

Change Management

Gestión del Cambio en las empresas farmacéuticas: el Modelo Sanofi

Lecciones aprendidas.

Por Joan Cos Codina

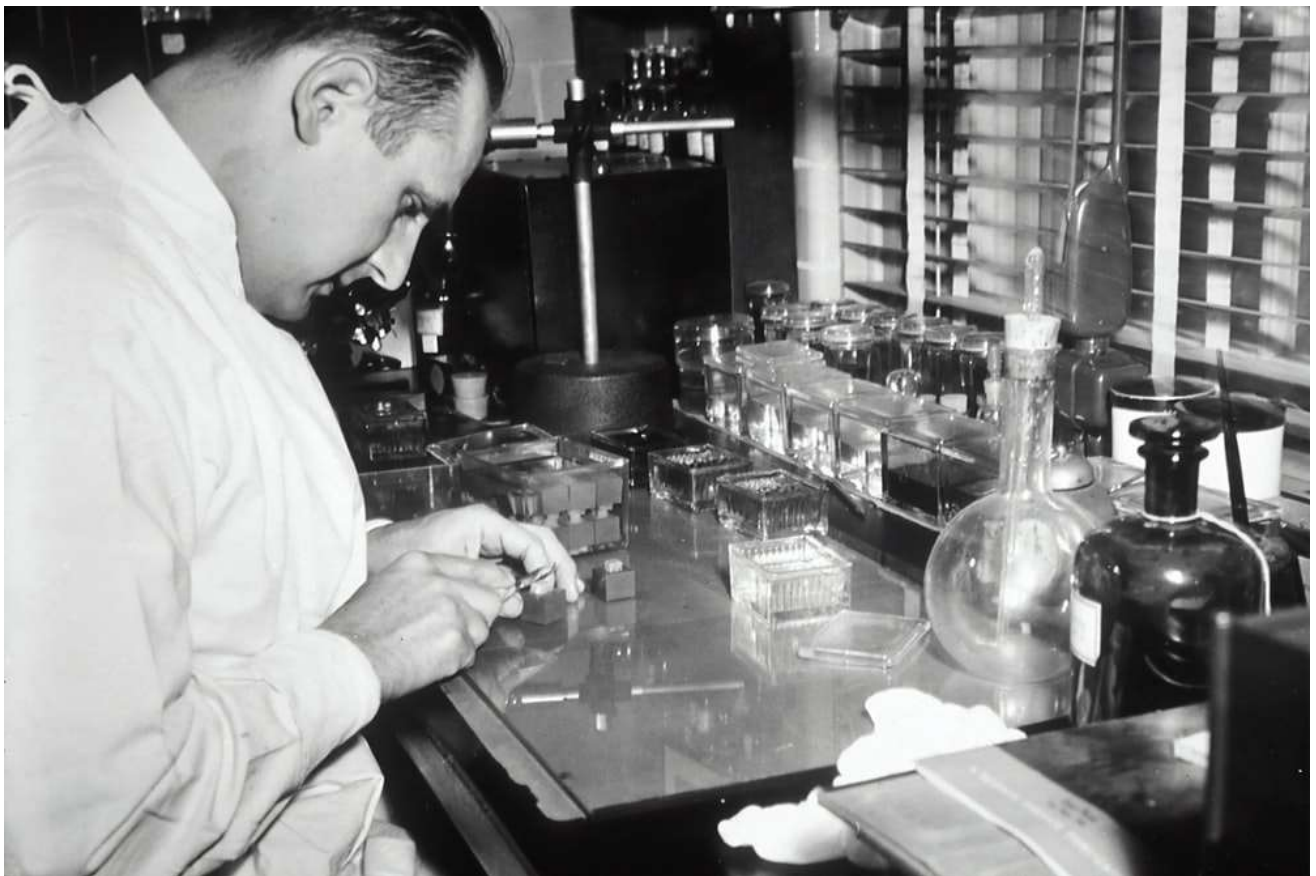


Photo by @nci



Photo by @nci

Algunas lecciones aprendidas de cómo la farmacéutica Sanofi gestiona el cambio: Dennis Urbaniak, que fue Vicepresidente en US de la división de Diabetes realizó cambios importantes en el enfoque de negocio y de la innovación en esta importante división de negocio. Su gestión fue en 2012 pero sus aprendizajes son valiosos y muy vigentes hoy en la industria farmacéutica en Europa y especialmente en España. Antes de hablar de sus aprendizajes, hagamos unos comentarios sobre la industria en España.

Nuestra industria farmacéutica, con marcas relevantes en cabeza, está también realizando y digiriendo grandes cambios no sólo en la orientación de cómo afrontan su negocio y su cartera de producto, sino también en la orientación terapéutica, investigación y desarrollo de producto (I+D). En los últimos años se han producido movimientos sonados en este aspecto que nos ofrecen mutaciones empresariales dignas de estudio. Con el tiempo lo veremos, pero hay indicios que el trabajo se va haciendo y vamos por buen camino. La caída de productos protegidos por patentes (patent cliff) es un buen acicate al cambio ... la "urgencia del cambio" que Porter establece como primer paso para un proceso de gestión del cambio está ya servida.

Más allá de las empresas nacionales, todas las Big Farma (y no tan Big) están inmersas en cambios que, ahora ya sí, son constantes. Un ejemplo relevante es Sanofi que ha

venido desplegando programa de cambio en áreas clave como el programa SHIFT para asegurar la consistencia en negocio y la estructura tecnológica o el programa SCCORE para la cadena de suministro e industrial que cubre soluciones finales de negocio y soluciones de IS (y se articula con SHIFT).

Otro ejemplo de cambio, este en las fases más complicadas de este negocio, es el paso de la I+D cerrada ("segura", dirían algunos) a modelos de verdadera Innovación Abierta. Muchos están en ello, pero hay barreras culturales muy férreas que lo ralentizan: seguridad, privacidad de los datos, miedo a la competencia, etc.

En este sentido, Elias Zerhouni, M.D., el Presidente Global de I+D en Sanofi comenta que “el secretismo es ahora una muestra de debilidad”, en alusión al cambio de cultura que impulsó en la empresa para adoptar una política y prácticas de auténtica Innovación Abierta (Cathy Yarbrough, Life Science Leader).

El cambio sacude toda la cadena de valor de las farmacéuticas, desde

early discovery hasta marketing y comercialización, pasando por industria y cadena de suministro. Todos ellos con la mirada y la intención puesta en el paciente.

La escritora Suzanne Elvidge de la revista *Life Science Leader* nos ayuda a recopilar algunas ideas expresadas por Dennis Urbaniak, tras liderar el cambio en la división de Diabetes de Sanofi US:

¿Qué es la Gestión del Cambio?

“Cambiar es una disciplina, no sólo un único evento. La efectiva gestión del cambio puede alterar comportamientos y tener un resultados positivos y de largo plazo en toda la compañía, y en las carreras de las personas también.”



Photo by @nci

Crear un entorno para el

Cambio. Para hacer el cambio fácil, efectivo y positivo es importante crear un entorno que promueve y gratifica el cambio, apoya la habilidad de aprender del cambio, e incluso promueve que las personas estén interesadas y curiosas sobre los cambios en marcha. ¿Cómo las empresas promueven este tipo de entorno? Según Urbaniak es todo comunicación.

“El primer paso es comunicar y compartir las razones del cambio y promover el diálogo entre todos los grupos de *stakeholders*, indistintamente de su nivel” explica Urbaniak. Una vez que la organización o equipo ha establecido que necesita cambiar, y estas razones han llegado a todos sus miembros, el siguiente paso en la gestión del cambio consiste en establecer objetivos y resultados claros, medibles y sostenibles, y comunicarlos con claridad.

“A lo largo del proceso, es realmente importante recordar el objetivo tras los cambios. Suena simple, pero muchas empresas se dejan llevar, y acabas cambiando sólo por cambiar” dice Urbaniak. “Si el cambio se ve como un entorno continuo, entonces puede utilizarse como una forma de aprender, pero es importante detener las actividades que no añaden beneficio y priorizar las que sí”.

Los indicadores son tan importantes como los objetivos en sí mismos, y decidir los indicadores para los objetivos de antemano (y comunicarlos) puede hacer que el proceso entero de cambio sea más rápido y más efectivo.

A través del Cambio. Es importante no olvidar o apartar a las personas que no pueden con el cambio, a riesgo de perder empleados valiosos. Hace falta trabajar con estas personas para ver

cual es su experiencia, y ver donde pueden hacer una mejor contribución y utilizar sus fortalezas. Para ayudarlos, necesitas continuar con el diálogo, mostrarles cómo evolucionan las cosas, enseñarles el progreso y compartir el aprendizaje. El cambio y la innovación es incremental a la vez que disruptivo, y es importante mirar a las ideas pequeñas además de a las grandes. En base a esto, Sanofi ha creado un grupo centralizado de innovación, que busca nuevas maneras de gestionar el negocio. Por ejemplo, los pacientes hablan cada vez más alto, especialmente a través de las redes sociales como Twitter, Facebook y LinkedIn, y en grupos de pacientes. Sanofi ha decidido aprovechar esta

circunstancia y crear un grupo en redes sociales sin marca. La compañía esta usando este grupo para buscar respuestas masivas (*crowdsourcing*) a preguntas como "¿Qué es lo que te más importa en la diabetes?"

El rol del Líder. "Espero que más empresas vean que el cambio es un aspecto fundamental del negocio – necesitas sentirte cómodo con la incomodidad. Sin embargo, es importante recordar – las mejores ideas surgen de los clientes, empleados y socios, no de ti. Tu trabajo es simplemente dar soporte y coordinación" concluye Urbaniak.

Joan Cos Codina es socio codirector de TAGA, empresa consultora en Gestión del Cambio dedicada a facilitar a organizaciones y empresas los procesos de cambio y transformación hacia una mayor prosperidad.

 joan.cos@taga.net





Photo by @pawel_czerwinski

Fuentes:

Suzanne Elvidge, "Change Management: the Sanofi Model", Life Science Leader, June 12, 2012 (accessible en <https://www.lifescienceleader.com/doc/change-management-the-sanofi-model-0001>)

Cathy Yarbrough, "Sanofi Pharma R&D, The Case For Change Was Not Hard To Make", Life Science Leader, 13 julio 2013(<https://www.lifescienceleader.com/doc/sanofi-pharma-r-d-the-case-for-change-was-not-hard-to-make-0001>)