



2. Nuestra gestión sostenible. **ACTUAMOS** con responsabilidad.

2.1. Estrategia de sostenibilidad para el cumplimiento de objetivos en un entorno cambiante.

Entorno de la compañía, tendencias que pueden afectar a su futuro y la respuesta de Lilly.

En los dos últimos años, los resultados y perspectivas del crecimiento mundial se han deteriorado constantemente, en medio de la persistente incertidumbre política y de la debilidad del comercio como consecuencia de los prolongados conflictos comerciales y de la inversión, por lo que el crecimiento del PIB mundial durante el 2019 ha sido del 2,9%.

Los países del G20, el 85% de la economía mundial, han crecido en el tercer trimestre un 2,9% en tasa interanual, una décima menos que en el trimestre anterior, y los países más importantes han ralentizado su crecimiento. El PIB de Estados Unidos se ha desacelerado desde tasas interanuales del 3% hasta cerca del 2%.

China se ha visto afectada por los efectos de la guerra comercial y otros problemas internos, de tal forma que el crecimiento de su PBI se ha desacelerado del 6,4% al 6%.

Factores como las debilidades específicas de los países que generaron presiones en grandes economías emergentes como Brasil, India, Méjico y Rusia, el deterioro de las tensiones



macroeconómicas debido al endurecimiento de las condiciones financieras (Argentina), las tensiones geopolíticas (Irán) y la agitación social (Venezuela, Libia, Yemen) han deteriorado las perspectivas de crecimiento mundial.

Los bancos centrales han relajado su política de forma decisiva y oportuna, contrarrestando, en parte, los efectos negativos de las pretensiones comerciales y ayudando a evitar un ulterior rápido deterioro de las perspectivas económicas, allanando el camino a las reformas estructurales y a económicas. Además, están allanando el camino a las reformas estructurales y a la inversión pública para aumentar el crecimiento potencial, así como el gasto en infraestructura para apoyar la digitalización y la lucha contra el cambio climático. Sin embargo, hasta la fecha, salvo en pocos países la política fiscal sólo ha sido marginalmente favorable, y no especialmente a la inversión, mientras que los precios de los activos han estado al alza.

El PIB de la Eurozona ha crecido al +0,2% en el tercer trimestre de 2019, repitiendo el mismo registro que en el segundo trimestre de 2019 y desacelerando frente al +0,4% del primer trimestre, +0,3% de media durante el 2018. El consumo ha mantenido un buen comportamiento impulsado por los avances en empleo, en salarios y el buen tono de los mercados financieros. Los tipos bajos han favorecido la inversión empresarial sobre todo en el segmento de la construcción, sin embargo, el sector manufacturero y el sector exterior han mantenido un tono débil por la desaceleración global y las disputas comerciales.

Otros factores, como la incertidumbre en la salida de Reino Unido de la Unión Europea han pesado en el tono de los mercados europeos. En particular, con ocasión del Brexit, la Agencia Europea del Medicamento ha cambiado su sede a Ámsterdam.

La economía española ha crecido el 0,4% en el cuarto trimestre y el 2% en el conjunto del año, lo que supone cuatro décimas menos respecto al crecimiento registrado en 2018 y una décima por debajo de lo previsto por el Gobierno para 2019.

En España, la demanda interna ha sido menos dinámica que en los últimos años, en un contexto de incrementadas incertidumbres principalmente políticas y que han retrasado los ajustes presupuestarios. La persistente creación de empleo, aumentos salariales y baja inflación ha respaldado la renta real disponible de las familias y promovido un reciente aumento del ahorro de los hogares. El descenso de la confianza y un débil crecimiento externo han perjudicado al sector manufacturero, pero los servicios siguen obteniendo buenos resultados. El crecimiento del empleo se ha moderado en los últimos meses, pero se ha mantenido en 2%. Las tendencias en cuanto a ventas de vivienda y nuevos préstamos hipotecarios señalan una continua desaceleración de la inversión residencial.

Para el desarrollo continuo de fármacos innovadores, la industria farmacéutica depende del capital humano y de la innovación. Este sector se caracteriza por grandes inversiones de I+D y un alto riesgo de fracaso en el desarrollo de productos, por lo que atraer y retener a los investigadores/científicos más talentosos es esencial y gestionar sus propiedades intelectuales es clave. El farmacéutico es un sector al alza en España, con un paro muy por debajo de la media durante el año 2019 y en constante expansión.

La ética empresarial, prácticas competitivas y la calidad y seguridad de los productos siguen siendo aspectos importantes. Las violaciones tienen el potencial de causar un daño reputacional y



Nos encontramos, sin duda alguna, en uno de los puntos álgidos de la era digital. La actividad digital está creciendo por encima de la actividad económica general. La sociedad está cambiando al ritmo de las tecnologías exponenciales (internet, móvil, redes sociales, etc.). En consecuencia, la digitalización está revolucionando el sector farmacéutico a nivel global, que busca atender a la inmediatez y agilidad que exigen los profesionales sanitarios, así como los pacientes.

Según The Sustainability Yearbook 2018 de RobecoSAM, la valoración de la industria farmacéutica en las tres dimensiones de la responsabilidad social respecto al resto de industrias es como muestra el gráfico de caja y bigotes (box-plot).

En relación con el grupo mundial al que pertenece Lilly España destaca en 2019 la adquisición de la compañía biofarmacéutica especializada en productos oncológicos Loxo Oncology Inc por parte de Eli Lilly and Company. Este hecho ha aumentado el porfolio y pipeline de productos de Lilly a nivel mundial y, por ende, también a nivel local.

En todo caso, las empresas farmacéuticas continúan enfrentando a determinadas tendencias que pueden afectar a su futuro. Para cada una de estas tendencias Lilly cuenta con una respuesta fruto del ejercicio de escucha y análisis realizado:

Los asuntos materiales de la industria que aplica RobecoSAM en el Corporate Sustainability Assessment 2018, incluyendo el peso de las tres dimensiones - económica, social y ambiental- dentro del puntaje total es como se muestra a continuación:

50%

Dimensión económica

Códigos de Conducta
Gestión de Innovación
Gestión de Calidad y Retirada de Productos

9%

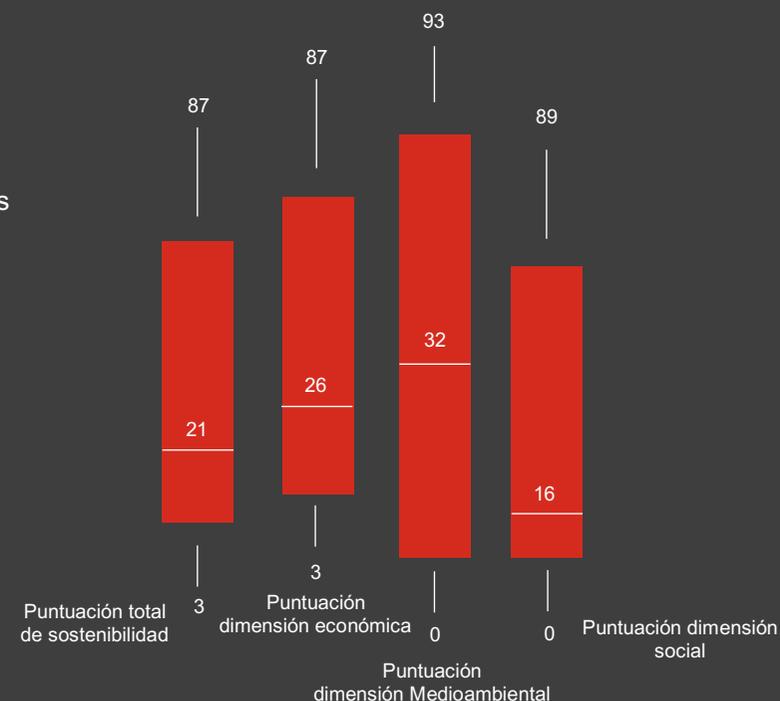
Dimensión ambiental

Ecoeficiencia operacional
Estrategia Climática

41%

Dimensión social

Retención del Talento
Contribución a la Salud
Estrategia para mejorar acceso a medicamentos o productos
Abordar Carga Presupuestaria



EVOLUCIÓN DE LAS ENFERMEDADES

- **Envejecimiento de la población y cronificación de las enfermedades:** cada vez la sociedad está más envejecida y por sus carencias de salud, es una sociedad que demanda más atención sanitaria y medicamentos. Además, el desarrollo de la sanidad y de los tratamientos han convertido enfermedades que anteriormente eran mortales en enfermedades crónicas. La combinación de la cronificación de las enfermedades con el envejecimiento de la población trae consigo el reto importante del manejo y atención a todos los enfermos crónicos.



Lilly escucha y responde: Lilly da respuesta a las enfermedades crónicas con su arsenal terapéutico. Cuenta con tratamientos para la diabetes y algunas de las enfermedades autoinmunes y continúa investigando en estas dos áreas terapéuticas. Los pacientes crónicos se convierten en protagonistas del cuidado de su enfermedad que los acompañará durante el resto de su vida. Ellos tienen que asumir una responsabilidad incorporando y manteniendo hábitos saludables y siendo constantes en el seguimiento de sus tratamientos. En ese sentido, Lilly se esfuerza por dotar a los profesionales sanitarios de herramientas que les faciliten el apoyo a estos pacientes, organiza programas de apoyo, campañas de sensibilización para que los pacientes asuman este rol y también para visibilizar su problemática entre el resto de la población.

DESAFÍOS PROPIOS DEL SECTOR FARMACÉUTICO: Coste y reconocimiento de la Innovación.

- **Financiación insuficiente para el desarrollo de la Salud y de la Ciencia.**

En España se cuenta con investigadores y profesionales sanitarios de primer nivel. Sin embargo, no siempre se reconoce el valor de estos sectores. No se invierte lo suficiente en I+D de sectores que generan conocimiento y bienestar en favor de otros sectores como el turismo y la construcción que a corto plazo parecen más rentables, pero que no traen consigo generación de conocimiento. Según un informe de COTEC (diciembre de 2018) la inversión por habitante en España es de 302€/año. Este importe no alcanza ni la mitad de la media europea que es de 622€/año.



Lilly escucha y responde: Tanto desde el sector, a través de Farmaindustria, como desde Lilly, se trabaja por poner en valor la ciencia y la salud reclamando una mayor inversión para este sector. La apuesta por la investigación básica y preclínica de Lilly en España, y también con el empleo de alta cualificación, donde se incluye la posibilidad del desarrollo profesional en una carrera de ciencias y de investigación, es clara y tangible. En la actualidad, un centenar de científicos desarrollan su trayectoria profesional gracias a la inversión sostenida de la farmacéutica Lilly en España. Además, este equipo de profesionales desarrolla su trabajo con centros académicos como el Centro Nacional de Investigaciones Oncológicas (CNIO) o con universidades, lo que favorece el tejido

científico del país. Simultáneamente, se impulsan proyectos emblemáticos de apoyo al sector tales como Emprende inHealth IV -programa de apoyo al emprendimiento social en el ámbito de la salud-, y se trabaja sobre la base del futuro, los jóvenes, para con proyectos como Desafío PRO evitar el abandono escolar.

En 2001 Lilly crea su Fundación cuyo objetivo es contribuir al mejor desarrollo de la sanidad española favoreciendo la generación y divulgación del conocimiento al servicio de los ciudadanos. La Fundación Lilly promueve programas y actividades relacionados con el apoyo a la investigación, la promoción y difusión del conocimiento científico, foros de opinión e intercambio de ideas o proyectos relacionados con la promoción del español como lengua de comunicación y divulgación científica, con la formación de los profesionales y los pacientes, entre otras.

- **Necesidad de ajuste presupuestario**

El Sistema Nacional de Salud español es un sistema robusto, tanto por su estructura como por la calidad de sus profesionales sanitarios. España cuenta con una sanidad universal que incluye la financiación de la mayoría de los medicamentos. El presupuesto destinado a Sanidad en 2019 alcanza los 4.292 millones de euros. El Estado español destina el 6,24% de su PIB a sanidad siendo la factura farmacéutica del 0,87% del PIB. Según datos de Farmaindustria, la introducción de medicamentos innovadores supone un ahorro de entre 2,4 y 8,3 veces la inversión realizada. El gasto medio por habitante en medicamentos en España (241) en 2017 fue inferior a la media de los países de la Unión Europea (352). No obstante, cuando es necesario reducir los costes sanitarios, los distintos gobiernos inciden en el gasto en los medicamentos como forma de reducir la factura sanitaria.



Lilly escucha y responde: En 2016 se firmó un convenio entre el Gobierno y Farmaindustria, asociación sectorial a la que Lilly pertenece, según el cual las compañías farmacéuticas que comercializan medicamentos innovadores (no genéricos, ni biosimilares) se comprometen a realizar devoluciones si el gasto público en estos medicamentos crece por encima de lo que lo hiciera el Producto Interior Bruto (PIB) en términos reales, como sucedió por primera vez en el año 2018. Con esta iniciativa la industria farmacéutica innovadora contribuye de forma importante a la sostenibilidad de las cuentas públicas y, en particular, del Sistema Nacional de Salud (SNS). Mantener este acuerdo es un reto para el sector, puesto que es una forma de garantizar la estabilidad en el sector frente a otras medidas mucho más cortoplacistas como los reales decretos de bajada de precios que generaban importantes daños al sector.

- **Barreras al acceso a nivel nacional y a nivel autonómico**

Cuando un medicamento ha pasado por todas las fases de investigación preclínica y clínica es aprobado por la EMEA/Comisión Europea, institución europea que valida que este medicamento ha superado los requisitos de seguridad, calidad y eficacia. Es el momento de presentarlo a las autoridades sanitarias competentes, en este caso el Ministerio de Sanidad, para que decidan su financiación por el Sistema Nacional de Salud y cuál será su precio. Este proceso de aprobación es un reto, pues las directrices de contención del gasto a veces dificultan la incorporación de las innovaciones. Las autoridades deben analizar el coste de ese medicamento en relación con su eficacia en el tratamiento de la

enfermedad, pero también por otros ahorros que pueden traer consigo por los que se pueden evitar gastos asociados a esa enfermedad: ingresos hospitalarios, otros medicamentos para tratar efectos secundarios que producen los tratamientos actuales, bajas laborales, entre otros. Además, también hay una resistencia a reconocer el valor de la innovación incremental, un proceso de mejora del medicamento más discreto que el de una la innovación disruptiva. Esta evolución responde a las necesidades y demandas de los propios pacientes y médicos y aunque pueden parecer pequeñas, aportan grandes soluciones para muchos pacientes o suponen ganancias en días de vida que van sumando a la esperanza de vida total. El sector farmacéutico hoy en día consigue más innovación incremental que disruptiva y, aunque la investigación de estas soluciones es igual de costosa que las de las innovaciones disruptivas, no está igualmente reconocida y encuentra barreras en el acceso.

Una vez que el medicamento ha superado esta fase, surge una nueva dificultad. Las competencias relativas a la prestación de la asistencia sanitaria están en manos de las Comunidades Autónomas. Una vez que el precio es aprobado por el Ministerio de Sanidad, las farmacéuticas tienen que negociar las condiciones de disponibilidad del medicamento en cada una de las comunidades, y las empresas tienen que volver a demostrar la innovación que aporta el nuevo medicamento.



Lilly escucha y responde: Lilly desarrolla medicamentos realmente innovadores y se esfuerza por evidenciar que son los primeros o los mejores de su clase. Para ello, cuenta con un departamento de Farmacoeconomía que aporta los datos económicos más precisos sobre la aplicación de los tratamientos que Lilly proporciona.

Además, el Departamento de Relaciones Institucionales trabaja para mejorar el acceso de todos los pacientes a los medicamentos innovadores gracias a un equipo de profesionales que elaboran y presentan la documentación necesaria, tanto a los evaluadores del Ministerio de Sanidad, como a las distintas Comunidades Autónomas.

• **Desconocimiento y desconfianza sobre la industria farmacéutica por parte de la sociedad**

La industria farmacéutica obtiene resultados a muy largo plazo y para lograrlo requiere de una importante inversión en tiempo y recursos económicos con un elevado nivel de incertidumbre. Solo una de cada 10.000 moléculas descubiertas llega a convertirse en un medicamento comercializado. Este hecho debería ser reconocido y valorado por la sociedad. La promoción de los medicamentos está muy regulada por la ley española de forma que la industria

La regulación de la promoción los medicamentos éticos -bajo prescripción médica-, se regula a través de la Ley 25 /1990, del Medicamento y debe ajustarse a las informaciones que figuren en la ficha técnica, favoreciendo su utilización racional, presentándolo de forma objetiva y sin exagerar sus propiedades. Farmaindustria, además, a través de su código, vigila para su aplicación rigurosa. Aun así, parte de la sociedad tiene la imagen errónea de que existe una mala praxis en este sector y que las relaciones de las empresas farmacéuticas con los profesionales sanitarios no son lo éticas que deben ser en un contexto en el que lo que impera es la Salud de los ciudadanos, por encima de cualquier otro interés. Esta imagen responde a la falta de conocimiento de la regulación existente y una herencia que el sector arrastra y que proviene de un lejano pasado en el que la regulación no era tan estricta.



Lilly escucha y responde: La forma de responder a este reto es la transparencia y la comunicación honesta. Por ello, y desde 2016, las compañías adheridas al Código de Buenas Prácticas de Farmaindustria publican cada mes de junio en sus webs las transferencias económicas realizadas el año anterior a organizaciones y profesionales sanitarios derivadas de las actividades citadas: donaciones a organizaciones sanitarias, aportaciones a actividades formativas y reuniones científico-profesionales y contraprestaciones por servicios profesionales e I+D.

La investigación y el desarrollo de nuevos medicamentos y su uso adecuado no serían posibles sin la estrecha y constante colaboración entre la industria y el sistema sanitario, tanto con las organizaciones sanitarias como con sus profesionales. Estas colaboraciones implican habitualmente transferencias económicas tales como i) donaciones a organizaciones sanitarias para apoyar los servicios que prestan, ii) aportaciones de la industria a los profesionales para facilitar su formación continuada y para costear la prestación de servicios basados en sus conocimientos y experiencia clínica, iii) contraprestaciones por la participación y contribución de centros y profesionales en proyectos de I+D.

Lilly cada año en el mes de junio publica en su web de forma clara y accesible estas transferencias de valor para que cualquier ciudadano pueda consultarlas.

Lilly fue la primera empresa farmacéutica en crear una web para transparentar los resultados de sus estudios clínicos tanto si éstos eran positivos como negativos.

Con el tiempo, la FDA creó un registro similar para que todas las empresas farmacéuticas hiciesen públicos sus EC de forma obligatoria y se ha convertido en una práctica habitual. Además, Lilly realiza un esfuerzo para que sus grupos de interés conozcan sus políticas y códigos éticos además de poner a disposición de cualquier ciudadano un teléfono de denuncias -en su web- con el objetivo de que lo utilice cualquier persona que considere que Lilly no ha cumplido con la normativa, códigos de conducta, o no ha estado a la altura de sus valores.

Por último, Lilly cuenta con un departamento de comunicación cuya misión es proporcionar información veraz, honesta y equilibrada a través de su relación con los medios, así como de las redes sociales. Durante 2018 y 2019 ha apoyado la campaña liderada por la patronal Europea (EFPIA) con su versión española liderada por Farmaindustria: #WeWontRest, para poner en valor el esfuerzo y el compromiso de las personas que trabajan en la industria farmacéutica dando lo mejor para descubrir medicamentos innovadores.

Lilly fue la primera empresa farmacéutica en crear una web para transparentar los resultados de sus estudios clínicos tanto si éstos eran positivos como negativos.

TRANSFORMACIÓN DE LA SOCIEDAD: GLOBALIZACIÓN Y DIGITALIZACIÓN

- **Digitalización y telemedicina.** La digitalización está suponiendo una transformación en la forma de trabajar de las empresas. Los clientes demandan otro tipo de servicios y las relaciones se establecen a través de canales digitales por lo que los empleados tienen que adaptarse a nuevos modelos de interacción, de medida y de trabajo en general. Las nuevas tecnologías, el aumento de enfermos crónicos, la dispersión de la España rural, están trayendo consigo el uso de la telemedicina. Una nueva forma de trabajar para nuestros clientes a las empresas farmacéuticas tendrán que adaptarse.



Lilly escucha y responde: Lilly cuenta con un departamento especializado para afrontar esta revolución digital que está creciendo a medida que la demanda lo requiere. Además, en Lilly se construyó la *Digital Room*, un set para la producción audiovisual que permite organizar reuniones virtuales, webcast, y cursos de formación. Todo ello permite que los profesionales sanitarios no tengan que desplazarse y puedan participar en estas actividades formativas desde sus despachos o desde sus hogares. Con este avance, no sólo se ofrece un servicio más cómodo adaptado al contexto, sino que se reducen las emisiones a la atmósfera por la eliminación de desplazamientos y se contribuye a la conciliación, tanto de los profesionales como de los propios empleados de Lilly.

- **Uso y gestión de la información (*Big Data* y *Real World Evidence*).** La tecnología trae consigo la posibilidad de gestionar una ingente cantidad de datos. Obtener información sobre cómo los medicamentos se comportan fuera de un entorno controlado (estudios pre-clínica y clínica) es muy útil para establecer mejoras o desarrollar nuevos medicamentos. Un reto, por lo tanto, es estar preparados para aprovechar esta posibilidad. Por otro lado, es crucial proteger los datos sensibles de los pacientes, tanto de los que participan en la investigación clínica, como los que se obtienen al cruzar datos de la vida real, como los datos obtenidos en la interrelación con los profesionales sanitarios. La protección de todos estos datos sensibles es clave para generar la confianza de sus dueños en que su uso será correcto.



Lilly escucha y responde: Lilly cuenta con profesionales especializados en *Real World Evidence* que trabajan para obtener y tratar la información sobre el uso de los medicamentos en condiciones de vida real. Esta actividad puede incidir en posibles mejoras, en el descubrimiento de nuevos medicamentos o en el uso de los ya disponibles. Por otro lado, Lilly cuenta con las más estrictas medidas de seguridad, para anonimizar y proteger los datos, tanto de los pacientes que participan en estudios clínicos, como de cualquier otro dato que pueda ser recogido y utilizado en nuestra actividad. El nuevo Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) entró en vigor en mayo de 2016 y comenzó a aplicarse dos años después. Lilly ha trabajado para establecer todas las medidas necesarias para cumplir con este reglamento y evitar cualquier tipo de riesgo en el manejo de datos en todos los ámbitos de la actividad de la empresa.

Estrategia y objetivos.

Ante este entorno cambiante, la estrategia y objetivos de Lilly se centran en la sostenibilidad del modelo de negocio y actividad farmacéutica. La compañía está comprometida no sólo con cumplir los objetivos operativos, sino también, con dar respuesta a los intereses compartidos con sus grupos de interés, y la generación de sus mejores huellas sociales y ambientales posibles.

Las cuatro líneas estratégicas de la empresa y sus objetivos relacionados dan continuidad a la estrategia y objetivos del año anterior que, con los avances conseguidos, reafirman la promesa de la compañía.

- **Acelerar el proceso de desarrollo de nuevos medicamentos (speed life-changing medicines):** se trata de llevar a cabo un proceso de transformación en las primeras etapas de la investigación y el desarrollo (I+D) para conseguir evolución acelerada, generación de más moléculas de primera clase, y atracción de más innovación externa con alianzas o adquisiciones que involucren tecnologías emergentes tales como ARN de interferencia, encapsulación celular, inmuno-oncología y medicina de precisión. En esta estrategia y objetivos se encuentran involucrados los investigadores en España, tanto los del Centro de I+D que se dedican a tareas de investigación preclínica, como todos aquellos que participan en el desarrollo de estudios clínicos en colaboración con centros sanitarios de todo el país.

Adicionalmente, esta estrategia y objetivo se complementa con la respuesta que la compañía da a la tendencia de digitalización. Lilly

acuerdo al perfil y preferencias de cada cliente, y los resultados obtenidos en experiencias previas.

- **Crecimiento de ventas (grow revenue):** el volumen impulsa un periodo prolongado de crecimiento de la compañía que aún está en sus primeras fases. Los últimos lanzamientos permiten crecer y aumentar los ingresos a pesar del vencimiento de patentes, lo que permite seguir invirtiendo en nuevos medicamentos para expandirse a nuevas áreas terapéuticas y nuevos mercados.
- **Mejorar la productividad** gracias a los continuos esfuerzos para controlar los gastos y continuar transformando las instalaciones, equipos y métodos de trabajo logramos una actividad productiva más eficiente y sostenible.
- **Crear valor a largo plazo:** el aumento esperado de la productividad permitirá que Lilly siga invirtiendo más y mejor en I+D y en la fabricación, asegurando un suministro fiable y seguro de medicamentos. La diferencia en la generación del valor la marcan las personas que trabajan en Lilly y que se esfuerzan, en el caso de la planta de producción, en satisfacer los más exigentes estándares de calidad y rentabilidad, así como en respetar y cumplir las normas de seguridad y protección del medio ambiente. Además, contribuye a la investigación científica, la formación de los profesionales sanitarios y la mejora de la información del paciente, en un marco donde las relaciones se rigen por el escrupuloso cumplimiento de principios éticos y de los procedimientos que los garanticen.

2.2. Gobierno corporativo y liderazgo en la gestión de un negocio sostenible.

La toma de decisiones de la filial española está alineada con la estrategia de su matriz a nivel mundial con sede en Indianápolis, Eli Lilly and Company, que es compartida anualmente en una reunión estratégica de filiales de Lilly del mundo. A través de su gobierno corporativo como la compañía actúa con la máxima responsabilidad para asegurar la sostenibilidad y creación de valor a largo plazo para sus accionistas y resto de sus grupos de interés.

La toma de decisiones de Lilly se lleva a cabo en el **Steering Comitee**. Este Comité se reúne tres veces al año y está compuesto por ocho miembros de cuatro nacionalidades diferentes que representan a todas las áreas de la compañía. La cuota de representación de mujeres en el Comité de Dirección es del 25%.

Además, mensualmente Lilly cuenta con un **Lead Team Meeting** formado por 15 miembros para la toma de decisiones sobre el entorno y las personas del grupo empresarial en España. El 20% de los miembros de este Comité son mujeres, y la diversidad queda manifiesta por la presencia de 4 nacionalidades.

Específicamente para el análisis del negocio de Lilly en España existe el **Customer Experience**. Este Comité está formado por 13 miembros entre miembros fijos (8 miembros) y discontinuos (5 miembros), se reúne mensualmente, y posee una representación de mujeres del 23%. La diversidad queda manifiesta por la presencia de 3 nacionalidades diferentes.

Steering Comitee

- **Objetivo:** Decisiones sobre Lilly España (instalaciones y personas).
- **Asistentes:** GM, Finanzas, Recursos Humanos, Legal, Asuntos Corporativos, Medicina + *LRL, Fabricación, Elanco* (para temas relevantes).
- **Frecuencia:** 3 veces al año.
- **Duración:** 1,5 horas.
- **6 hombres y 2 mujeres.**
- **Nacionalidad:** Italiana, Portuguesa, Líbano/Francés,

Lead Team Meeting

- **Objetivo:** Resultados de personas y negocios.
- **Asistentes:** Director de Afiliados de GM + LRL, Fabricación, Elanco (para temas relevantes).
- **Frecuencia:** Mensual.
- **Duración:** 3 horas.
- **9 hombres y 3 mujeres.**
- **Nacionalidades:** Italiana, Portuguesa, Líbano/Francés, Española.

Customer Experience

- **Objetivo:** Capacidades de cara al cliente.
- **Asistentes:** Director GM + BU + CA + Médico + Portugal (para temas relevantes).
- **Opcional:** Legal, Cumplimiento, Finanzas, RRHH.
- **Frecuencia:** Mensual.
- **Duración:** 3 horas.
- **2 mujeres (1 de las cuales solo está presente para ciertos temas) y 6 hombres.**
- **Nacionalidades:** Portuguesa, Líbano/Francés, Española.

Las decisiones operativas de producción son tomadas por el **Site Lead Team (SLT)** de Alcobendas compuesto por 11 personas de tres nacionalidades distintas, de las cuales 6 son hombres y 5 son mujeres (45%).

Para cuestiones no financieras relacionadas con la responsabilidad social empresarial de Lilly España, la compañía cuenta con un **Comité de RSE** desde hace más de 10 años. Este Comité de RSE es autónomo y reporta directamente al Comité de Dirección. El Comité de RSE está formado por 10 miembros de nacionalidad española quienes representan a las principales áreas de la compañía. La cuota de diversidad de género es del 60% a favor de las mujeres.

2.3. Ética, transparencia y conducta responsable para la generación de confianza.

Un comportamiento ético y responsable es clave para contar con la confianza de los grupos de interés de la compañía y asegurar la sostenibilidad del negocio y su generación de valor compartido. Esta premisa está muy presente en todo lo que decide y hace Lilly desde su constitución como promesa empresarial que responde a las necesidades de la sociedad. Es por ello, que Lilly cuenta con un robusto sistema de gestión de la ética que garantiza el cumplimiento de los diferentes compromisos éticos asumidos por la idiosincrasia de su cultura -compromisos éticos propios y voluntariamente autoimpuestos, compromisos éticos sectoriales, y compromisos éticos nacionales e internacionales.

Adicionalmente, y convencidos de que la transparencia también genera confianza en los grupos de interés, Lilly en España está bajo el alcance y supervisión directa de Eli Lilly & Company a través de su Programa de Ética y Cumplimiento. El Programa de Ética y Cumplimiento es el componente central de la ética y forma de hacer negocios de Lilly en el mundo y de las interacciones con sus socios externos. Los documentos que determinan las directrices sobre la ética y la conducta de Lilly en España son:

Ética



Código de conducta: El Libro Rojo

El programa LEN: “Lilly Ética en los Negocios”

Principios de Investigación Médica de Lilly

- **El Libro Rojo**, es el Código de Conducta de Lilly proporciona instrucciones relativas a la conducta empresarial, e invita a pensar antes de actuar, y a actuar de acuerdo con los valores de la compañía y con los principios del propio Libro Rojo para proyectar a Lilly como empresa farmacéutica confiable y transparente.
- **Lilly, ética en los negocios** es el programa internacional conocido como Programa LEN, cuyo principal objetivo es asegurar la mayor transparencia posible en las relaciones de Lilly con todos los profesionales sanitarios y grupos de interés. Se trata de dar un paso más en el posicionamiento de la marca Lilly en su compromiso con la ética en los negocios. Se busca, en suma, que las relaciones se mantengan en el ámbito puramente profesional y se alejen de cualquier posible conflicto de interés. Con esta estandarización global Lilly impacta

positivamente en todas las partes implicadas lo que, finalmente, redundará en una mejor contribución a la salud de la sociedad.

El Programa LEN es la confirmación de la aplicación práctica de los valores con los que se fundó Lilly. Determina la integridad, el cumplimiento con la normativa vigente y la autorregulación de la industria farmacéutica que debe regir las relaciones con profesionales sanitarios y con terceros y, de este modo, fortalecer los principios de credibilidad y confianza que Lilly defiende. Esta iniciativa se ve reflejada en todos los documentos que la compañía maneja en sus relaciones contractuales y comerciales justas con terceros.

- **Los Principios de Investigación Médica** definen la conducta ética, las formas de financiación de la investigación clínica y el modo de llevar a cabo la comunicación de los resultados. En este sentido, Lilly establece las políticas y las normas en todo el proceso de investigación y desarrollo para garantizar que las necesidades del paciente se mantienen por encima de otros intereses. Además, ha publicado una declaración general acerca de cómo y por qué Lilly investiga, se relaciona con los investigadores y comunica los proyectos de investigación y los resultados de éstos.

La historia de la empresa en su labor de creación de productos innovadores que mejoran y preservan la vida es muy rica. Sin embargo, la compañía asume que las responsabilidades que tiene van más allá de la actividad en sus laboratorios. Es por ello, que el Lilly está comprometido con la protección de los derechos humanos, el bienestar de los participantes en los estudios de investigación clínica y los principios de respeto a los animales utilizados en su investigación.

Bioética	Cuidado y uso de animales
<p>La Bioética de Lilly está diseñada para hacer frente a los cada vez más complejos desafíos éticos de I+D farmacéutica global en el entorno cambiante de la biotecnología.</p>	<p>Entre sus obligaciones éticas y científicas se integran y reconocen aquellas que garantizan el tratamiento adecuado de los animales utilizados en la investigación para el descubrimiento y desarrollo de productos de alta calidad que mejoran el bienestar de las personas y los animales de todo el mundo.</p>

Lilly participa en el proceso de TRANSPARENCIA liderado por Farmaindustria. Desde 2011 publica las colaboraciones con las asociaciones de pacientes y desde 2016 publica las transferencias de valor a los profesionales sanitarios.

La mejor práctica clínica requiere los mejores y más avanzados conocimientos y la experiencia de muchos grupos: clínicos, organizaciones de pacientes, personal universitario, organizaciones del sector sanitario y fabricantes de nuevos fármacos y tecnología médica. La colaboración entre el sector y estos agentes se traduce en tres principales beneficios:

- Ante todo, hacer posible la fabricación de nuevos fármacos que den respuestas a las necesidades de salud de las personas.
- Proporcionar una formación sanitaria fundamental para garantizar que los fármacos se utilizan adecuadamente.
- Recopilar las opiniones de los pacientes sobre los tratamientos actuales y comprender las necesidades médicas no satisfechas.

Es importante que estas relaciones se gestionen de una forma transparente para ayudar a demostrar que el objetivo más importante es mantener al paciente como foco principal de nuestro trabajo colectivo. En Lilly, valoramos nuestra relación con los profesionales sanitarios y las organizaciones sanitarias y damos todo nuestro apoyo al compromiso con la iniciativa de la patronal europea (EFPIA), así como de la asociación en España (Farmaindustria) de publicar los detalles de los pagos y las transferencias de valor realizadas hacia ellos. Estos datos se actualizan anualmente y quedan publicados en el apartado de transferencias de valor de la web www.lilly.es

Lilly cuenta con un canal de denuncia interno y externo a disposición de todas sus partes interesadas.



2.4. Gestión de riesgos no financieros.

La cultura de Compliance en Lilly está basada en sus valores, principios éticos y las propias creencias y cultura de la compañía. Todos estos elementos interactúan entre sí y se relacionan con las estructuras y sistemas de control generando un Programa de Cumplimiento con el fin de prevenir los potenciales riesgos a los que se prevé puedan exponerse las actividades diarias de la compañía. El Programa de Compliance está basado en el principio de proporcionalidad atendiendo a las diferentes necesidades de la compañía, los elementos que la componen y estructuran son:



Gobernanza

El Comité de Dirección es el máximo responsable del cumplimiento y desarrolla un liderazgo e influencia de forma visible y activa.



Propiedad

Presencia del equipo de ética y cumplimiento en los comités de evaluación y de decisión de la compañía para la generación de una cultura de debida diligencia



Políticas y procedimientos

Definición documentada de las expectativas de comportamiento y las buenas prácticas para la realización de las actividades con la debida diligencia.



Evaluación de riesgos

Existencia de ejercicios de reflexión sistemáticos para la identificación de riesgos de mayor criticidad y establecimiento de planes de prevención, atenuación, mitigación y reparación.



Monitorización

Monitorización del plan de mitigación y establecimiento de acciones correctivas y preventivas, si procede.



Generación de competencias

Autoliderazgo para la construcción de competencias sobre la ética y el cumplimiento en la plantilla de la organización.



Comunicación

Divulgación para la información, sensibilización y actualización de conocimientos.



Auditorías

Evaluaciones de conformidad de las relaciones éticas con terceras partes, anticorrupción, privacidad y el propio Programa de Cumplimiento.



Investigación

Facilitador de investigaciones de potenciales desviaciones del cumplimiento previsto.

Para prevenir la corrupción, el soborno y el blanqueo de capitales, Lilly ha adoptado las siguientes medidas generales:

- Implantación y actualización continua desde el año 2016 del Modelo de Medidas de Prevención y Detección de Delitos.
- Creación y funcionamiento del Comité de Cumplimiento Normativo. Este Comité está formado por los directores de las áreas de Compliance, Finanzas y Recursos Humanos y por representantes de las áreas de Farmacovigilancia, Calidad y Prevención y Medioambiente. El Departamento Legal actúa como Secretario, no miembro, del Comité de Cumplimiento y asiste al mismo para resolver posibles dudas que les puedan surgir, directamente o con la ayuda de juristas externos. El Comité está dotado de poderes autónomos de iniciativa y de control para supervisar el cumplimiento y eficacia de las medidas de prevención y control de las empresas del grupo.
- Reporte anual del Comité de Cumplimiento Normativo al Consejo de Administración sobre, entre otros, la memoria de las actuaciones llevadas a cabo durante el ejercicio, las propuestas motivadas de cambio, así como las propuestas motivadas de auditorías específicas para España en casos concretos.

Además, Lilly goza de ulteriores medidas de prevención de corrupción, el soborno y el blanqueo de capitales. Concretamente en materia de prevención del blanqueo de capitales, la sociedad matriz del Grupo Lilly España, esto es, Elanco Valquímica, S.A.U.

(Valquifarma desde 01.01.2020), dispone de un Acta de Titularidad Real, otorgada en escritura pública de 3 de noviembre de 2014, firmada ante el Notario de Madrid D. Carlos Rives García, con número de protocolo 2.456. Así, en cumplimiento de la Ley 10/2010, de 28 de abril, de prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo, dicha escritura acredita la titularidad real de la entidad Eli Lilly & Company, sociedad cotizada en la Bolsa de Nueva York, por ostentar ésta última más del 25% del control de Elanco Valquímica, S.A.U. y, por ende, del resto de sociedades del grupo español.

Asimismo, Lilly ha implementado una serie de **medidas y controles específicos que previenen y ayudan a detectar la comisión de un delito o una infracción de blanqueo de capitales:**

- **Financial Responsibility/Authorization Policy:** Se trata de una política que identifica, en función del tipo y el valor de la transacción financiera, qué empleado de la compañía tiene asignada la responsabilidad para contratar con terceros o quién puede ser responsable de autorizar que se realice el gasto o quién está autorizado para ordenar el desembolso de fondos en nombre de Lilly. Esta política persigue mantener la integridad de los registros contables y estados financieros. Esta política también engloba un procedimiento de compras donde se definen las diferentes transacciones de Lilly, así como los niveles de autorización requeridos para hacerlos efectivos.
- **Global Procedure on Import/Export:** Procedimiento Global que informa acerca de la obligatoriedad de cumplir con toda la normativa y legislación aplicable a las operaciones de importación y exportación de productos y bienes que pueden realizarse por parte de las entidades que conforman el grupo Eli Lilly and Company en todo el mundo.

- **Global Procedure on Practicing Fair Trade and Competition:** Procedimiento Global que recoge los principios seguidos por el Lilly respecto a la realización de sus operaciones y actividades comerciales desde el respeto a la preservación del comercio justo y la competencia abierta. El procedimiento informa acerca de la obligatoriedad de la observancia y cumplimiento de todas las leyes vigentes sobre defensa de la competencia y antimonopolio.
- **Planes de formación en materia de Prevención del Blanqueo de Capitales:** Lilly ha diseñado y ejecutado planes de formación en materia de Prevención del Blanqueo de Capitales dirigidos a directivos y empleados de la empresa, con especial atención a los que forman parte de la red comercial o mantienen relaciones directas con los clientes, ya que por el trabajo que desempeñan son los que más expuestos pueden estar a este delito.
- **Procedimiento español** sobre prevención de blanqueo de capital y de la financiación del terrorismo de 19 de diciembre de 2013.

En lo relativo a las medidas adoptadas para prevenir la corrupción y el soborno, Lilly distingue entre las medidas adoptadas para prevenir la corrupción en el ámbito privado y las medidas adoptadas para prevenir la corrupción de funcionarios en el ámbito público.

Medidas de prevención de la corrupción y el soborno en el ámbito privado*

- Financial Responsibility/Authorization Policy.
- Código de conducta profesional. El Libro Rojo.
- Política Global de Interacciones Éticas: prevención de la corrupción.
- Pagos a Terceros.
- Global Procedure on Anticorruption Due Diligence.

Medidas de prevención de la corrupción y el soborno en el ámbito público*

- Financial Responsibility / Authorization Policy.
- Global Procedure on Anticorruption Due Diligence.
- Procedimiento de Interacción con Funcionarios Públicos (no profesionales sanitarios).
- Procedimiento de Informes de Gastos de Empleados.
- Procedimiento de compras.
- Procedimiento de Pagos a Terceros.
- Política Anticorrupción incluida en el Código de Conducta Profesional (El Libro Rojo).
- Procedimiento de Asociación con Organizaciones Externas.
- Política Global de Interacciones Éticas.
- Publicación anual de las transferencias de valor. E inclusión en los contratos de colaboración de un clausulado y un anexo específico de obligado cumplimiento para el proveedor con el objeto de permitir a Lilly la consecución de las obligaciones de transparencia del Código de Buenas Prácticas de Farmaindustria.



**Se puede consultar la explicación de cada medida en el Estado de Información No Financiero 2018*



En todo caso, los miembros del Consejo de Administración de todas las sociedades de Lilly España informan anualmente a las Sociedades de referencia de las eventuales situaciones existentes que pudiesen generar conflictos de interés ex Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.

Adicionalmente, en el marco de los sistemas de gestión implementados, sistema de gestión ambiental y sistema de gestión de prevención de riesgos laborales, anualmente se revisan la evolución y las tendencias de los riesgos derivados de las cuestiones ambientales y de seguridad y salud laboral.

En el ámbito de la privacidad y seguridad de la información existe un robusto sistema de protección de datos personales de acuerdo con la legislación vigente aplicable.

En el ámbito de los derechos humanos la compañía, a pesar de no haber detectado riesgos significativos de incumplimiento, ha iniciado la redacción de una nueva política de respeto a los derechos humanos que tiene prevista su aprobación en 2020 y que servirá para fortalecer aún más el sistema de control de riesgos de esta índole tanto dentro de la compañía como en su cadena de valor.

Esta política de respeto a los derechos humanos forma parte del enfoque a riesgos que posee el liderazgo y gestión de la compañía, y su elaboración está inspirada en las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales, en el Marco de las Naciones Unidas para las Empresas y los Derechos Humanos para “proteger, respetar y remediar” y será conforme con los Principios Rectores para su puesta en práctica. Concretamente las directrices para la elaboración de la política de respeto a los derechos humanos son (i) sea aprobada al nivel jerárquico más alto de la empresa; (ii) sea elaborada por especialistas externos o internos; (iii) defina lo que se espera del personal, socios comerciales y otras partes directamente asociadas a sus actividades o medicamentos en materia de derechos humanos; (iv) sea difundida públicamente y comunicada interna y externamente al conjunto del personal, socios comerciales y otras partes interesadas; (v) se traduzca en políticas y procedimientos operacionales que den una dimensión concreta a este compromiso.



2.5. Gestión responsable de la cadena de suministros

Lilly fomenta buenas prácticas de responsabilidad social entre sus proveedores y subcontratistas dado que entiende que entre sus compromisos está el de trasladar a éstos agentes sus preocupaciones sobre el impacto en la sociedad de la cadena de valor de sus medicamentos. La organización se esfuerza para que sus principios de responsabilidad social empresarial sean respetados por su cadena de suministro aplicando una política de compras basada en la honestidad, la ética, la justicia, y el respeto al medio ambiente.





Gestión responsable de nuestra cadena de suministro

Debido a la gran variedad de compras de productos y servicios que necesita Lilly para el desarrollo de su actividad, la organización aplica requerimientos y criterios de compra sostenible basados en estándares de responsabilidad social corporativa para todas y cada una de las diferentes relaciones comerciales que establece.

En la actualidad, en los modelos de contratos que se van renovando y adaptando a las nuevas necesidades de compra se están incluyendo aspectos relacionados con la seguridad y salud, el medio ambiente, la lucha contra la corrupción, la transparencia, y los derechos de las personas, entre otros. Prueba de ello, son los ejemplos que muestra el libro de contratistas de la compañía y los requerimientos que se añaden a las órdenes de compra sobre estos asuntos éticos, sociales y de buen gobierno mencionados. En la misma línea, en la documentación de contratación de suministros y prestación de servicios, en función del bien contratado, se añaden requerimientos específicos sobre gestión de residuos, emisiones a la atmósfera, consumo de recursos naturales, contratación, o trabajo digno.

Para los proveedores que se consideran críticos en algunas áreas de negocio, Lilly mantiene reuniones periódicas donde, además de abordar los aspectos específicos del suministro o bien contratado, se analizan otros aspectos relacionados con el desarrollo sostenible tales como las certificaciones sociales, ambientales y de responsabilidad social, indicadores o sistemas de homologación de compras responsables (ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, ECOVADIS, indicadores de seguimiento de actividad para las empresas de transporte asociados a la cantidad de CO₂ emitido por

unidad transportada, o el uso de fuentes certificadas para la fabricación de material de acondicionamiento).

La búsqueda constante de alternativas para la minimización del impacto ambiental, forma parte de las actividades del negocio de Lilly que promueve constantemente el establecimiento de relaciones de valor compartido con su cadena de suministro. Prueba de ello, son la disminución del gramaje en las cajas de transporte, o la búsqueda de gestores de residuos que ayuden a mantener el objetivo de cero residuos a vertedero.

Lilly trabaja en aumentar la sostenibilidad de su cadena de suministro primando siempre que sea posible la economía de la zona o compra local. En 2019, manteniendo unos valores similares a los del año anterior, el 86 % de las compras se realizaron a proveedores nacionales, lo que supone el 72% de la facturación.

A lo largo de 2020 se trabajará en el establecimiento y aplicación, siempre que sea posible, de requerimientos de compras sostenibles basados en criterios ambientales, sociales y de buen gobierno.

En lo concerniente a supervisión y auditoría de la cadena de suministro, si bien no existe un proceso homogéneo para todos los proveedores y subcontratistas, Lilly cuenta con herramientas que ayudan a un seguimiento de aquellos que se consideran más importantes para el negocio. Las reuniones SRM (Supplier Relationship Management), las auditorías a los gestores de residuos, los cuestionarios y auditorías a los proveedores Good Manufacturing Practice (GMP) son algunos ejemplos.