



Innovación responsable para un mundo cambiante

No hay mercado que no esté en estado de permanente revolución. En el mercado farmacéutico, las diferencias competitivas basadas en la investigación de nuevas moléculas no son suficiente y cada una de las organizaciones debe buscar generar un foso de innovación relevante ante competidores. Ante esta situación global de todos los mercados, el mundo farma no puede ser indiferente y debe considerar a la consultoría de innovación como una palanca para hacer crecer, o al menos, mantener el negocio actual.



**SANTIAGO CANTALAPIEDRA
ALCOCEBA**
CO-CEO Y SOCIO
FUNDADOR DE
COCREANET

Muchas de las empresas, independientemente de los sectores donde estén trabajando, siempre piensan en tecnologías y sus nuevos avances como la base principal para desarrollar un proceso de innovación. En muchas ocasiones se puede hacer esta relación, pero es necesario dar un paso atrás y comprender la innovación de una forma más completa. Una buena definición de innovación nos la da la fundación COTEC, ya que nos dice tal que “Innovación es todo cambio (no solo

tecnológico) basado en conocimiento (no solo científico) que genera valor (no solo económico)”. Con esta descripción, las empresas del mundo farmacéutico tienen varios campos de desarrollo que tan solo algunos están atendiendo.

El negocio relacionado con el mercado farmacéutico siempre ha tenido mucho que ver con la investigación. El desarrollo de nuevas moléculas o biosoluciones desde los estudios iniciales hasta su puesta en mercado pasando por los distintos ensayos clínicos necesarios son la base del negocio. Pero esto no ha supuesto una adaptación generalizada a otras búsquedas de eficiencias sostenibles para todos y cada uno de los tramos involucrados. Por este motivo, incorporar la

innovación en cada uno de los eslabones de la cadena de valor puede suponer una ventaja competitiva muy relevante en estos momentos y en los próximos años.

Tener una regulación tan estricta y laboriosa supone una barrera de entrada a competidores muy relevante, pero es la misma que hace complicada dar respuesta a las nuevas necesidades de los pacientes. Conceptos como son el paciente informado, o una de sus propuestas específicas basadas en tecnología, como son pacientes digitales, son cada vez más apreciados por la sociedad donde desarrollamos nuestro negocio.

En estos tiempos que estamos viviendo, podemos afirmar que estamos en una revolución constante en casi todos los aspectos

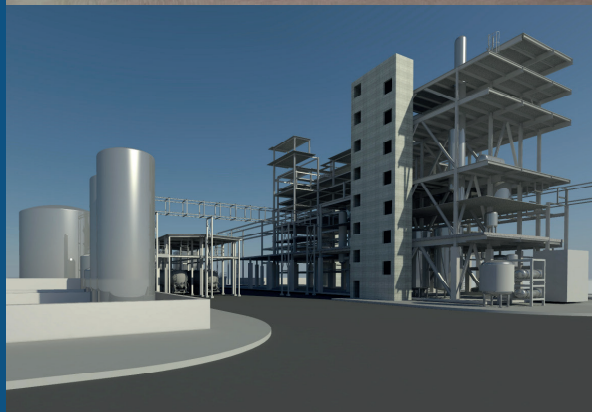
» EXPERTOS EN
ENTORNOS
REGULADOS GxP

» SERVICIOS
INDEPENDIENTES DE
DISEÑO, INGENIERÍA Y
CONSULTORÍA PARA EL
SECTOR LIFE SCIENCES



ipb chemengineering

» Ofrecemos **servicios integrales en el ciclo de vida de los proyectos**: consultoría técnica, estudios conceptuales, diseños básicos y ejecutivos, gestión de contrataciones y direcciones de obra, hasta la entrega de las instalaciones validadas y en funcionamiento.



www.chemengineering.com info@chemengineering.com Síguenos en 

que nos rodean. Nada parece consolidado y todo parece frágil y poco consistente. Si bien el mercado farmacéutico está viviendo este constante cambio y volatilidad, no está llegando de la misma forma que otros tan consolidados y cercanos como son la logística, movilidad o comercialización. Este proceso globalizado avanza inexorable y siempre es mejor ser promotor que sufrir las embestidas de estos cambios de forma reactiva. Esto ya lo podemos percibir en las nuevas alianzas regionales e internacionales, por no hablar de los cambios en la cadena de suministros.

Por si todo esto fuera poco, la evolución y desarrollo de las tecnologías exponenciales está suponiendo un cambio de paradigma fundamental en el desarrollo de los negocios que rodean a la industria. El uso intensivo de estas tecnologías cambia la escasez de recursos por la abundancia, generando un proceso disruptivo en el mercado. Esto supone que el coste intensivo de inversión de recursos económicos no sea un criterio para asegurar el futuro de nuestro negocio. Si tomamos de ejemplo un mercado tan tradicional como lo fue la hostelería con altas barreras de entradas, este cambio ha supuesto que la mayor cantidad de alojamientos contratados a nivel mundial (Airbnb) no tenga un simple establecimiento en todo el mundo.

Estos aspectos comentados suponen la aparición de una multitud de retos que el negocio del mercado farmacéutico y relacionados debe ser capaz de dar respuesta. Por este motivo, la innovación es y será la clave para una solución adecuada acorde a los problemas complejos planteados. Ya no valdrán solo soluciones basadas en buenas prácticas de terceros, sino que será el talento de las personas de la organización las que, basadas en su conocimiento y su experiencia, siempre trabajando de forma colaborativa, el principal activo sobre el que basar la ventaja competitiva de nuestra propuesta.

Con estos retos y situaciones por delante, todos los criterios necesarios para el desarrollo del negocio deben ser definidos con sumo cuidado. Si tenemos un portafolio de investigaciones con sus distintos estadios y situaciones, podemos relacionarlo con otros aspectos del negocio. Esto lo podríamos clasificar dentro de los denominados horizontes de innovación. En ellos se van clasificando las propuestas estratégicas, coste y el nivel de incertidumbre acorde al impacto en el negocio.

Por este motivo, la estrategia empresarial debe ser también adaptativa, para poder reaccionar y actuar de forma rápida, consensuada y coordinada por la organización. Metodologías de innovación como el denominado diseño estratégico pueden consensuar una estrategia donde el conocimiento y el talento de los colaboradores de la organización nos permita afrontar la incertidumbre de una forma adecuada. Todo esto se puede incluso complementar con un enfoque de trabajo basado en un diseño especulativo (o más comúnmente denominado diseño de futuros) donde se puede definir una estrategia y plan de acción de una forma muy temprana a la aparición de signos que se puedan convertir en tendencias con impacto en el negocio.

A los retos mucho más tácticos, más operativos por definirlos de otra forma, hay dos formas basadas en la consultoría de innovación que ayudarán a dar una respuesta. El primero y más utilizado por cualquier tipo de organización son los procesos de intraempresarios. En él, guiados en un proceso acorde a los objetivos estratégicos de la organización, el talento interno, con o sin ayuda externa, es capaz de desarrollar propuestas de solución basadas plenamente en las personas de la organización. Hay enfoques metodológicos como pueden ser EXO Sprint para desarrollar propuestas de solución aplicando tecnologías exponenciales. También suelen ser aplicadas metodologías como Sprint Design para dar respuesta a desafíos como son la definición de nuevos productos o servicios involucrando a la organización y las personas que la componen, cerrando el proceso con un recorrido y listado de recursos para su desarrollo.

Otra propuesta de trabajo son los procesos de innovación denominados abiertos. De esta forma, agentes del ecosistema innovador (startups, scaleups, centros de investigadores, etc.) se asocian con organizaciones consolidadas para trabajar conjuntamente para dar respuesta a un reto identificado por ambas partes. En este tipo de propuestas se están basando actualmente muchas de las aceleradoras corporativas existentes en casi todos los mercados. El objetivo es aumentar el conocimiento y disminuir el riesgo del evolucionar cualquier solución, comenzando una relación muy interesante para ambas entidades. Para la organización consolidada porque disminuye mucho el coste de capta-

ción de talento y de recogida de conocimiento en busca de una solución a un reto de negocio, y para la organización del ecosistema de innovación por tener la oportunidad de trabajar con una organización consolidada con una cantidad ingente de información formal e informal. De hecho, se pueden definir estrategias de innovación abierta más complejas y con impacto posterior denominadas Corporate Venturing.

Las empresas que conforman el mercado farmacéutico deben compaginar la validación y la búsqueda del aprendizaje validado con la protección de la licencia de operación. Esto supone que la innovación debe intentar aprovechar todas las posibles soluciones aplicadas con nuevas tecnologías, pero siempre manteniendo ciertos límites a su uso, como pueden ser el uso de tecnologías desplegadas en la nube fuera del control de las instalaciones propias, por no contar el impacto de las tecnologías de aprendizaje automático basado en conocimientos muy confidenciales o con alto nivel de restricción de acceso.

Estas metodologías deben contar para su ejecución con el criterio de la sostenibilidad. La identidad de la marca y su solvencia no pueden estar en juego, ya que es un aspecto muy importante de la credibilidad de las soluciones. Otro aspecto es la sostenibilidad económica. Cada vez más la impersonalización del modelo de pagos y copagos de la Sanidad Pública, tanto a nivel nacional como por CCAA hacen más minucioso el gasto de recursos económicos por la presión financiera incorporada al modelo de negocio. Por este motivo, la aplicación de planteamientos metodológicos basados en la adaptabilidad en lugar de la predictibilidad supone un ahorro de tiempo y dinero muy relevante en su ejecución. Por eso, planteamientos como Lean Startup con Customer Development y una gestión ágil de proyecto son la base de cualquiera de este tipo de propuestas.

Como resumen, ante un escenario completamente variable como el que sufren los distintos mercados, la consultoría de innovación da respuesta a multitud de retos. El mercado farmacéutico no puede ser una excepción. De todas y cada una de las organizaciones de nuestro negocio depende ser disruptor y afrontar el futuro con garantías, o bien, sufrir disrupción e ir muriendo poco a poco rememorando tiempos pasados que no volverán ●

EL ALMACÉN AUTOMÁTICO VERTICAL

para ahorrar tiempo y espacio.



MODULA
LIFT

MODULA