

PENÍNSULA



ALBERT BOURLA (Presidente y CEO de Pfizer)

ELEGIMOS IR A LA LUNA

Crónica desde dentro de cómo se hizo posible lo imposible

A LA VENTA EL 9 DE MARZO

***Material embargado hasta publicación**

PARA AMPLIAR INFORMACIÓN, CONTACTAR CON:

Erica Aspas (Responsable de Comunicación Área de Ensayo)

M: 689 771 980 / E: easpas@planeta.es

SINOPSIS

El 9 de noviembre de 2020, Albert Bourla, el director general de Pfizer, anunciaba un gran avance en la lucha contra el COVID-19, la aprobación de su primera vacuna ARNm. La noticia llegó en medio de un aterrador aumento de nuevas infecciones y muertes, y consolidaba así el liderazgo de la farmacéutica en una frenética carrera mundial que se había desarrollado a velocidad récord.

Elegimos ir a la Luna es el testimonio en primera persona de los nueve meses que transcurrieron entre el inicio de la pandemia y la aprobación de la vacuna y de cómo Albert Bourla, inmigrante griego, hijo de supervivientes del Holocausto y veterinario de formación, se enfrentó a los obstáculos, presiones y dificultades para resolver una crisis pandémica inaudita.

Este libro es la crónica escrita en primera persona de uno de los logros científicos más significativos de la historia de la humanidad, pero es, ante todo, una magnífica demostración de la fuerza de una idea: cómo hacer posible lo imposible.



EL AUTOR

Albert Bourla es un médico veterinario y dirigente empresarial griego. Es el CEO de Pfizer desde enero de 2019. Durante sus más de 25 años en Pfizer, Bourla ha construido una carrera diversa y exitosa, ocupando cargos de alto nivel en el mercado internacional. Antes de tomar las riendas como consejero delegado en enero de 2019, ocupó el puesto de director de operaciones (COO) de Pfizer en enero de 2018, siendo responsable de supervisar la estrategia comercial, la fabricación y las funciones de desarrollo global de productos de la empresa.

La trepidante historia, contada por el propio CEO de Pfizer, de la carrera por lograr la primera vacuna ARNm contra el COVID-19

EXTRACTOS DE LA OBRA

INTRODUCCIÓN

“El martes 31 de diciembre de 2019, las autoridades chinas alertaron a la Organización Mundial de la Salud de la existencia de un misterioso virus que había provocado una enfermedad parecida a la neumonía a un pequeño grupo de pacientes de la ciudad de Wuhan. Poco después, ese nuevo virus fue identificado como SARS-CoV-2. El martes 8 de diciembre de 2020, cuando no había transcurrido ni un año, se le administraba a Margaret Keenan, de casi noventa y un años, una vacuna de Pfizer/BioNTech contra el COVID-19 en el Hospital Universitario de Coventry, en Inglaterra.”

“[...] en todo el Reino Unido había gente celebrándolo como si se tratara del fin de una guerra y no del lanzamiento de una nueva vacuna.”

“El esprint de nueve meses que condujo a ese día glorioso se desarrolla durante ese angustiante periodo de 2020, pero tiene sus orígenes por lo menos dos años y medio antes.”

“Yo soy una persona optimista; quizás porque el hecho de que mi madre, con una actitud valiente, evitara por poco la muerte durante el Holocausto —minutos después de tener que ponerse en fila contra una pared delante de un pelotón de fusilamiento nazi— me hizo creer que nada es imposible. Pero el optimismo que me generaba la nueva Pfizer que iba a dirigir se sustentaba en unos cimientos sólidos.”

“Apenas sabíamos en ese momento que deshaciéndonos de esos dos negocios previsibles pero de lento crecimiento y centrándonos exclusivamente en nuestro núcleo de innovación, dos años después estaríamos bien situados para producir una vacuna que frenaría una pandemia mundial a la vez que volveríamos a situarnos como la mayor compañía farmacéutica del mundo.”

“Existimos porque la sociedad necesita —nos pide— que aportemos «avances que cambien la vida de los pacientes». Habíamos debatido mucho sobre si debíamos emplear las palabras *medicamentos* o *vacunas*, pero decidimos optar por *avances* [...], hablar solamente de *medicamentos* o *vacunas* parecía muy limitado y ya no reflejaba las realidades de la nueva década de investigación científica.”

“Nuestro éxito no se debió a un golpe de suerte. Nuestro éxito se debió a que estábamos preparados. En los años anteriores, la gente de Pfizer había aprendido que tener el coraje de pensar en grande y de tomar decisiones difíciles y contrarias a la intuición no solo está permitido, sino que es lo que se espera [...]”

“Los nueve meses sobre los que leeréis en este libro fueron los más complejos y gratificantes de mi vida, tanto desde una perspectiva personal como profesional. La historia de nuestro éxito es la historia de tres elementos que se entrelazan: el poder de

la ciencia, la importancia para la sociedad de contar con un sector privado dinámico y el enorme potencial del ingenio humano.”

UNA SITUACIÓN EXCEPCIONAL

“Era mi decimoquinto mes como director ejecutivo de la compañía. El nuevo coronavirus, que había comenzado como una epidemia preocupante en Wuhan, se estaba convirtiendo rápidamente en una aterradora pandemia mundial. [...] El presidente Trump me envió una invitación urgente para acudir, junto con otros expertos de primer nivel del ámbito farmacéutico y de la salud pública, a una reunión que se celebraría el 2 de marzo en la sala de reuniones de la Casa Blanca. [...] Yo estaba en Europa para pronunciar una conferencia en el Delphi Economic Forum, con lo cual le había pedido a nuestro director de Investigación y Desarrollo, Mikael Dolsten, que asistiera él.”

“En el contexto del COVID-19, contar solamente con un tratamiento no acabaría con la pandemia. En cambio, una vacuna sí.”

“Aparte del acceso a agua no contaminada y de las medidas de higiene, las vacunas han sido uno de los elementos que han tenido un mayor efecto en la salud pública.”

“Por último, me planteé dos cuestiones. ¿Y si los medicamentos con los que contaban en ese momento los médicos no eran lo bastante efectivos contra ese virus, como parecía estar ocurriendo en China? Y ¿podía Pfizer hacer algo al respecto? Yo sabía que en 2012 habíamos probado algunas moléculas contra el SROM que parecían tener una buena actividad antiviral. Tal vez podíamos probarlas también contra este virus.”

“Debatí con ellos las prioridades que había establecido en el avión de vuelta a casa: la seguridad y el bienestar de los empleados; mantener el suministro de medicamentos esenciales, y desarrollar nuevas soluciones médicas contra el COVID-19. Entonces empezamos a tomar decisiones.”

“Reuní a mi equipo y les imploré que teníamos que seguir dando servicio en medio de la crisis sanitaria. Fracasas no era una opción. Ellos reconocieron el desafío y se pusieron de inmediato en modo guerra. Ya contábamos con un plan de gestión de crisis que se había desarrollado años antes teniendo en mente situaciones como esa.”

“Al mismo tiempo, sentía una obligación para con todos esos trabajadores que tenían que presentarse todos los días en los centros de fabricación mientras el resto de nosotros estábamos trabajando desde la seguridad de nuestras casas. Me daba la sensación de que tenía que hacer un gesto de apoyo, y pedí visitar uno de los centros para expresar mi solidaridad a los trabajadores. La gerencia denegó mi petición. Mi jefa de personal en ese momento, Deb Mangone, mi mano derecha durante muchos años, me llamó para comunicármelo.

—Albert, han dicho que no deberías ir.

—¿Por qué? —respondí yo.

—Porque no se te considera un trabajador esencial.”

LO OBVIO NO SIEMPRE ES LO MÁS ACERTADO

“Durante aquellos nueve meses estremecedores de 2020, tuvimos que tomar cientos de decisiones difíciles. Muchas de ellas recayeron en mí. La presión, como os podéis imaginar, era altísima. No tienes entre manos una tarea fácil cuando sientes que las esperanzas de miles de millones de personas, de millones de empresas y de cientos de Gobiernos están puestas en tu sector, cuando tú eres la compañía líder del sector y, además, resulta que tú eres su director ejecutivo. Y, encima, te estrenas como director ejecutivo.”

“Echando la vista atrás, la decisión más destacada fue la de usar la tecnología del ARNm para desarrollar una vacuna contra el COVID-19. No solo porque una elección distinta habría conducido a unos resultados muy diferentes, sino también porque esa decisión concreta era la más contraria a la lógica.”

“[...] las nuevas vacunas de ARNm son distintas. No están hechas a partir de un patógeno real. No contienen partes atenuadas, muertas o no infecciosas de un virus o una bacteria, sino que contienen instrucciones sobre cómo nuestro cuerpo puede producir proteínas que forman parte de la estructura de esos patógenos. Cuando nuestros ribosomas reciben esas instrucciones leyendo el ARNm que hemos inyectado, empiezan a producir esas partes del patógeno, que nuestro sistema inmunitario reconocerá de inmediato como invasoras. Entonces nuestro sistema pondrá en marcha una respuesta inmunitaria que nos protegerá de los patógenos reales en caso de que vengan.”

“En enero de 2020, mientras el COVID-19 se propagaba por China, nuestros socios de BioNTech fueron de los pri-meros en saltarle encima al virus al estudiar su secuencia y sus efectos a partir de datos de internet. Unos investigado-res chinos publicaron la secuencia genética del virus el 11 de enero de 2020.”

“Era importante disponer de una vacuna que pudiéramos actualizar con tanta frecuencia como fuese necesario sin miedo a perder potencial.”

“El 9 de abril firmamos un acuerdo de colaboración para codesarrollar una vacuna contra el coronavirus basada en ARNm, la primera de su clase, destinada a impedir la infección por COVID-19. En virtud del pacto, BioNTech recibió de Pfizer un pago de 72 millones de dólares por adelantado y tendría derecho a recibir futuros pagos por cumplimiento de etapa por valor de otros 563 millones de dólares, lo que representaría un total de 636 millones de dólares.”

“En los meses siguientes, dedicamos todos nuestros esfuerzos a desarrollar, aprobar y fabricar la vacuna. En 2020 no encontramos el tiempo suficiente para cerrar los acuerdos de fabricación y comercialización. Seguimos cooperando bajo la declaración inicial de intenciones, el acuerdo de colaboración y, con la misma importancia, nuestra confianza mutua hasta enero de 2021, cuando firmamos el acuerdo de comercialización.”

PENSANDO EN GRANDE SE HACE POSIBLE LO IMPOSIBLE

“En circunstancias normales, se tarda años en crear una vacuna. Muchos de los proyectos fracasan. En el caso del VIH, los científicos llevan décadas trabajando en una vacuna, pero aún no han encontrado ninguna. Desde el descubrimiento hasta el desarrollo, pasando por la aprobación, la fabricación o la distribución, las nuevas vacunas deben ceñirse a un proceso muy regulado antes de llegar a los brazos de las personas.”

“Yo era perfectamente consciente de todas estas complejidades cuando pedí a nuestro equipo de investigación que me presentara un plan para conseguir crear una vacuna eficaz y segura con unos plazos que no se parecerían en nada a los que habíamos manejado hasta entonces.”

“El equipo estaba exhausto y orgulloso de haber logrado diseñar un plan tan agresivo. No obstante, mientras tanto la pandemia había empeorado de manera drástica, sobre todo en la ciudad de Nueva York, donde vivimos y trabajamos muchos de nosotros. Los hospitales estaban desbordados, las ucis no tenían suficientes respiradores para tratar a los pacientes y los cadáveres se amontonaban en camiones refrigerados en el exterior de los centros sanitarios porque todas las morgues estaban llenas. Cada noche cuando me iba a la cama y cada mañana cuando me despertaba, sentía la angustia, los estragos que esa enfermedad estaba ocasionando.”

“Debemos tenerlo antes de octubre. Y antes del año que viene, debemos tener cientos de millones de dosis, no decenas de millones. Aún recuerdo sus rostros de sorpresa proyectados en la pantalla de mi ordenador.”

“La FDA había establecido un umbral de al menos un 50 % de eficacia para poder aprobar una vacuna. Nuestro equipo había diseñado el estudio para que pudiera demostrarse una eficacia vacunal de un 60 %, un criterio interno aún más alto. La FDA suele pedir dos meses de datos de seguridad para conceder una autorización para uso de emergencia y seis meses de datos de seguridad para dar la aprobación completa. En cualquier caso, nuestro equipo haría un seguimiento de los participantes inscritos durante dos años.”

“—Exacto, granjas congeladoras. En ellas instalaremos 500 grandes congeladores, cada uno con capacidad para almacenar 300.000 dosis. En total, allí podremos almacenar 100 millones de dosis. [...] —Ahora, por supuesto, vas a preguntarme cómo distribuiremos, con estos requisitos de temperatura ultrafría, millones de dosis a miles de lugares de todo el mundo.”

“Al cabo de unos días, anuncié al mundo nuestra intención de desarrollar una vacuna contra la pandemia antes de finales de octubre.”

LIGHTSPEED: A LA VELOVIDAD DE LA LUZ

“Reunión tras reunión, sentía curiosidad y al mismo tiempo impaciencia. Me fascinaban los detalles de aquella tecnología puntera y hacía preguntas para entenderla mejor. A veces planteaba esas dudas durante la reunión, pero muchas otras llamaba a un experto más tarde y le pedía que me explicara con más detalle algo de lo que se había hablado en el encuentro. Me guardaba esas preguntas para después de la sesión para no hacerles perder el tiempo a los demás. También cuestionaba constantemente cada etapa del proceso y ponía en duda todos y cada uno de los plazos.”

“Echando la vista atrás, creo que esa actitud —«El tiempo es vida»— fue el factor más importante para el éxito del proyecto. Marcarse objetivos que son muy ambiciosos o metas que no se han alcanzado nunca puede desatar la creatividad humana de maneras espectaculares.”

“El 22 de abril de 2020, anunciamos que las autoridades alemanas habían dado el visto bueno al inicio de nuestro estudio para evaluar los cuatro candidatos a vacuna contra el COVID-19, y el estudio comenzó al día siguiente. Habíamos desarrollado cuatro vacunas candidatas, cada una de las cuales representaba un formato de ARNm y una combinación de antígenos diana únicos.”

“A medida que se acercaba julio de ese año —la fecha prevista para el inicio de la determinante fase III, la de evaluación de la eficacia—, nos enfrentamos a otra decisión delicada. Teníamos dos candidatos finales prometedores, dos formulaciones distintas de una vacuna. [...] Era como tener delante dos rompecabezas: uno con más piezas ya encajadas que dejaban ver una imagen bonita y otro con muchas menos piezas colocadas, pero que permitían intuir una imagen con los colores más vivos.”

“Al final, un 42 % de los participantes —alrededor del 30 % de los voluntarios estadounidenses— tenían orígenes diversos en términos geográficos, raciales y de grupos de edad.”

“Retrospectivamente, nunca me he arrepentido de haber presionado tanto a los trabajadores. Sé que, sin esa presión, no habríamos alcanzado el éxito, y el mundo hoy en día estaría en una situación muy complicada. Más adelante, el *Wall Street Journal* hablaría de los disparatados plazos de Pfizer y de su «agresivo director ejecutivo». Pero de lo que sí me arrepiento de verdad es de haber sido en ocasiones innecesariamente desagradable. Se me notó el estrés y no supe esconderlo.”

“Algunas diferencias culturales lo acentuaron todavía más. En la cultura mediterránea usamos la voz para dar énfasis e importancia, y esto puede ser muy molesto para las personas de otros entornos culturales. Puedo tener una personalidad explosiva. De hecho, a lo largo de los años he tenido que moderarme mucho para sobrevivir en el entorno empresarial de una compañía internacional, especialmente cuando llegué a Estados Unidos.”

LA ALEGRÍA SUPREMA

“La semana terminaba con la noticia de que más de 120.000 estadounidenses habían contraído el COVID-19 en un solo día, la cifra más alta de casos nuevos en una única jornada de toda la pandemia. Esas cifras seguirían disparándose. Como director ejecutivo de Pfizer, esas noticias me afectaban como una afrenta personal. Sentía una responsabilidad enorme.”

“Bill Gruber, vicepresidente principal de Investigación y Desarrollo Clínico de Vacunas, dijo:

—Buenas noticias. El estudio ha sido un éxito. El comité de expertos independientes que verificó los datos desenmascarados nos recomienda encarecidamente que presentemos de inmediato una solicitud para obtener una autorización para uso de emergencia.”

“Seguimos celebrándolo durante diez o quince minutos, pero aún no conocíamos la mejor parte de la historia. Llegó un cuarto de hora más tarde, cuando dos bioestadísticos expertos, uno de los cuales era Satrajit Roychoudhury, nos informó a Doug y a mí del nivel de eficacia. [...] Yo había pensado que una eficacia por encima del 60 % sería un buen resultado. Pero el bioestadístico nos dijo que «de los 94 casos confirmados de COVID-19, 90 pertenecían al grupo de control». Me quedé asombrado y pensé que había

oído mal, así que interrumpí de forma abrupta. —¿Has dicho 19? ¿Uno-nueve? —No, 90. ¡Nueve-cero! —Pero entonces, ¿de qué nivel de eficacia estamos hablando? —De un 95,6 %, señor.”

“Las noticias del alto nivel de eficacia le empañaron los ojos. Estábamos prácticamente llorando. Uğur siempre había confiado en el proyecto, pero aquello era abrumador.”

PASADO, PRESENTE Y FUTURO

“Hasta que no llegué a casa esa noche, sobre las siete, no empecé a reflexionar. [...] Empecé a llorar de alegría. Estuve durante un rato allí sentado asimilándolo todo. [...] Esa noche pensé en los casi 60 millones de personas de todo el mundo que habían contraído el COVID-19, y en los más de 1,3 millones que habían perdido la vida por la enfermedad. La magnitud de la crisis y lo que habíamos logrado hasta ese momento me abrumaban y me embargaba una alegría inmensa.”

“La buena noticia se propagó como el fuego. Se convirtió en la información principal del día, y, en muchos casos, en la única noticia, de los medios de comunicación de todos y cada uno de los países del planeta. La cobertura informativa fue espectacular. Tras muchos meses de oscuridad, el mundo recibía por primera vez una noticia muy positiva [...]”

“Mientras tanto, empezaron a llegarme noticias de que el presidente Trump estaba muy descontento con Pfizer y conmigo personalmente porque los resultados habían salido después de las elecciones del 3 de noviembre. El presidente había llegado a la conclusión de que eso se había hecho adrede para perjudicarlo y que, de haberlo querido nosotros, podríamos haber tenido los resultados antes de los comicios.”

“En un giro del destino, esa fue también una semana en la que mi vida personal generó titulares de una forma inevitable pero desafortunada. Mi decisión, tomada de antemano, de vender acciones de Pfizer a un precio determinado se hizo efectiva cuando el precio de nuestras acciones, aunque fuera por un breve periodo, alcanzó un valor fijado mucho antes.”

“El día de la entrega, el viernes 20 de noviembre, como si de una escena de James Bond se tratara, dos vehículos todocamino negros idénticos llegaron a nuestro edificio de Collegeville, en Pensilvania. Los agentes fueron conducidos a la sala donde se guardaban los discos duros y se los llevaron bajo su custodia. Las dos partes firmaron la documentación de la cadena de custodia, y los servicios secretos pidieron a todo el mundo que saliera de la sala. Entonces uno de ellos puso el disco duro en una bolsa que llevaba mientras otro ponía un disco duro vacío en una bolsa idéntica. Cuando salieron de la sala nadie sabía qué agente llevaba el disco duro con la información.”

LA FABRICACIÓN: EL SEGUNDO MILAGRO

“El desarrollo y la fabricación de vacunas son el yin y el yang: dos caras de la misma moneda. Transformar la fórmula de una ecuación que teníamos en el laboratorio en miles de millones de dosis que pudieran transportarse con seguridad a millones de destinaciones de todo el planeta, donde trabajadores de primera línea formados

podieran inyectar esa vacuna salva-dora en los brazos de pacientes ansiosos, requería su propio *moonshot*.”

“En circunstancias normales, llevaríamos a cabo la I+D y la fabricación de forma consecutiva, es decir, primero haríamos la investigación y, solamente en caso de que saliera bien, destinaríamos los recursos necesarios para organizar la fabricación. Con el COVID-19 no tuvimos ese lujo. Hicimos esas cosas en paralelo, lo cual supuso un desembolso de recursos mucho mayor. Pero eso no significó que escatimáramos en gastos. La seguridad y la eficacia fueron primordiales.”

“[...]en el Departamento de Fabricación no sabían qué vacuna candidata terminarían produciendo. Tuvieron que elaborar planes para cuatro formulaciones distintas con cuatro posibles estrategias de fabricación diferentes.”

“Durante la pandemia, 3.400 compañeros de Pfizer de todo el mundo se contagiaron. Decenas fueron hospitalizados. Hasta el 27 de julio de 2021, 23 compañeros y cuatro trabajadores externos habían muerto por el virus.”

“El aumento del nacionalismo, no obstante, hizo peligrar nuestros objetivos. Algunos países, con la intención de proteger intereses locales, bloquearon ingredientes y sustancias que necesitábamos para la vacuna e impidieron que salieran de sus países. Por tanto, precisábamos una cadena logística doble por si un país o un bloque de países quedaban confinados.”

“Al igual que con otras personas del equipo, con nuestro equipo de fabricación exploré los límites de lo posible. A veces fue tremendamente difícil. Había una consternación mutua, pero las cosas avanzaban de una forma impresionante. En los primeros días de la crisis, nos marcamos como objetivo anual alcanzar los 200 millones de dosis. Esa cifra aumentó rápidamente a los 500 millones. Y luego yo pregunté: ¿por qué no 1.000 millones? Cuando conseguimos eso, volví a preguntar: ¿por qué no vamos más allá? Mike me dijo que lo que estábamos haciendo ya era un milagro.”

“Una vez fabricada la vacuna, teníamos entre manos un producto frágil como un copo de nieve. Ahora teníamos que distribuir ese copo de nieve con mucho cuidado por todo el planeta, lo cual llevaríamos a cabo con barcos, camiones y aviones. [...] Nuestra vacuna de ARNm tenía que almacenarse y distribuirse a una temperatura ultrabaja: a -70°C . En la Luna, de noche, esto tal vez no sea un problema, pero en la Tierra es un reto. Nunca se había distribuido una vacuna a esa temperatura a gran escala. Sencillamente no existían las infraestructuras para hacerlo.”

“En todo momento, teníamos tres mil contenedores o más desplazándose por tierra, mar o aire, o en un centro sanitario. Nuestro equipo responsable de la cadena logística mundial podía hacer clic en cualquier contenedor y ver su temperatura y ubicación en ese instante, así como las etapas recorridas y cualquier incidente registrado. [...] Creamos el contenedor para que fuera independiente de la empresa de transporte que lo llevara.”

“Los primeros pacientes en recibir nuestra vacuna contra el COVID-19 lo hicieron en el Hospital Universitario de Coventry, en la región inglesa de las Midlands, al norte de Londres. Después de Margaret Keenan, la segunda persona fue nada más y nada menos que William Shakespeare, un paciente de ochenta y un años de la unidad de personas frágiles.”

“Recibir la noticia de que ya teníamos una vacuna segura y eficaz fue muy emotivo, el mejor día de mi vida profesional. Ver cómo la vacuna iniciaba su viaje en dirección a los trabajadores sanitarios —y finalmente hasta nosotros— en una clínica u hospital de alguna parte del mundo me produjo la sensación de que se cerraba un círculo.”

“Otro reto que identificamos pronto fue el de reducir la cantidad desaprovechada e incrementar el número de dosis por vial.”

“Sencillamente, no había suficientes combinaciones necesarias de jeringuilla y aguja para satisfacer la demanda mundial. Tendríamos que inventar también esa cadena de suministro, que se convertiría en un nuevo flujo de trabajo paralelo.”

EQUIDAD: ES MÁS FÁCIL DECIRLO QUE HACERLO

“Estábamos ya en mayo y aún no habíamos hablado del precio de la vacuna ni habíamos calculado los flujos de ingresos. Pero varios Gobiernos habían comenzado a negociar con nosotros con vistas a adquirir la vacuna, y todos querían un precio. Había llegado la hora de tomar una decisión.”

“En Pfizer ponemos un precio a nuestros medicamentos calculando el valor que aportan a los pacientes, al sistema sanitario y a la sociedad. A diferencia de lo que algunos puedan pensar, los buenos medicamentos reducen el coste del sistema sanitario en lugar de incrementarlo. Nosotros intentamos calcular ese valor económico.”

“Podríamos poner el precio de la vacuna a 600 dólares por dosis y el sistema sanitario aún pagaría menos de lo que ahorraría, sin contar el valor de las vidas humanas que se salvarían. Me di cuenta de que esa podía convertirse en una oportunidad financiera descomunal para nosotros, pero también de que, en medio de una pandemia, no podíamos emplear el método estándar de cálculo para fijar el precio.”

“Pensaba que tal vez estábamos desaprovechando una ocasión para conseguir algo más valioso que una rentabilidad financiera justa. Teníamos la oportunidad de recuperar la reputación de nuestro sector, que llevaba por lo menos dos décadas en el punto de mira. En Estados Unidos, las compañías farmacéuticas ocupaban casi el último puesto de todos los sectores, justo al lado del Gobierno, en cuanto a su reputación.”

“—Vamos a cambiar de estrategia —les dije—. Para los países de renta alta, el punto de partida debería ser la franja baja de los precios de las vacunas contra la gripe. Y, además, podemos ofrecerles descuentos por grandes volúmenes de compra. —Pero si eso es lo que cuesta una comida sencilla, no una vacuna puntera —respondió alguien del equipo de fijación de precios.”

“Equidad no significa darle lo mismo a todo el mundo. Equidad significa darles más a los más necesitados. Así pues, no podíamos establecer un precio único para todos los países. Decidimos, por el contrario, implantar una escala de precios con tres niveles. Para nuestros análisis, nos basamos en la clasificación de las economías que hace el Banco Mundial.”

“Históricamente, la relación entre el sector público y las compañías farmacéuticas innovadoras ha sido tensa. En particular, la OMS tenía una relación conflictiva con el sector farmacéutico y contaba con unas estrictas normas que regulaban cómo podían

colaborar la institución y el sector. Pero en 2017, cuando se eligió a un nuevo director general de la OMS —el doctor Tedros Adhanom Ghebreyesus, por primera vez un africano— para un periodo de cinco años, llegó a la OMS una nueva visión y mentalidad acerca de las colaboraciones público-privadas.”

“Estaba muy enfadado porque, al mismo tiempo que el Gobierno de Estados Unidos nos impedía exportar dosis de la vacuna a otros países, su máxima responsable de comercio apoyaba una propuesta que vulneraría directamente los derechos de propiedad intelectual de una compañía estadounidense. La representante comercial de Estados Unidos tiene la misión de defender los intereses de la industria estadounidense. Pero, en cambio, a mí me daba la sensación de que acababan de perjudicarnos. Llegué incluso a mandar un mensaje a uno de mis contactos en la Casa Blanca diciéndole que me sentía «traicionado».”

“—¿Y si colaboramos en la producción de cientos de millones de dosis y las ofrecemos al Gobierno de Estados Unidos a precio de coste? Entonces, el Gobierno podrá donarlas muy rápidamente a los países más necesitados. A Jeff le gustó la propuesta y empezamos una lluvia de ideas sobre cómo hacerlo. Hablamos de los países a los que podíamos dar las dosis y coincidimos en que los 92 países de la GAVI y los de la Unión Africana podían ser unos destinatarios excelentes.”

“En el momento de despedirnos, el presidente se sacó algo del bolsillo y me lo pasó al estrecharnos las manos. —Esto es lo que los comandantes le dan a alguien que ha demostrado un coraje extraordinario en el campo de batalla. Te lo has ganado —me dijo. Era una pesada moneda de metal con el sello presidencial en una cara y el nombre Joseph R. Biden Jr. grabado junto al estado de Delaware en la otra. Se me llenaron los ojos de lágrimas. Me lo metí en la cartera para tenerlo en un lugar seguro. Voy a guardarlo como un tesoro y como una señal de nuestras esperanzas compartidas en lo que pueden suponer esas poderosas vacunas para las personas necesitadas que van a recibirlas.”

SORTEAR UN CAMPO DE MINAS POLÍTICO

“La equidad en la distribución de las vacunas fue uno de nuestros principios desde el primer momento. Por el contrario, la «diplomacia vacunal» —la idea de utilizar las vacunas como moneda de cambio— nunca lo fue ni lo ha sido. Sin embargo, al igual que una embajada, mi despacho parecía tener conexión directa con los líderes mundiales.”

“Tras hablar con el primer ministro japonés, llamé al COI y les ofrecí nuestra ayuda. Le dije al presidente de la institución, Thomas Bach, que queríamos ayudar a vacunar a los atletas y a sus delegaciones. La cantidad de dosis necesarias no era muy elevada. La logística, no obstante, sí era más problemática.”

“En algunas ocasiones, dirigentes cultivados iban más allá de la crisis actual y expresaban su interés por la ciencia. ¿Cómo pueden colaborar nuestros científicos más brillantes con vuestros mejores investigadores para prepararnos para la próxima crisis? El primer ministro británico, Boris Johnson, era uno de estos dirigentes. Desafortunadamente, durante nuestras conversaciones casi provocamos un incidente internacional.”

“En su discurso, la presidenta destacó que Pfizer y BioNTech habían entregado sus dosis con puntualidad y que, por este motivo, la Comisión Europea firmaría el mayor contrato de suministro de vacunas de la historia: de hasta 1.800 millones de dosis.”

UN RAYO DE ESPERANZA

“Le había dicho a todo el mundo que la vacuna llegaría antes de octubre de 2020, pero resultó que muy pocos aparte de mí esperaban que eso ocurriera. Era obvio que la maquinaria de distribución no estaba lista. En casi todos los países, la capacidad de las autoridades sanitarias de administrar las dosis disponibles no era para echar cohetes. Al principio había más dosis disponibles de las que se podían administrar. Y cuando el ritmo de vacunación empezó a aumentar, entonces la producción no podía satisfacer la demanda y llegaron las demoras.”

“Necesitábamos un ejemplo para demostrarle al mundo que la esperanza era real. La idea era seleccionar un país que, en caso de recibir un suministro constante de dosis, pudiera garantizar una rápida vacunación hasta alcanzar la inmunidad de grupo, lo que demostraría sus efectos en los índices sanitarios y económicos. La opción ideal sería un país relativamente pequeño que tuviera un sistema sanitario con unos estándares altos y unos buenos registros médicos electrónicos.”

“Netanyahu conocía muchos detalles técnicos sobre el virus y las distintas vacunas, y fue el primer líder que habló sobre la inmunidad de grupo. Sus conocimientos y su estilo directo me llamaron la atención e hicieron que me preguntase si Israel podría ser el país adecuado para demostrar los beneficios de una vacunación generalizada.”

“—Ya sabes que todo el mundo va a pensar que lo hacemos allí porque somos judíos —le comenté a Mikael en un mensaje.

—Sí, ya lo sé, pero Israel es la mejor opción —contestó.

Entonces me propuse llamar al primer ministro para hablar sobre la posibilidad de colaborar en una investigación a partir de resultados del mundo real, en la que dispondríamos de datos observacionales, no aleatorizados y no controlados.”

“Cuando no habían transcurrido ni tres meses, el Ministerio de Sanidad israelí publicó datos que demostraban una eficacia superior al 97 % en los casos sintomáticos y de un 94 % en los asintomáticos.”

“Viendo los datos que llegaban de Israel sobre el declive de la inmunidad —un descenso que empezaba unos seis meses después de la segunda dosis—, creía firmemente que nuestro deber moral era compartir esa información con el gran público. Habíamos prometido ser siempre transparentes y mantuvimos esta promesa durante toda la pandemia.”

LA CIENCIA DE LA CONFIANZA

“¿Y si, tras conseguir esos avances, descubriéramos que la opinión pública rechazaba la vacuna por falta de confianza en el sector, en la compañía o incluso en la ciencia?”

“Nuestros mensajes diciendo que había que confiar en la ciencia y que la ciencia iba a ganar se convirtieron en el eje central de nuestro posicionamiento público, que

sentíamos como un deber sagrado que había que respetar. Pero las amenazas que podían disipar la confianza eran muy serias.”

“El agitado debate político no ayudaba. Para mí, la gota que colmó el vaso fue un tuit del presidente Donald Trump sobre la FDA. [...] Aquel giro me preocupó mucho. Si la gente empezaba a dudar de la integridad de la FDA, ¿cómo iban a confiar en una vacuna que tenía que ser aprobada por dicho ente?”

“[...] en un fin de semana decidimos redactar un compromiso público que firmaríamos los dirigentes de las empresas biofarmacéuticas —yo entre ellos— para unirnos en solidaridad por la ciencia y con los organismos reguladores encargados de la seguridad pública.”

“En lugar de declinar las peticiones de entrevistas de los medios de comunicación, las aceptaba gratamente. Eso supuso un cambio. Durante años habíamos permanecido en un búnker, por así decirlo. [...] Para generar confianza, tenía que ganar visibilidad y estar disponible para responder preguntas difíciles, de periodistas y de políticos electos.”

UNA ESTRATEGIA A FAVOR DE LOS PACIENTES Y DE LA INNOVACIÓN

“Descontando los ingresos obtenidos gracias a la vacuna contra el COVID-19, en el primer trimestre de 2021 los ingresos de Pfizer crecieron un 8 % en términos operativos. De hecho, también logramos varios hitos clínicos, regulatorios y comerciales importantes. Habíamos hecho una apuesta descomunal para encontrar una vacuna segura y eficaz. La ciencia había ganado.”

“En este capítulo final, planteo cómo podríamos aplicar lo que hemos aprendido a innovaciones futuras y a avances para los pacientes en cinco recomendaciones.

1. Mejorar el acceso y el sistema de reembolso
2. Fomentar la defensa de la propiedad intelectual
3. Promover el futuro de la tecnología y de la inteligencia artificial
4. Empoderar a los pacientes
5. No dejar de innovar nunca”



PENÍNSULA

Para ampliar información, contactar con:

Erica Aspas (Responsable de Comunicación Área de Ensayo)

M: 689 771 980 / E: easpas@planeta.es