

White Paper

# El futuro se construye aquí: los HUBs farmacéuticos como motores de innovación

**JOSE GARCÍA**, Senior Consultant, Consulting Services, España

**INÉS JAUMOT**, Senior Consultant, Thought Leadership Lead, España

**JOAN PEREDA**, Senior Director Offering, España

**ALEJANDRA PINO**, Analyst, Consulting Services, España

**JAVIER SOGORB**, Principal Consulting, España



# Tabla de contenidos

<b>Introducción</b>	<b>1</b>
<b>Marco de trabajo para el establecimiento de un HUB en España</b>	<b>3</b>
<b>Del plan a la realidad: ¿Cómo hacer funcionar el HUB y evitar que fracase?</b>	<b>13</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>17</b>
<b>Referencias</b>	<b>18</b>

# Introducción

España se ha consolidado como un polo estratégico para la industria farmacéutica y de tecnologías sanitarias, atrayendo un número creciente de compañías que instalan en el país sus HUBs o centros de servicios globales (Global Business Services, GBS).

Empresas farmacéuticas como AstraZeneca, Alexion, Merck, Novo Nordisk, Boehringer Ingelheim, Grifols, Bayer, Sanofi o Novartis, junto con líderes del sector MedTech como Medtronic, Siemens Healthineers, Boston Scientific o Philips Healthcare, **han apostado por España para centralizar funciones clave**. Estos HUBs abarcan desde áreas estratégicas como *Business Development & Licensing (BDL)*, hasta funciones operativas de apoyo al negocio — incluyendo *Launch Excellence*, *Customer Engagement*, *Data & Analytics*, *Digital & AI*, *Market Access*, *Real World Evidence (RWE)*, *Digital Health*, *Innovation* —, así como funciones soporte como finanzas, IT, compras o calidad. Este ecosistema se ve reforzado por la efervescencia innovadora de ciudades como Barcelona y Madrid, que actúan como viveros de talento y aceleradoras de *start-ups* en salud digital, como Idoven o Tucuvi, consolidando un entorno propicio para la transformación del sector.

España ha consolidado su posición como un entorno atractivo para la inversión, especialmente en sectores estratégicos como la industria farmacéutica. España se posiciona como **uno de los países europeos con mayor potencial en la fabricación de medicamentos**. Su tejido industrial farmacéutico es robusto, con una fuerte presencia de empresas nacionales e internacionales que consideran al país una **pieza clave en sus cadenas de producción**. Actualmente, existen **103 plantas de producción de medicamentos de uso humano**, 11 de ellas especializadas en medicamentos biológicos. A esto se suman **46 plantas de producción de principios activos y 24 dedicadas a medicamentos veterinarios**, lo que eleva el total a **173 instalaciones pertenecientes a 122 grupos empresariales distintos**.<sup>1</sup> Cataluña

concentra el 45% de estas plantas, siendo una región de referencia a nivel de fabricación de fármacos. Además, el sector destaca por su **alto grado de internacionalización: más del 75% de la producción nacional se destina a la exportación**, siendo el medicamento el cuarto producto más exportado del país, según datos del INE y la Secretaría de Estado de Comercio Exterior. España también se ha consolidado como uno de los **países líderes a nivel mundial en el desarrollo de ensayos clínicos**. En 2024, el 43% de los ensayos clínicos autorizados por la UE se llevaron a cabo en territorio español, con **350 estudios supervisados por la AEMPS**, superando a potencias como Alemania y Francia.<sup>2</sup> Estos ensayos no solo son esenciales para el desarrollo de nuevos tratamientos, sino que también representan una **vía de atracción de inversión internacional, una mejora en la calidad asistencial y una oportunidad para que los profesionales sanitarios** se mantengan a la vanguardia científica. De hecho, el 60% de la inversión en I+D de las compañías farmacéuticas en España ya se destina a investigación clínica.<sup>3</sup>

En este contexto, España reúne las condiciones necesarias para consolidarse como un **polo de especialización farmacéutica en Europa**: talento cualificado, experiencia industrial, entorno económico favorable y costes competitivos. Esto ha propiciado la instalación de HUBs farmacéuticos en el país, concebidos como **centros de excelencia globales o regionales** que impulsan la cooperación, la innovación y el desarrollo de actividades estratégicas como logística, analítica de datos, servicios compartidos o I+D.

El presente *white paper* tiene como objetivo definir un **marco de trabajo que sirva de guía a compañías y líderes del sector *healthcare*** interesadas en diseñar y operar un centro de servicios global en España. A través del análisis de casos reales y testimonios de profesionales que han liderado la puesta en marcha de estos HUBs, se pretende ilustrar el **valor estratégico que aportan estas estructuras**, así como ofrecer herramientas prácticas para construir un caso de negocio robusto que facilite el apoyo interno y acelere la toma de decisiones.





# Marco de trabajo para el establecimiento de un HUB en España

La creación de un HUB o centro de servicios globales en el sector sanitario requiere una **reflexión estratégica y operativa** que permita alinear los objetivos corporativos con las capacidades locales. Para ello y a través de los testimonios recibidos, hemos definido un **marco de trabajo estructurado** que permite visualizar los elementos clave que sustentan el diseño, la implementación y la consolidación de un HUB en España.

## OBJETIVO ESTRATÉGICO DEL HUB

En la cúspide del marco se sitúa el **propósito estratégico del HUB**, que responde a las motivaciones que impulsan su creación: desde la necesidad de acelerar la transformación digital, hasta la mejora de la excelencia comercial y operativa, su impacto en costes como en expansión de negocio o el acceso a talento especializado. Este objetivo debe estar alineado con el punto de partida de la compañía, considerando factores como el **grado de centralización y estandarización de sus procesos**, la **homogeneidad de perfiles y formas de trabajar**, y el **nivel de implementación de plataformas tecnológicas comunes**. Este análisis inicial permite definir el tipo de HUB más adecuado y su potencial de escalabilidad.

## PILARES OPERATIVOS DEL HUB

Sosteniendo el tejado, se encuentran **cinco pilares interconectados** que configuran las dimensiones clave del HUB:

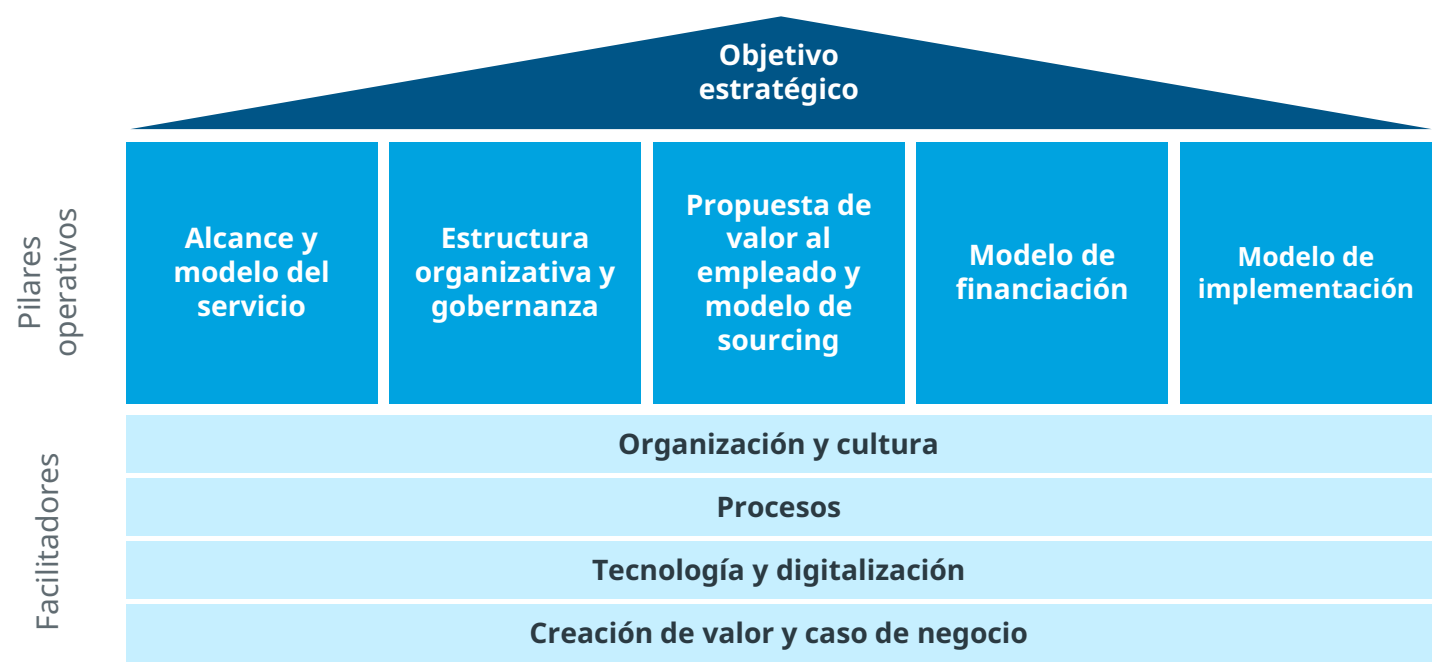
- **Alcance y modelo de servicio:** Define los territorios incluidos en el perímetro del HUB (por ejemplo, segmentación de *cluster* de países en *tiers* según relevancia e impacto para el negocio ) y las actividades que se centralizarán. Se diferencian aquellas de alto valor añadido que requieren conocimiento local, de las más técnicas o recurrentes que pueden ser estandarizadas.
- **Estructura organizativa y gobernanza:** Incluye la localización física del HUB, la estructura organizativa, dimensionamiento y mecanismos de gobernanza entre el HUB y los *clusters* de países. La ubicación óptima dependerá del tipo de actividades a realizar y de los países incluidos en el alcance.
- **Propuesta de valor al empleado y modelo de *sourcing*:** Considera los perfiles profesionales requeridos, las capacidades clave, y el modelo de contratación (equipo interno, *outsourcing*, relocalización de talento). Este pilar es esencial para garantizar la sostenibilidad y el atractivo del HUB.
- **Modelo de financiación:** Establece cómo se financiará el HUB: a través de fondos centrales, regionales o locales. Este aspecto influye directamente en la autonomía del centro y en su capacidad de inversión.
- **Modelo de implementación:** Define la hoja de ruta para la puesta en marcha del HUB: qué países se incorporan primero, el ritmo de despliegue, y los hitos clave del proceso.



Adicionalmente y a nivel transversal, existen **cuatro elementos habilitadores** que permiten que los pilares se sostengan y funcionen de forma integrada:

- **Organización y cultura:** alineación de valores, liderazgo y formas de trabajo.
- **Procesos:** definición clara, estandarización y mejora continua.
- **Tecnología y digitalización:** plataformas comunes, interoperabilidad y automatización.
- **Creación de valor y caso de negocio:** identificación de beneficios tangibles e intangibles, y construcción de un caso de negocio sólido que facilite la aceptación interna y el compromiso organizativo.

Figura 1. Marco de trabajo para la creación e implementación de un HUB



## Objetivo estratégico del HUB

La creación de HUBs farmacéuticos surge como una respuesta estratégica a los retos operativos y estructurales que enfrentan las compañías del sector. Estos centros permiten centralizar funciones clave, optimizar recursos, estandarizar procesos, acelerar la adopción de soluciones tecnológicas y mejorar la eficiencia organizativa en un entorno cada vez más competitivo y dinámico.

## MOTIVACIONES ESTRATÉGICAS PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UN HUB

- **Optimización de costes operativos:** En un contexto de presión sobre los márgenes y creciente complejidad para lanzar productos innovadores, los HUBs permiten generar ahorros mediante economías de escala, estandarización de procesos, mayor adopción de herramientas digitales y una asignación más eficiente de los recursos.
- **Simplificación de la gestión de proveedores:** La consolidación de la cadena de suministro en un HUB facilita la negociación de mejores condiciones contractuales, reduce la fragmentación operativa y mejora el control de calidad.
- **Homogeneización de la operativa:** La centralización de funciones evita duplicidades entre regiones o unidades, permitiendo una mejor utilización del talento interno y una mayor coherencia en la prestación de servicios.
- **Mejora del nivel de servicio:** Al concentrar el conocimiento, las mejores prácticas, y la innovación, los HUBs elevan la calidad de los servicios internos, actuando como centros de excelencia que impulsan la profesionalización y la estandarización.
- **Adaptación a procesos de transformación corporativa:** Reorganizaciones internas, fusiones o adquisiciones suelen requerir una nueva configuración organizativa. Los HUBs ofrecen una solución ágil y escalable para reconfigurar equipos de soporte como IT, finanzas, *analytics* o *supply chain*.
- **Mitigación del impacto financiero por pérdida de patentes:** Ante la expiración de patentes clave, los HUBs permiten ajustar estructuras y recursos, manteniendo la eficiencia operativa y la sostenibilidad financiera.
- **Aceleración de la adopción tecnológica:** La creación de centros de excelencia globales facilita la implementación de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial, evitando esfuerzos fragmentados y promoviendo una visión unificada, escalable y alineada con los objetivos corporativos.

En conjunto, estas motivaciones refuerzan el valor estratégico de los HUBs como motores de transformación, eficiencia e innovación. Más allá de la optimización de costes, permiten a las organizaciones adaptarse con rapidez a los cambios del entorno, generar valor añadido y consolidar una estructura operativa más robusta y alineada con sus objetivos globales.

## Pilares operativos del HUB

Una vez definido el propósito estratégico del HUB, es necesario aterrizarlo en su estructura operativa. Para ello, el marco se apoya en **cinco pilares fundamentales que configuran las distintas capas que deben considerarse** al diseñar y poner en marcha un centro de servicios globales en el sector *healthcare*. Estos pilares están interconectados y permiten traducir la visión estratégica en una arquitectura funcional, escalable y alineada con las necesidades de la organización.

### ALCANCE Y MODELO DE SERVICIO

El primer aspecto es la definición del alcance geográfico, definiendo qué países estarán incluidos en el HUB. La clasificación puede hacerse por niveles estratégicos:

- **Tier 1: países prioritarios por volumen de negocio, complejidad operativa o relevancia estratégica.** Suelen ser los **primeros en incorporarse al HUB**. Estos países serán cruciales para el éxito en la implementación de los modelos de HUB, tanto desde el punto de vista de eficiencia de costes como de definición del modelo. De este modo deberá garantizarse el *roll-out*, definiendo **modelos adaptados y ajustados a las necesidades e**

idiosincrasias de cada uno de estos países. Por tanto, el conocimiento local y la experiencia en estos mercados se deberá garantizar durante la implementación, mediante dedicación de recursos específicos, tanto localizados en el HUB como en distintas geografías. Los aprendizajes y el modelo ajustado a estos países permitirán definir el modelo de referencia para los países *Tier 2* y *Tier 3*.

- **Tier 2: países con operaciones relevantes, pero menos complejas;** se incorporan en **fases intermedias**. El modelo en estos países se aplicará de manera adaptada, pero con menos grados de libertad en comparación con los países de mayor relevancia. Estas geografías, además, pueden jugar un **papel relevante de cara a definir un piloto o testar el modelo del HUB** en países de menor impacto para la organización, implementando el modelo de manera alternada con países Tier 1.
- **Tier 3: países con menor volumen o complejidad;** se integran en fases posteriores con modelos más estandarizados. Por norma general, estos países se incorporan a los modelos de HUB mediante *blue print* o modelos predefinidos durante la implementación en países *Tier 1* y *Tier 2*.





Esta clasificación permite priorizar recursos, adaptar el modelo de servicio y definir una hoja de ruta de implementación progresiva.

A continuación, la elección de la ubicación de un HUB farmacéutico es una **decisión estratégica que también puede condicionar su éxito y sostenibilidad**. No se trata únicamente de encontrar un lugar con costes competitivos y cierta estabilidad, sino de **identificar un entorno que también combine acceso al talento, calidad de vida y conectividad global**. A continuación, se detallan los principales factores a considerar:

- **Evaluación coste-beneficio:** Uno de los primeros elementos a analizar es la relación entre los costes asociados a la ubicación y los beneficios operativos que puede ofrecer. Encontrar una ubicación con menores costes y estabilidad es la base del ejercicio, pero no es suficiente. **El ejercicio no puede basarse únicamente en una centralización de recursos más baratos**, y que respondería a una visión cortoplacista. Esta debe lograr economías de escala o se comprometerá la viabilidad o el interés económico a medio plazo.
- **Acceso y atracción de talento:** La disponibilidad de talento cualificado y la capacidad de atraer perfiles internacionales son factores determinantes. Las empresas deben **evaluar tanto el mercado laboral local considerando el potencial y la colaboración con universidades locales y centros de formación**. La presencia de instituciones académicas de prestigio aporta un flujo constante de profesionales cualificados facilitando la generación de talento continuo para nutrir el equipo. Por otro lado, para atraer y retener talento dentro de la empresa, es fundamental que la ubicación ofrezca una **alta calidad de vida**: un entorno seguro y saludable, nivel de inglés, buen clima, oferta de vivienda asequible, beneficios fiscales, servicios públicos eficientes, infraestructuras modernas, oferta cultural y educativa, entre otras. Estos factores son **especialmente relevantes para profesionales internacionales** que valoran el equilibrio entre vida personal y profesional y que

permitirán dotar el HUB de diversidad de talento — en términos de nacionalidad, formación y experiencia — enriqueciendo la cultura organizativa y potenciando la innovación y poder evolucionar la cartera de servicios y funciones del HUB.

- **Factores operativos:** Existen otros elementos que, aunque menos visibles, pueden tener un impacto significativo en la elección de localización. **La diferencia horaria con respecto a otras regiones puede afectar la coordinación con equipos globales**, por lo que conviene valorar ubicaciones que minimicen este desfase si se requiere una colaboración continua.

Adicionalmente se deben definir los tipos de servicios incluidos:

- **Servicios de alto valor añadido:** Actividades que requieren conocimiento profundo del mercado local, interacción con *stakeholders*, o capacidades estratégicas (ej. *Market Access*, *RWE*, *Digital Health*, *Customer Engagement*).
- **Servicios transaccionales o recurrentes:** Actividades operativas que pueden ser estandarizadas y centralizadas (ej. Finanzas, IT, Compras, *Reporting*, Calidad).

También se debe definir cómo se prestarán los servicios desde el HUB, diferenciando si se tratará de un **modelo centralizado** donde todos los servicios se gestionan desde el HUB con procesos estandarizados, o bien un **modelo federado** donde el HUB mantiene cierta descentralización. También puede tratarse de un **modelo híbrido** que combine servicios centralizados y locales, según la naturaleza de cada función.

## ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y GOBERNANZA

La estructura organizativa del HUB es un factor crítico para su éxito. A partir de los objetivos y la propuesta de valor definida, se deben **determinar los servicios que ofrecerá el HUB y qué modelo operativo se adoptará**.

Una estructura bien diseñada debe:

- Estar alineada con los **objetivos estratégicos** de la compañía.
- Facilitar la **colaboración transversal** y una toma de decisiones ágil.
- Promover la **eficiencia operativa**, fomentando la introducción de la innovación y buscando escalabilidad.
- Entender y adaptarse al **contexto local** de la organización.

Elegir el modelo adecuado depende del alcance del HUB, el tipo de servicios que ofrece, el número de países implicados y el grado de madurez organizativa. A continuación, se describen los **tres modelos más comunes**:

- **Estructura funcional:** En este modelo, los equipos están **organizados por función o área de especialización** (por ejemplo compras, finanzas, acceso, etc). Cada función tiene su propio equipo liderado por un responsable funcional. El modelo funcional **aporta claridad en la cadena de mando**, mayor control operativo y menor complejidad organizativa. Sin embargo, implica una **menor flexibilidad para adaptarse a necesidades regionales o del cliente**, riesgo de trabajar en silos y menor colaboración interfuncional. Es adecuado para HUBs en etapas iniciales o con un alcance limitado.
- **Estructura matricial:** Este modelo **combina la especialización funcional con la orientación al cliente, región o proyecto**. Los empleados pueden tener doble reporte: uno funcional y otro regional o por proyecto. El modelo matricial **fomenta la**

**colaboración entre áreas**, permite compartir recursos y conocimientos y facilita la escalabilidad del HUB, estandarización e innovación. Sin embargo, puede generar **complejidad en la toma de decisiones**, riesgo de conflictos, y necesita gobernanza sólida.

- **Estructura por procesos o equipos:** Este modelo organiza los equipos en **procesos orientados a cumplir objetivos específicos** (por ejemplo lanzamiento de un producto, automatización de procesos, etc.). El modelo permite una **alta adaptabilidad y velocidad de ejecución**, dispone de una fuerte orientación a resultados, y **promueve la innovación y autonomía**. Sin embargo, requiere una cultura colaborativa fuerte y gobernanza sólida.

En definitiva, **no existe un modelo único aplicable a todos los HUBs**. La elección de la estructura organizativa dependerá del grado de madurez del centro, del tipo de servicios que se pretende ofrecer y del nivel de autonomía deseado. Aunque la estructura matricial es una de las más extendidas en el sector, el cambio hacia un modelo más integrado o ágil puede ser gradual, **adaptándose progresivamente a las necesidades específicas de cada organización** y al contexto operativo en el que se desarrolla.



## PROPUESTA DE VALOR AL EMPLEADO Y MODELO DE SOURCING

La creación de un HUB farmacéutico es un **proceso estratégico que requiere planificación, coherencia y visión a largo plazo**. Desde la definición de la propuesta de valor para los empleados (EVP) hasta la captación y gestión del talento, cada decisión debe estar alineada con los objetivos del HUB y con la cultura organizativa de la compañía.

### Propuesta de valor para los empleados (EVP)

La EVP representa el **conjunto de beneficios, valores y experiencias que una empresa ofrece a sus empleados** a cambio de su talento, compromiso y desempeño. En el contexto de un HUB, donde la diversidad cultural y funcional es alta, una EVP sólida puede **marcar la diferencia en la atracción y fidelización del talento**.

Los profesionales suelen sentirse motivados por cinco pilares fundamentales:

- 1. Propósito:** Trabajar en una organización con una misión clara y significativa incrementa el sentido de pertenencia y el compromiso.
- 2. Proyectos:** Participar en iniciativas desafiantes, transversales, globales y de alto valor añadido es clave para el desarrollo profesional.
- 3. Equipo:** La calidad de las relaciones con líderes y compañeros influye directamente en la experiencia laboral. Un entorno colaborativo, inclusivo y de apoyo favorece la retención del talento.
- 4. Desarrollo:** Las oportunidades de formación, movilidad interna y crecimiento profesional son altamente valoradas. Las empresas que invierten en el desarrollo de sus empleados fortalecen su propuesta de valor y su capacidad de innovación.
- 5. Bienestar:** La flexibilidad, el equilibrio entre vida personal y profesional, y las iniciativas de salud y bienestar son cada vez más determinantes en la decisión de un profesional de unirse o permanecer en una organización.



**El componente salarial también juega un papel clave en la atracción y retención del talento.** En el segmento medio (40.000–80.000 €), es posible captar **perfiles con competencias digitales y experiencia internacional.**

En los rangos más bajos (20.000–40.000 €), los roles suelen ser **más operativos y presentan una mayor rotación**, lo que requiere estrategias específicas de fidelización y desarrollo profesional.

### **Modelo de *sourcing***

El modelo de *sourcing* define **cómo se estructura la provisión de talento dentro del HUB**: quién realiza las funciones, desde dónde y bajo qué modalidad. Es un componente esencial para garantizar la escalabilidad, la eficiencia y la sostenibilidad del modelo operativo.

Las compañías suelen combinar **tres fuentes principales de talento**:

- **Talento interno:** Promover la movilidad interna permite **aprovechar el conocimiento existente, reforzar la cultura corporativa y acelerar la integración.** Es especialmente útil en funciones estratégicas o en fases iniciales del HUB.
- **Talento externo:** Incorporar perfiles externos, tanto a nivel nacional como internacional, aporta **nuevas perspectivas, habilidades y diversidad.** Es clave para cubrir vacíos de conocimiento, impulsar la transformación cultural o incorporar capacidades emergentes (como IA, analítica avanzada, etc.).
- **Externalización:** La colaboración con proveedores especializados permite **cubrir necesidades puntuales, escalar rápidamente ciertas funciones o acceder a talento técnico difícil de captar directamente.** Esta opción puede ser eficiente en términos de coste y agilidad, aunque requiere una gestión rigurosa de calidad y cultura.

Además, el modelo de *sourcing* puede incluir variantes como:

- **Offshoring:** Establecer parte del equipo en países con costes operativos más bajos, manteniendo proximidad cultural o geográfica.
- **Modelos híbridos:** Combinación de equipos internos, talento relocalizado y proveedores externos, adaptados según el tipo de servicio y el país en alcance.
- **Sourcing por fases:** Incorporación progresiva de talento según el modelo de implementación del HUB (por ejemplo, priorizando países *Tier 1*).

Encontrar talento específico — especialmente para roles senior o con alcance global — puede ser un desafío. Por ello, es importante mantener **expectativas realistas, diseñar procesos de selección ágiles y ofrecer una propuesta de valor diferenciadora** que combine propósito, desarrollo y bienestar.



## Modelo de financiación

El modelo de financiación determina cómo se distribuyen los costes asociados a su creación, operación y evolución, y quién asume la responsabilidad financiera dentro de la organización. Esta decisión impacta directamente en el nivel de autonomía del HUB, su capacidad de inversión y su alineación con los objetivos corporativos.

Existen **tres modelos principales de financiación**, que pueden combinarse según el contexto organizativo:

- **Financiación central (corporativa):** El presupuesto del HUB proviene directamente de la sede global. Este modelo permite una **mayor alineación estratégica**, facilita inversiones iniciales significativas y favorece una planificación estructurada a largo plazo. Sin embargo, puede limitar la flexibilidad operativa si el control financiero está muy centralizado.
- **Financiación regional:** El HUB **se financia a través de los presupuestos de una región concreta** (p.e. Europa, LATAM, EMEA). Este enfoque ofrece mayor proximidad a las necesidades operativas y puede **acelerar la toma de decisiones**, aunque requiere una gobernanza clara para evitar desequilibrios si el HUB da servicio a países fuera de la región financiadora.
- **Financiación local (por país):** Cada país que recibe servicios del HUB **contribuye económicamente en función del uso o volumen de actividad**. Este modelo **promueve la corresponsabilidad y el compromiso local**, pero puede dificultar la escalabilidad si algunos países no están dispuestos a financiar. Además, exige mecanismos precisos para medir y repartir los costes.

En muchos casos, las compañías optan por **modelos híbridos**, donde la inversión inicial se cubre desde el nivel corporativo y los costes operativos se reparten entre regiones o países según el alcance y uso del HUB. Esta flexibilidad permite **adaptar el modelo a la evolución del centro**, a su grado de madurez y al tipo de servicios ofrecidos, garantizando sostenibilidad, transparencia y alineamiento estratégico.

## Modelo de implementación

La implementación de un HUB farmacéutico no es solo una cuestión operativa, sino **un proceso de transformación organizativa** que requiere visión estratégica, liderazgo y una ejecución cuidadosamente planificada. El éxito del modelo no depende únicamente de los servicios que se centralizan, sino de **cómo se lleva a cabo el despliegue y con quién se construye**.

La implementación exige una **coordinación eficaz entre equipos** que, en muchos casos, parten de intereses desalineados. Esto puede generar dudas, fricciones y resistencias. Por ello, es imprescindible contar con el compromiso activo del equipo de liderazgo, tanto a nivel global como local. Los líderes implicados deben tener **entendimiento del negocio, visión a medio plazo, capacidad de influencia organizativa y, sobre todo, generosidad para facilitar el cambio**. Sin este compromiso, el riesgo de fallo en la implementación es elevado.

Una estrategia eficaz para mitigar riesgos durante la implementación es la **definición de proyectos piloto**, que permiten validar de forma controlada el valor de la propuesta, generar confianza entre equipos y facilitar el aterrizaje del HUB. Estos pilotos **pueden implementarse a nivel de país o de servicio**, y deben seleccionarse cuidadosamente: lo ideal es elegir países representativos por tamaño de negocio y dinámica organizativa, que cuenten con equipos locales maduros y dispuestos a colaborar. **Los pilotos permiten preparar al equipo del HUB antes de escalar sus funciones, obtener credenciales internas y convencer a líderes indecisos**. Sin embargo, es importante lograr ciertos hitos en poco tiempo, ya que los retrasos pueden diluir el interés y frenar la iniciativa.

En este sentido, muchas organizaciones optan por un **enfoque progresivo, priorizando la implementación en los países Tier 1**, que suelen tener mayor volumen de negocio, estructuras más maduras y mayor capacidad de colaboración. Este enfoque permite **demostrar valor rápidamente, generar tracción interna y ajustar el modelo antes de escalarlo a países Tier 2 y Tier 3**.

La velocidad de implementación también es un factor crítico: avanzar demasiado lento puede poner en riesgo la iniciativa, mientras que hacerlo demasiado rápido y sin preparación puede generar fricciones. Asimismo, una implementación forzada — por ejemplo, impuesta desde la sede central sin consenso local — suele ser más dolorosa para todas las partes. Este enfoque solo se justifica en contextos de reestructuración global provocados por eventos de alto impacto.

Adicionalmente, **uno de los elementos clave en esta fase es la captación del talento**, que debe abordarse de forma estratégica y estructurada. El proceso comienza con la **definición clara de los perfiles requeridos**, que suelen incluir expertos funcionales, perfiles digitales, profesionales con mentalidad de mejora continua y diversidad cultural y de pensamiento. Durante las entrevistas, es fundamental mantener un **discurso coherente entre el área de recursos humanos y los equipos funcionales**, destacando los beneficios, las oportunidades de desarrollo y el propósito del HUB. Esta coherencia es esencial para atraer talento alineado con la visión del proyecto.

En definitiva, **el modelo de implementación debe ser progresivo, colaborativo y adaptado** al contexto de cada organización.



# Del plan a la realidad: ¿Cómo hacer funcionar el HUB y evitar que fracase?

## Organización y cultura: desafíos iniciales

La implementación de un HUB farmacéutico conlleva una serie de **desafíos organizativos**, especialmente en las etapas iniciales. Uno de los principales obstáculos es la **resistencia al cambio por parte de los mandos intermedios** (MM), quienes pueden percibir la nueva estructura como una amenaza a su rol actual. Esta resistencia puede manifestarse de diversas formas:

**1. Pérdida de control y autoridad:** Los mandos intermedios pueden sentir que pierden influencia sobre sus equipos y procesos, lo que genera **inseguridad y oposición**. Para mitigar este efecto, es esencial que los líderes senior comuniquen de forma clara los beneficios del cambio y brinden apoyo constante durante la transición.

**2. Incertidumbre y temor al cambio:** Las transformaciones estructurales suelen generar dudas sobre los nuevos roles, responsabilidades y procesos. Esta incertidumbre puede traducirse en una **falta de compromiso**. Una comunicación transparente, que explique los objetivos estratégicos y los beneficios esperados, es clave para generar confianza y alinear a los equipos. Más de la mitad de los expertos entrevistados comentan que este es **uno de los principales retos a la hora de implementar el HUB**. En palabras textuales *"la gestión del cambio es un gran reto, especialmente en países donde hay muy poca rotación y el equipo está muy cómodo"*.

**3. Transferencia de conocimiento:** La migración de funciones hacia el HUB requiere una **transferencia efectiva del conocimiento local**. Este proceso puede verse dificultado por la naturaleza tácita del conocimiento y por diferencias culturales entre las unidades locales y el HUB. Para facilitar esta transición, se recomienda **implementar programas de mentoría, coaching**, y aprovechar herramientas tecnológicas que permitan documentar y compartir buenas prácticas.

**4. Adaptación a nuevos roles:** La reestructuración puede implicar una **redefinición de funciones para los mandos intermedios**. Ofrecer programas de formación y desarrollo profesional es fundamental para asegurar que estos perfiles puedan adaptarse y desempeñarse eficazmente en sus nuevas responsabilidades. Tal y como indican los expertos *"Crecer muy rápido es complicado y supone un reto a nivel de recursos ya que se debe formar a la gente y conseguir que el equipo se sienta cómodo y empiece a rodar en el menor tiempo posible"*.

**5. Cambio cultural:** La creación de un HUB implica, en muchos casos, un **cambio en la cultura organizacional**. Fomentar una cultura basada en la colaboración, la confianza y la comunicación abierta es esencial para reducir la resistencia y facilitar una integración exitosa.



Para afrontar estos retos, el compromiso y liderazgo de los niveles directivos es determinante. Algunas estrategias clave incluyen:

- **Comunicación clara y constante:** Informar de manera oportuna sobre los cambios, sus razones y beneficios, ayuda a reducir la incertidumbre y a generar alineamiento.
- **Participación activa de los mandos intermedios:** Involucrarlos en el diseño e implementación del cambio aumenta su sentido de pertenencia y reduce la resistencia.
- **Capacitación y acompañamiento:** Brindar herramientas y formación específica para facilitar la transición hacia los nuevos roles y procesos.

Además, es fundamental contar con un **líder operativo del HUB**, generalmente en la figura de un gerente de proyecto, quien asuma la responsabilidad del funcionamiento diario. Este perfil, que puede tener alcance regional o global, debe encargarse de **coordinar recursos, gestionar plazos y asegurar que los proyectos se ejecuten dentro del presupuesto y con los estándares de calidad definidos.**





## Creación de valor: ¿Cómo alcanzar el éxito?

Para identificar los desafíos operativos y estratégicos del HUB, así como para evaluar su nivel de éxito, es imprescindible **definir y monitorear indicadores clave de desempeño** (KPIs) desde el inicio. Estos deben ser acordados con el equipo global y **servir como guía clara sobre los resultados esperados**.

KPIs fundamentales para el éxito del HUB:

- **Generación de eficiencias operativas:** Uno de los KPIs más relevantes es la capacidad del HUB para reducir costes operativos. Esto puede lograrse mediante la **optimización de procesos, la negociación de mejores condiciones con proveedores o la implementación de tecnologías** que aumenten la eficiencia. La reducción de costes no solo mejora la rentabilidad, sino que también permite liberar recursos que pueden ser reinvertidos en áreas estratégicas de la organización.
- **Generación de valor:** Más allá del ahorro, el HUB debe demostrar su **capacidad para aportar valor tangible a la organización**. Esto puede reflejarse en el desarrollo de nuevos productos o servicios, la mejora continua de procesos clave o el soporte a iniciativas que impulsen el crecimiento del negocio. **Los KPIs deben capturar cómo el HUB contribuye a la competitividad, innovación y sostenibilidad de la empresa.**

- **Engagement de los empleados:** Mantener el compromiso y la motivación del equipo es esencial para el éxito sostenido del HUB. Los KPIs deben incluir **métricas relacionadas con la satisfacción laboral, las oportunidades de desarrollo profesional, la percepción del liderazgo y el ambiente de trabajo**. Un equipo comprometido es más productivo, resiliente y propenso a permanecer en la organización.
- **Satisfacción de los clientes internos:** La calidad del servicio ofrecido por el HUB debe medirse desde la perspectiva de los clientes internos. Esto incluye la **rapidez de respuesta, la capacidad de resolución de problemas, la calidad técnica del servicio y la transparencia en la comunicación**. La confianza generada a través de un servicio consistente y de alta calidad es clave para construir relaciones sólidas con los stakeholders internos. En este sentido, el *feedback* continuo de los clientes es una herramienta valiosa para identificar oportunidades de mejora y asegurar que el HUB esté cumpliendo con sus expectativas.

Además de los KPIs, existen **factores estructurales y culturales** que determinan la sostenibilidad del HUB en el tiempo. Estos drivers deben ser gestionados de forma proactiva para **asegurar la continuidad y evolución** del modelo operativo:

- **Baja rotación de personal:** Mantener una rotación baja es fundamental para **preservar el conocimiento institucional**, reducir costes asociados a la contratación y formación, y mantener la cohesión del equipo. Para lograrlo, es necesario ofrecer un entorno laboral atractivo, con oportunidades claras de crecimiento y reconocimiento. Según los expertos, *"la clave del éxito es lograr que no haya rotación"*. Para ello, algunos entrevistados **recomiendan una rotación en torno al 5%** para que sea sostenible.
- **Liderazgo que desarrolla y cuida al equipo:** Contar con una capa de *managers* comprometidos con el desarrollo de sus equipos es un factor crítico. Estos líderes deben ser **capaces de identificar y fomentar el talento, proporcionar retroalimentación constructiva, y crear un entorno de trabajo positivo y colaborativo**. Un liderazgo efectivo impacta directamente en la productividad, el clima laboral y la retención del talento.
- **Servicio que genere confianza:** La confianza es un activo intangible pero esencial. Cumplir con los compromisos, ofrecer un servicio de alta calidad y mantener una comunicación transparente son elementos clave para construir relaciones duraderas con los clientes internos y otros *stakeholders*. **La reputación del HUB depende en gran medida de su capacidad para generar esta confianza** de forma sostenida.
- **Evolución hacia un HUB estratégico:** Es importante que el HUB no se limite a ser un centro de servicios orientado a la eficiencia y reducción de costes. Su evolución hacia un HUB estratégico implica **aportar valor añadido, anticiparse a las necesidades del negocio, innovar en procesos y servicios, y convertirse en un socio clave para las unidades operativas**. Esta transformación posiciona al HUB como un motor de crecimiento y competitividad dentro de la organización.



## Conclusiones

España se posiciona como una **opción altamente atractiva para el establecimiento de HUBs farmacéuticos**, gracias a una combinación de factores estructurales, sociales y económicos que favorecen tanto la atracción de talento como la inversión a largo plazo. Ciudades como **Barcelona y Madrid se han consolidado como polos de innovación y excelencia**, ofreciendo un entorno ideal para captar talento internacional. Su clima agradable, calidad de vida, entorno multicultural y la presencia de escuelas de negocios de prestigio convierten a estas ciudades en **destinos altamente competitivos para profesionales cualificados**. Históricamente, el atractivo de España se ha asociado a su competitiva relación coste-beneficio. Sin embargo, en la actualidad, **la marca España ha evolucionado hacia un posicionamiento de calidad, excelencia y fiabilidad**. Esta transformación refuerza la percepción del país como un **destino estratégico, no solo por razones económicas, sino por su capacidad de generar valor añadido en el ecosistema global de la salud**.

En definitiva, para las compañías que estén considerando implementar un HUB farmacéutico en España **es fundamental que aborden el proceso con una visión estructurada, estratégica y realista**. Para ello, es esencial **establecer un marco de trabajo que permita revisar los elementos clave para el diseño y puesta en marcha de un HUB**: desde la definición del objetivo estratégico, a la operativa. La implementación de un HUB requiere liderazgo comprometido, planificación rigurosa y una ejecución adaptada al contexto de cada organización. **No basta con definir qué servicios se van a centralizar; es imprescindible decidir cómo se va a implementar, con qué equipos, en qué países y a qué ritmo**. La colaboración entre áreas, el diseño de pilotos estratégicos y el compromiso del liderazgo global y local son elementos determinantes para el éxito.

Asimismo, para que España consolide su posición como HUB farmacéutico líder en Europa, será clave **fomentar alianzas entre universidades, centros de investigación y empresas, y adaptar el sistema educativo a las necesidades reales del sector**. La creación de programas especializados en áreas como *data science* aplicada a la salud, farmacología avanzada o gestión de operaciones farmacéuticas puede acelerar la formación de talento altamente cualificado y facilitar la evolución del modelo HUB.



# Referencias

1. Farmaindustria. (2022, septiembre). Estudio sobre la implantación industrial del sector farmacéutico en España. Disponible en: <https://www.farmaindustria.es/web/wp-content/uploads/sites/2/2022/09/NdP-Implantacion-industrial-sector-farmaceutico-en-Espana-septiembre-2022.pdf>
2. Farmaindustria. (2024, octubre). España es el país de Europa con una mayor participación en ensayos clínicos de nuevos medicamentos. Disponible en: <https://www.farmaindustria.es/web/otra-noticia/espana-es-el-pais-de-europa-con-una-mayor-participacion-en-ensayos-clinicos-de-nuevos-medicamentos/>
3. Farmaindustria. (2022, junio) Las 10 claves de por qué la industria farmacéutica es un sector estratégico para España. Disponible en: <https://www.farmaindustria.es/web/reportaje/las-10-claves-de-por-que-la-industria-farmaceutica-es-un-sector-estrategico-para-espana/>





---

**CONTACT US**  
[iqvia.com](https://iqvia.com)