del equipo de marketing es responsable de la generación de contenido digital para la franquicia. Por la propia estructura, este rol no tiene

ni una visión transversal de la estrategia omnicanal de la empresa ni una visión completa de las preferencias de interacción de los profesionales de salud ya que los mismos profesionales de la salud pueden estar interactuando con diferentes franquicias de la compañía. Tampoco es la persona responsable de liderar el cambio dentro de la organización.

- **Especialista en marketing que implementa soluciones/ casos de uso globales:** al igual que en el caso anterior, en este arquetipo encontramos aproximadamente un 10% de las compañías entrevistadas. A diferencia del arquetipo anterior, en este caso el responsable lidera la estrategia

digital en todas las áreas terapéuticas de la compañía y es responsable de implementar a nivel local las estrategias omnicanal definidas e impulsadas por el equipo global. Dentro de esta casuística también encontramos compañías en que la estrategia digital se define y también se implementa desde los equipos globales o regionales de digital o marketing.

- **Rol digital a nivel de comité de dirección:** el ~40% de las compañías entrevistadas hoy por hoy están organizadas según este arquetipo. El responsable de este rol es la persona encargada de definir la visión y estrategia omnicanal con el apoyo del equipo de comercial excellence/ customer excellence. Asimismo, también es el responsable de liderar e impulsar la transformación

omnicanal de la compañía a nivel local.

- **Rol embebido en el “business as usual” de manera transversal:** en este último arquetipo encontramos el restante 40% de las compañías. Es el modelo más evolucionado de los cuatro y está basado en la creación de roles específicos dentro del departamento de Commercial o Customer Excellence con el objetivo de implementar la estrategia omnicanal en todas las funciones de la compañía (comercial, marketing, acceso y equipo médico). Estos roles están totalmente involucrados en el diseño de todos los procesos de negocio de la compañía desde su definición y planificación a su ejecución para garantizar la integración de la omnicanalidad.

Figura 5: Arquetipos de estructura organizativas objetivo



Fuente: 20 entrevistas a responsables omnicanal y/o digitalización; análisis IQVIA

FACTORES DE ÉXITO Y HOJA DE RUTA

¿Cuáles son los factores de éxito y el nivel de madurez del sector?

Desde IQVIA hemos identificado siete factores clave en el éxito de un modelo de relación omnicanal⁵.

1. **Proposición y contenido:** la propuesta y el contenido deben ser relevantes para el profesional de la salud y adaptados a cada uno de los canales a través de los cuales se va a hacer difusión de ella.
2. **Audiencia y canales:** uso óptimo de la información disponible sobre preferencias de los profesionales de la salud, mejores canales según la temática, mejor momento (día y hora) para establecer la interacción según el canal elegido... En este aspecto es clave que la información sea real y actualizada que nos permita mantener una segmentación dinámica de los clientes para adaptarnos a

sus preferencias y necesidades.

3. **Tecnología:** tecnologías flexibles y conectadas con el objetivo de intentar embeber toda la información disponible, ya sea externa o interna, en un solo repositorio. Asimismo, es muy importante que la experiencia de uso de las herramientas o plataformas sea sencilla y fácil tanto para profesionales de la salud, para los roles de campo que interactúan con dichos profesionales de la salud como para los equipos de soporte responsables de mejorar la experiencia del cliente.
4. **Indicadores y métricas:** indicadores y métricas nuevos y adaptados para poder medir y hacer seguimiento no solo del nivel de actividad realizado, sino que también

del impacto de la implementación de la estrategia. La definición de los indicadores a medir es igualmente relevante para promover comportamientos y los resultados deseados. En este contexto es relevante incorporar o subcontratar capacidades de análisis avanzado, inteligencia artificial o de Next Best Action.

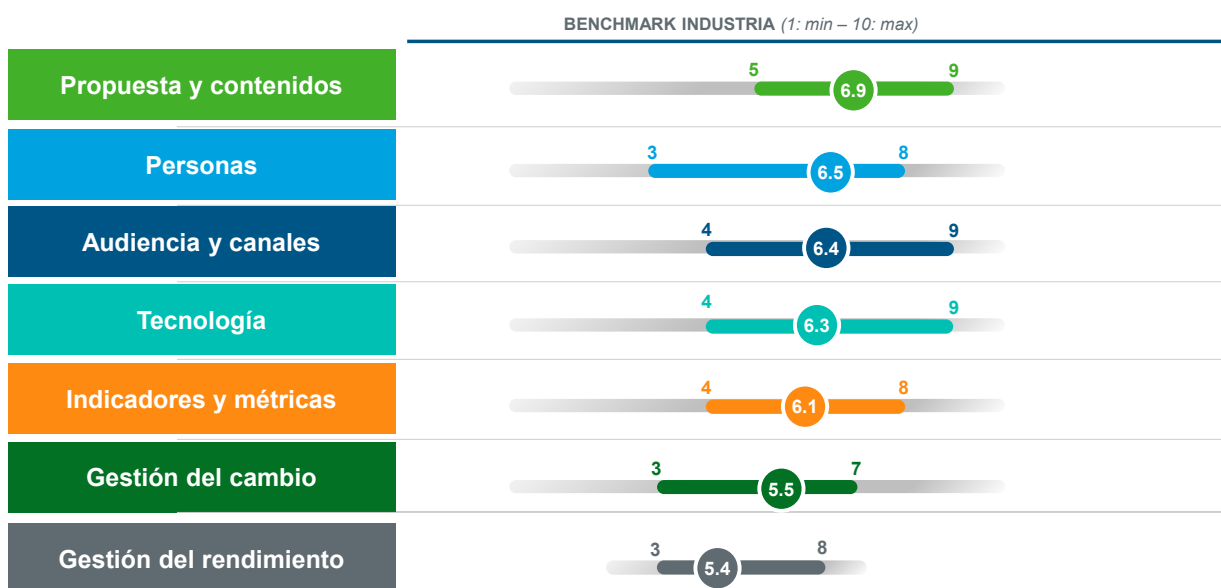
5. **Gestión del rendimiento:** incorporación de objetivos globales de satisfacción del cliente. Este aspecto es especialmente relevante durante la fase más inicial haciendo seguimiento cercano con los equipos de campo para dar directrices y coaching para asegurar la correcta implementación y aplicando la mejora continua para poder alcanzar los objetivos de satisfacción del cliente.
6. **Gestión del cambio:** una de las piezas claves para la gestión del cambio es la aceptación, implicación y promoción de este tipo de cambios por parte de todo el equipo directivo. Asimismo, es relevante asegurar el alineamiento de la estrategia omnicanal con el resto de las estrategias de la compañía y de las funciones de apoyo.
7. **Personas:** capacitación de los equipos encargados de dirigir e implementar la estrategia omnicanal encontrando un balance entre las capacidades que se adquieren incorporando perfiles externos y los internos siempre que sea posible. Asimismo, también definir y acordar nuevos procesos y nuevas formas de trabajar que incorporen la omnicanalidad como parte de su día a día.

Durante las entrevistas hemos evaluado del 1 al 10 cada uno de estos 7 factores de éxito para cada una de las compañías. Analizando el resultado de las entrevistas de todas estas compañías, en global podemos concluir que la clasificación general de la industria es de aprobado, aunque con rangos muy variables dentro de cada uno de los parámetros (figura 6).

El parámetro “contenido y proposición” es el que tiene una nota promedio más destacable. Por una parte, la creación de contenido tradicionalmente ha sido una de las áreas core de la industria, aunque fuese en formato más tradicional. Es por ello por lo que, cuando analizábamos las diferentes estructuras organizativas las dos primeras, en que el nivel de madurez es menos avanzado, se articulan alrededor de marketing que ha sido tradicionalmente unos de los roles destacados en creación de contenido.

En contraposición, los factores en los que las áreas de mejora son más amplias son “medición del desempeño” y la “gestión del cambio”. Estos son aspectos muy relacionados con la cultura de compañía y el hecho que el sector salud ha sido tradicionalmente más conservador a la hora de adoptar soluciones innovadoras para la mejora de aquellos procesos que no estén directamente relacionados con la innovación clínica.

Figura 6: Benchmark industria para cada uno de los factores de éxito identificados



Fuente: 20 entrevistas a responsables omnicanal y/o digitalización; análisis IQVIA

Mejores prácticas, lecciones aprendidas y retos

Otro de los aspectos que hemos analizado en base a las entrevistas realizadas son las mejores prácticas y lecciones aprendidas. En la figura 7 las hemos recogido para cada uno de los siete factores de éxito. Todas estas mejores prácticas y lecciones aprendidas se pueden agrupar principalmente en tres tipos:

- **Integración:** la integración de la estrategia omnicanal a lo largo de toda la organización incluyendo roles y procesos es uno de los aspectos clave. Desde la integración de toda la información disponible para mejorar la toma de decisiones, pasando por la integración de la omnicanalidad en todos los procesos de negocio hasta la integración de todos los canales entre otros.
- **Adaptación:** otro aspecto relevante que destaca en las mejores prácticas y la falta de ello en las lecciones aprendidas es la adaptación. En este caso adaptación referida como la capacidad de personalizar y adaptarse

a las necesidades de los profesionales de salud, pero también a la capacidad de adaptar los perfiles de la compañía a este nuevo entorno y manera de relacionarse. En referencia a las adaptaciones a las necesidades del profesional de la salud o en la personalización la industria tiene una situación de ventaja comparado con otros sectores ya que el universo de clientes es acotado y además con la mayoría de ellos se tiene una relación directa con los equipos de campos y, por tanto, el grado de conocimiento que se debería tener de ellos debería ser muy alto.

- **Comunicación:** el último aspecto es la comunicación entendiendo como comunicación la involucración de los equipos de campo que son el rol central en la articulación de la estrategia y también como una comunicación clara por parte del equipo de dirección sobre la estrategia de las compañías y en este caso específico la estrategia omnicanal.

Figura 7: Principales mejores prácticas y aprendizajes identificados

	MEJORES PRÁCTICAS	APRENDIZAJES
Propuesta y contenidos	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar de manera precisa el perfil del cliente • Contenido personalizado según el perfil del cliente y el recorrido definido • Accesibilidad adecuada de los contenidos para cada canal 	<ul style="list-style-type: none"> • Gama completa de soluciones digitales desconectada de las necesidades empresariales • Frecuencia inadecuada, lo que repercute en la saturación digital
Personas	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación del equipo para integrar las nuevas capacidades que exige la omnicanalidad • Incorporación de nuevos perfiles para complementar los existentes (ej, funciones técnicas) • Formación, entrenamiento e incentivos para facilitar la adopción 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de liderazgo en toda la organización (mentalidad en silos)
Audiencia y canales	<ul style="list-style-type: none"> • Segmentación de clientes basada en un amplio ecosistema de datos (internos y externos) • Mix de canales (p. ej., correos electrónicos de activación de representantes, correos electrónicos masivos, canales entre iguales, seminarios web, etc.) • Selección de la combinación adecuada de canales con un planteamiento rentable 	<ul style="list-style-type: none"> • Datos aislados sin integración dificultan construir segmentaciones correctas. • Falta de coordinación en los mensajes que se trasladan a los médicos.
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de la estrategia y la arquitectura de datos para el seguimiento • Integración de las diferentes plataformas tecnológicas para que toda la información sea fácilmente accesible para la generación de conocimiento y la toma de decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> • Datos dispersos debido a la falta de integración de las plataformas, lo que impide extraer el máximo potencial de los datos y genera ineficiencias
Indicadores y métricas	<ul style="list-style-type: none"> • Despliegue de una amplia gama de KPI para medir la actividad digital (por ejemplo, visitas virtuales, CTR, OR, uso de materiales digitales, NPS, CX, utilización de herramientas) • Definición de modelos de atribución para medir el impacto y permitir el enfoque NBA 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de visibilidad del impacto digital. KPIs sólo centrados en los canales tradicionales • Velocidad de aplicación no controlada
Gestión del cambio	<ul style="list-style-type: none"> • Integrar la planificación omnicanal en los procesos de las filiales locales (es decir, equipos de marca, reuniones de ciclo, planes de llamadas, planes de marca, etc.) • Integración de la ejecución omnicanal en los objetivos e incentivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de informes al más alto nivel para mostrar el valor • Consecución omnicanal desconectada de la retribución de las funciones sobre el terreno
Gestión del rendimiento	<ul style="list-style-type: none"> • La alta dirección, tanto en la sede central como en los equipos locales, está comprometida con la omnicanalidad y comunica una visión clara • Incorporación de roles transversales para generar un cambio de mentalidad 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay líneas estratégicas claras • Escaso patrocinio en toda la organización

Nota: CTR (click through rate); OR (open rate); NPS (net promoting score); CX (customer experience); NBA (next best action)
Fuente: 20 entrevistas a responsables omnicanal y/o digitalización; análisis IQVIA

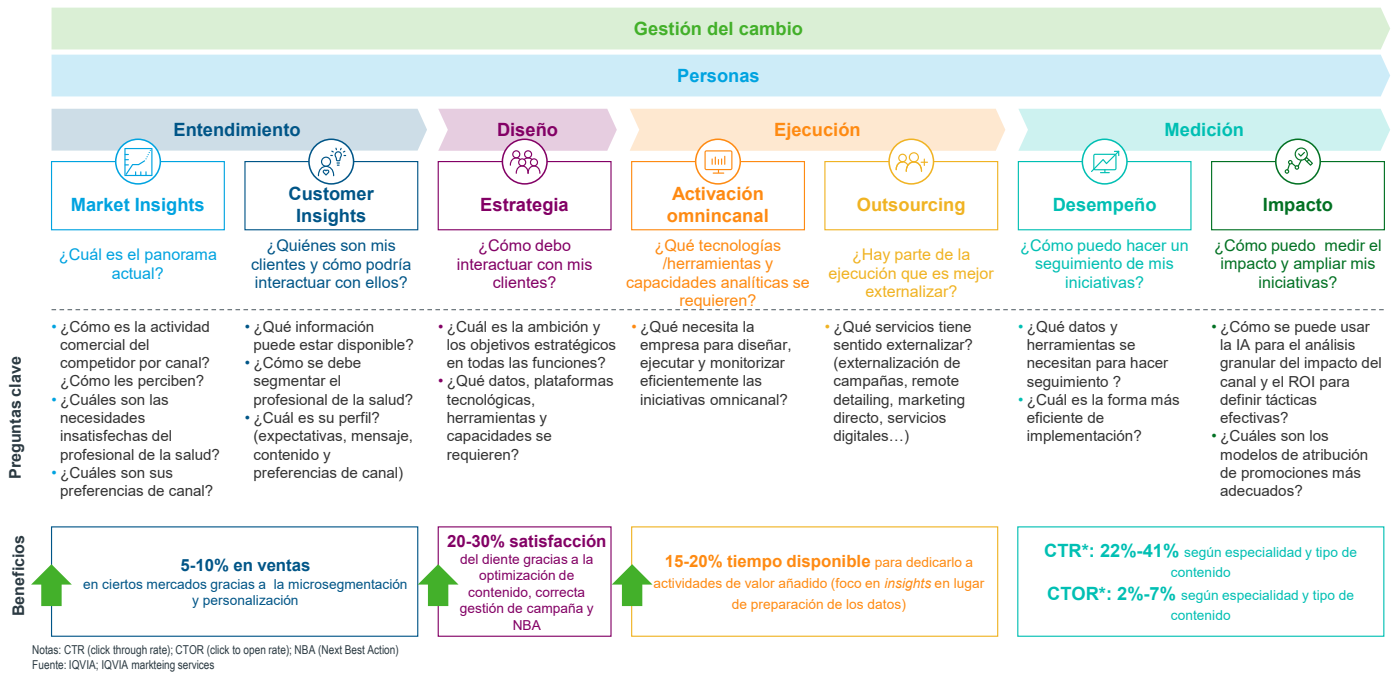
Hoja de ruta

Para seguir trabajando en los aspectos que hemos mencionado anteriormente las compañías han comenzado a estructurar su hoja de ruta que les permita ir evolucionando de manera modular su modelo de relación con sus clientes. En particular dentro de la agenda de las compañías más avanzadas existen 9 módulos en los que están trabajando, involucrando desde aspectos más estratégicos hasta más operativos o tácticos, así como la gestión del cambio. En la figura 8

9 | La transformación omnicanal: Un cambio de estrategia

recogemos estos nueve módulos y las preguntas clave a plantearse en cada uno ellos para seguir avanzando en el proceso de transformación omnicanal además de algunos beneficios y benchmarks para cada uno de estos módulos.

Figura 8: Hoja de ruta omnicanal, beneficios y benchmark



Las compañías que mejor se adaptan la transformación omnicanal y la necesidad y preferencias de los profesionales de la salud tienen una ventana de oportunidad para maximizar su posicionamiento en los

próximos años especialmente en un entorno cambiante donde la innovación tecnología habilita nuevos casos de uso y en el que la innovación de las empresas farmacéuticas y de MedTech es cada vez más compleja.



BIBLIOGRAFÍA

1. McKinsey; Three snapshots of digital transformation
2. IQVIA, Top Takeaways from TechIQ Webinar: How Next Best Can Transform Decision-Making
3. Ministerio de Sanidad, Oferta-Necesidad de Especialistas Médicos entre 2021 y 2035
4. IQVIA Institute, Global Trends in R&D 2023
5. IQVIA, How to Unlock the Potential of Hybrid Healthcare Professional Engagement with Content That Exceeds Expectations