

¿Cómo gestionar la estrategia corporativa y las inversiones relacionadas en un entorno de alta incertidumbre?

Aparte de la inversión propia que se debe realizar en el mercado farma relacionada con la validación de moléculas, se debe tener un adecuado porfolio de innovación acorde a las necesidades propias de nuestro negocio.



SANTIAGO CANTALAPIEDRA
COFUNDADOR
DE COCREANET
SL

No toda la innovación

ni los negocios relacionados con este entorno tienen la complejidad y la especificidad de la innovación orientada al uso de moléculas farmacológicas, sino que también se puede aplicar otros conceptos de otros mercados que están resultando exitosos incorporando nuevos avances científico-técnicos. En este artículo os describimos como tener un buen plan de trabajo para saber como gestionar nuestras inversiones a corto, medio y largo plazo.

En los últimos años, todos los negocios, incluidos mercados más estables por la propia especificidad de los clientes, está sufriendo un cambio muy significativo en la forma de gestionar la estrategia corporativa y, por lo tanto, también en su gestión de inversiones relacionada para la continuidad del modelo de negocio y de la forma de aportar valor a los clientes.

Desde los primeros avances a nivel de gestión empresarial, la planificación estratégica ha supuesto el principal valor o esencia para mantener nuestros modelos de negocio vigentes y aportando un valor a una tipología de cliente cada vez más amplia y cambiante. Pero desde los últimos años y cada vez más últimamente, este tipo de acciones se han ido diluyendo por la poca eficacia ante un entorno cada vez más cambiante y complejo (con todos los matices aplicables a este concepto, como son es la multitud de perspectivas o fragilidad de conceptos relacionados)



Aunque en muchas ocasiones se pensó que dicho planteamiento quedaría en desuso, nada más lejos de la realidad. Ni nuevas startups o empresas tecnológicas han echado a bancos consolidados ni nuevos avances han cambiado los principales actores de otros mercados como el farmacéutico. Se ha cambiado e incorporado otras prácticas, pero no se ha dejado de intentar afrontar la realidad de nuestro negocio y pensar en el futuro. Aunque no tengamos una bolita mágica de nuestro negocio futuro, si se puede intuir como será un futuro elegible para nuestra organización.

Si antes había análisis sesudos de la situación actual para planificar un futuro cambiante día a día, ahora y gracias a una especificidad de la rama del diseño (diseño especulativo en particular). Esta rama se utilizaba por los denominados “futuristas” o “prospectivista” para intentar comprender cual sería, de la gran cantidad de futuros posibles, aquel más viable en función de señales (que no tendencias) actuales. Es decir, si se conocen aquellos eventos que

intuimos generarán grandes cambios y crearán tendencias hoy, podremos saber cual podría ser un futuro plausible donde nuestra empresa se desarrollará en un futuro próximo. Este tipo de prácticas, muy utilizada en empresas con cierta trayectoria y con un equipo directivo consciente de la situación actual, se ha implantado como el

servicio de “diseño de futuros”. En la actualidad, casi todas las empresas del IBEX 35 o de cualquier mercado tiene un servicio o incluso, un equipo de personas trabajando en este tipo de trabajos estratégicos.

Esta forma de afrontar la planificación estratégica supone un cambio fundamental. No supone tanto monitorizar de cerca a los competidores de nuestro mercado, si no comprender como el mercado se comportará por la aparición de nuevas formas de hacer o trabajar. Es decir, supone comprender como será posiblemente nuestro futuro y como nuestra organización hará frente y se posicionará en dicho entorno.

Este tipo de propuesta nos permite, a través de un planteamiento de “diseño estratégico” afrontar el reto de la estrategia corporativa de la misma forma que cuando se decide acometer un reto complejo en un entorno de incertidumbre. Es decir, aplicando principios de diseño se podrán decidir cuales van a ser los objetivos a alcanzar, todo gracias a un plan definido, asignado a sus responsables y por supuesto, también cuantificado eco-

nómicamente. Para hacer un símil completo del proceso, se podría decir que podríamos entender como será el futuro de nuestra organización y su entorno y a partir de aquí, se decidirá como haremos frente a los retos actuales y futuros para alcanzar el estadio más adecuado para nuestra organización.

Como nos comentó un cliente en cierta ocasión “hacéis un mapa y el propio plan de cada organización se encarga de encontrar los tesoros más adecuados a cada organización”. Este proceso supone no solo ir gestionando las inversiones, sino ir controlando el riesgo de cada decisión de inversión en función de los resultados obtenidos durante el camino, pudiéndose cambiar, redefinir o incluso, cancelar inversiones que no han conseguido generar aquellos impactos deseados. Es decir, asignamos un pensamiento adaptativo de nuestra estrategia, generando y validando cada inversión en función del universo de tiempo donde se encuentre.

Además, parafraseando al filósofo español Giner de los Ríos, “Entre todos lo sabemos todo” seremos conscientes de la necesidad de incorporar el conocimiento de distintos nichos de nuestra organización a dicho proceso estratégico. Desde equipos comerciales, operaciones, áreas de productos o servicios, por no contar con los departamentos de personas y económico-financiero, sin olvidar a los grandes olvidados, los equipos tecnológicos aportan el bien más importante de la organización para afrontar el futuro, el compromiso de trabajo basado en el conocimiento acumulado de tantas andanzas, problemas y horas de trabajo relacionados con el entorno de nuestra organización.

Es decir, coger todo el conocimiento de nuestra organización para generar un plan viable para poner a nuestra organización en la buena senda de un futuro posible,

gestionado de forma eficiente controlando los riesgos de inversiones en todos los escenarios temporales. Este último punto es similar a la herramienta de horizontes de futuro de innovación, pero mucho más adaptado y orientado a una gestión eficiente de porfolio de inversiones. Comprender el impacto y el riesgo, colocándolo en su planificación temporal supone facilitar y priorizar los gastos a asumir en función del impacto futuro que pueden producir.

Como resumen, tan solo comentar que hay nuevas formas que están llegando a grandes compañías de nuestro mercado, consiguiendo generar una gestión más eficiente y eficaz, basado en la forma de gestionar y definir como se quieren adaptar a un mercado como el nuestro, el farma, en constante evolución y con un futuro impacto de nuevas tecnologías y avances científico-técnicos en un cada vez más competido y disputado entorno ●

» 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.