

# PlantaDoce.

Opinión

## La industria farmacéutica se vuelve más ágil

María López  
31 ene 2020



La forma de trabajar de la industria farmacéutica se asocia con frecuencia a los largos plazos invertidos en el desarrollo y la comercialización de los fármacos. No obstante, en un entorno caracterizado por un creciente dinamismo, son muchas las grandes compañías del sector que se preguntan si una forma diferente de trabajar, que incida en estos tiempos, es posible. La respuesta es afirmativa y viene de la mano de las nuevas formas de trabajo *agile*.

Aunque en un principio estas formas de trabajo nacieron en la industria informática para sustituir el modelo de desarrollo de *software* en cascada, se han extendido rápidamente desde la industria tecnológica a la financiera, a la de consumo, al sector público, y ahora también a la industria farmacéutica, por su



**María López**

María López es socia de Boston Consulting Group. Basada en la oficina de Madrid pertenece a los equipos de Healthcare y People&Organization, es miembro de la Red de científicos Healthcare de BCG, y lidera en España la iniciativa Women@BCG.

María trabaja principalmente el sector de Healthcare apoyando a compañías a abordar sus desafíos más críticos en los negocios (estrategia, ventas y acceso al mercado) y en la organización (transformación digital, diseño, cultura, liderazgo, nuevas formas de trabajo y gestión del cambio).

María es licenciada en Químicas y doctora en Química Organometálica. Antes de unirse a BCG, María impartía clases en la Universidad Heriot-Watt y ha sido autora de diversas publicaciones científicas.

---

# PlantaDoce.

---

adaptabilidad para ofrecer valor en múltiples contextos y eficacia a la hora de fortalecer cualquier modelo operativo.

En el caso concreto de la industria farmacéutica, las nuevas formas de trabajo *agile* están demostrando ser una fórmula de éxito para superar las limitaciones organizativas e impulsar el potencial que tienen sus compañías, como ilustran los dos ejemplos presentados a continuación.

El primer caso es Allergan, que confió en las metodologías *agile* en su proceso de transformación digital para crear una unidad de *digital ventures* orientada a los consumidores interesados en la belleza y el cuidado de la piel. Con este objetivo puso en marcha equipos multidisciplinares, que apalancaron los principios y metodologías *agile*. Los resultados no se hicieron esperar: el tiempo de revisión del material corporativo se redujo de semanas a días, y en algunos casos incluso a horas, al pasar de una cascada tradicional a un método de aprobación más sencillo. El nuevo modelo tuvo además una gran acogida entre los empleados. Uno de los encuestados tras la transformación declaró no querer volver a la antigua forma de trabajar.

El segundo ejemplo es el de una farmacéutica global que apostó por *agile* para desarrollar un nuevo modelo operativo y obtener una ventaja organizativa frente a otros competidores más lentos. El camino de la compañía hacia las nuevas formas de trabajo comenzó con cambios impulsados por los equipos directivos, que se inspiraron en los principios *agile* para revisar y reescribir los procesos. Rápidamente reconocieron el impacto potencial y extendieron su aplicación a toda la organización.

En varios meses rediseñaron el modelo operativo a través de más de 50 *design sprints* en los que miembros de la organización participaron de forma activa. Los resultados alcanzados lograron que empleados inicialmente reticentes a ceder el control a los equipos autogestionados comenzaran a confiar en el proceso. Incluso en las partes más reguladas del negocio, las metodologías *agile* favorecieron el desarrollo de una visión mucho más sólida sobre cómo acelerar y mejorar los procesos de extremo a extremo, fortalecer la cooperación y disminuir la jerarquía y burocracia innecesaria.

A pesar de estos primeros éxitos, los líderes reconocen que el camino no es fácil, y que es necesario un diálogo continuo dentro de los equipos de alta dirección y en la

---

# PlantaDoce.

---

organización en general, así como prestar especial atención para asegurarse de que las nuevas formas de trabajar no aislen a los equipos entre sí.

Sin duda, las nuevas formas de trabajo *agile* aplicadas a la industria farmacéutica pueden transformar por completo la forma de trabajar del sector. En una industria altamente regulada y especializada, todas las empresas pueden mejorar su modelo operativo para poner soluciones innovadoras en el mercado más rápido y así cumplir su propósito de conseguir mejores resultados en salud para los pacientes.