

Cómo liderar una nueva era en el sector sanitario

Belén Garijo, consejera delegada de Merck Healthcare, detalla a Núria Mas las oportunidades y los retos que afronta la industria farmacéutica.

6 de abril de 2016

La esperanza de vida aumenta y los costes médicos se disparan al tiempo que crecen las presiones presupuestarias y la necesidad de innovar. En otras palabras, dirigir una empresa sanitaria en el siglo XXI exige malabarismos. Para conocer mejor las claves del liderazgo en este sector convulso, la profesora del IESE [Núria Mas](#) entrevista a **Belén Garijo**, CEO de Merck Healthcare.

Además de encabezar la mayor de las tres divisiones de Merck, en 2015 Garijo se convirtió en la primera mujer en el consejo directivo de esta multinacional alemana con más de 350 años de historia. También forma parte de los consejos de administración de L'Oréal y BBVA. Su formación médica, perspectiva internacional y exigencias del cargo sitúan a Garijo en una excelente posición para tomar el pulso a la actualidad sanitaria y su posible evolución.

Una nueva era

Núria Mas- *Se dice que nos encontramos o estamos entrando en una nueva era de la atención médica. ¿Es así?*

Belén Garijo- Llevo casi treinta años en la industria farmacéutica y no es la primera vez que lo oigo. Sin embargo, creo que esta vez los cambios en el entorno y en el desarrollo de nuevos tratamientos se están acelerando, de modo que podemos decir que sí, estamos entrando en una nueva era.

NM- *¿Cuáles son las claves de esta nueva era?*

BG- Hay algunos retos sin precedentes en el sector de la sanidad, pero también muchas oportunidades. Déjeme empezar con las oportunidades.

En primer lugar, nos hallamos ante una base científica completamente diferente que evoluciona muy rápidamente. La base científica en la que se apoya la industria farmacéutica está mejorando exponencialmente gracias a los grandes avances en el campo de la genética y la genómica y a nuevas herramientas para el procesamiento de datos (el denominado *big data*).

Ahora entendemos mejor las enfermedades y estamos mejor posicionados para ofrecer soluciones terapéuticas. El sector tiene la gran oportunidad de propiciar avances increíbles en la atención al paciente. Si consideramos la investigación sobre el cáncer, por ejemplo, los progresos en inmunoterapia están permitiendo resultados sin precedentes en un gran número de cánceres de muy difícil tratamiento. Esto significa que ahora no solo barajamos opciones para paliar síntomas, sino que realmente podemos prolongar la vida del paciente.

Otra tendencia positiva es que el acceso a la sanidad está mejorando en todo el mundo, especialmente en los mercados emergentes. Vemos un incremento dinámico en la demanda de productos farmacéuticos, con una población mundial que aumenta, envejece y se vuelve más sedentaria, adoptando ciertos hábitos y estilos de vida. Otro factor es la liberalización del comercio. Han desaparecido muchas de las barreras históricas, lo que ha conllevado un crecimiento del comercio mundial sin precedentes.

En resumen, están apareciendo nuevas herramientas para desarrollar medicinas innovadoras, crece la demanda de fármacos y están desapareciendo las barreras al libre comercio.

"El mayor reto al que nos enfrentamos es poder hacer frente al coste de la innovación"

Aun así, la industria farmacéutica se enfrenta a retos significativos. Algunos de ellos tienen que ver con las mismas oportunidades que he mencionado. Por naturaleza, cada vez es más difícil conseguir avances radicales. El sector se está volviendo extremadamente competitivo y, aunque el número de nuevos medicamentos que llegan al mercado aumentó en 2014 y 2015, aún nos estamos poniendo al día en nuestra productividad en I+D, que la pasada década sufrió un estancamiento.

Además, las regulaciones se vuelven más y más rigurosas, como debe ser, pero esto también significa que desarrollar y comercializar un nuevo medicamento es cada vez más costoso.

Sin embargo, como sector, el mayor reto al que nos enfrentamos es poder hacer frente al coste de la innovación. El porcentaje del PIB dedicado a la sanidad aumenta en todas partes y esta tendencia no es sostenible. Aunque los medicamentos solo suman el 10% de la factura sanitaria, la industria farmacéutica y el precio de los fármacos están con frecuencia en el punto de mira. El aumento de la factura nos concierne a todos y preocupa a muchos grupos de interés. Para nosotros, proteger los intereses de los *stakeholders* sanitarios más importantes es vital, por lo que las alianzas son una parte fundamental de nuestra estrategia.

Cómo afrontar la innovación

NM- *Merck está presente en toda Europa, América, Asia-Pacífico y África. ¿Cómo puede una empresa innovar globalmente? En la industria farmacéutica, ¿tiene sentido contar con equipos de I+D distribuidos globalmente para afrontar necesidades locales o es más adecuado un enfoque unificado para lograr innovaciones realmente rompedoras?*

BG- Somos una empresa biofarmacéutica de tamaño medio. Nuestro presupuesto de I+D es limitado y debemos darle el mejor uso posible. Creemos que tener un modelo de I+D focalizado, que alcance una masa crítica en un número determinado de áreas y programas, es clave para nuestro éxito.

Nos concentramos en tres grandes áreas terapéuticas: oncología, inmunooncología e inmunología. Se trata de áreas altamente especializadas en las que una empresa de nuestro tamaño puede hacer algo relevante.

También nos limitamos en términos de modalidades terapéuticas y programas de alta prioridad. Y, por último, nos centramos en experimentos críticos en la fase temprana de desarrollo. Es decir, intentamos resolver incertidumbres en una etapa muy incipiente del desarrollo de un compuesto para priorizarlo o desecharlo. Es lo que llamamos enfoque *lean-to-POC* (prueba de concepto por sus siglas en inglés).

Respecto a la distribución geográfica de nuestro equipo de I+D, tenemos cuatro *hubs* ubicados estratégicamente en tres continentes: en Darmstadt (Alemania), donde se encuentran nuestras oficinas centrales; en Boston (Estados Unidos); en Pekín (China), y en Tokio (Japón). Al estructurar nuestras actividades en torno a *hubs* altamente conectados como centros de excelencia, fortalecemos las redes internas y facilitamos las asociaciones

externas, a la vez que aprovechamos la concentración de talento científico de las universidades locales y de las empresas relacionadas con las ciencias de la vida.

"Invertimos de forma local a lo largo de la cadena de valor para servir mejor a nuestros clientes"

Estrategia global, cartera de productos local

NM- *¿Cómo abordáis los mercados emergentes? ¿Qué consideraciones especiales se deben tener en cuenta?*

BG- El planteamiento en la mayoría de los mercados es mantener una dirección estratégica global, pero adaptando la cartera de productos a las necesidades de salud locales. En los mercados emergentes también adaptamos nuestro modelo comercial según si el elemento clave es el sistema de licitaciones, los punto de venta o los médicos, y hemos tenido éxito en todos ellos. Además, invertimos de forma local a lo largo de la cadena de valor para servir mejor a nuestros clientes. Esto se traduce en inversión en I+D, pero también en fabricación local siempre que sea necesario. Y, lo más importante, invertimos de forma muy significativa en desarrollar competencias, en formar los mejores equipos y en un liderazgo adecuado en todo el mundo.

Competencias clave para liderar

NM- *¿Cuáles son las competencias de liderazgo más importantes para afrontar los retos de la nueva era?*

BG- Desde mi punto de vista, solo sobrevivirán aquellas empresas sanitarias capaces de mantenerse en la vanguardia. Y las competencias de liderazgo serán clave. Para tener éxito en nuestro entorno cambiante, considero que debemos ser capaces de:

- **Operar eficazmente en un entorno altamente ambiguo.**
- **Tener visión a largo plazo.** Obviamente, debemos mantener el equilibrio entre centrarnos en lo que va a ocurrir en el próximo año y mirar más allá, aunque esto último es más importante.
- **Tomar riesgos calculados.** El equipo necesita sentir de verdad que somos una empresa en la que pueden experimentar. Solo mediante la experimentación y la asunción de riesgos calculados es posible innovar.
- **Concienciar y empoderar.** La responsabilidad es absolutamente clave y nuestra

gente tiene que darse cuenta de qué es lo que tienen que conseguir y también de lo que pueden hacer mejor.

- **Tener una mentalidad inclusiva.** La diversidad es fundamental. Debemos crear un ecosistema en el que las personas se inspiren mutuamente para alcanzar su máximo potencial.

NM- *¿Cómo debemos afrontar los retos en esta nueva era? ¿Cuál debe ser la estrategia?*

BG- Los retos son demasiado complejos para resolverlos en solitario. Las alianzas son esenciales para proteger los intereses de todas las partes interesadas: autoridades sanitarias, contribuyentes, pacientes y la sociedad en general, así como la industria farmacéutica.

En lo que se refiere a las estrategias de empresa, no creo que haya una solución única para todos. Cada compañía tiene que definir la estrategia que funcione mejor para su situación específica y le permita evolucionar según sus necesidades.

La división biofarmacéutica de Merck ha experimentado una profunda transformación en los últimos cuatro años. Hemos puesto en marcha una estrategia de negocio con una orientación clara que ahora está dando sus frutos. Se articula en torno a tres pilares: (1) ofrecer la innovación a nivel mundial, (2) optimizar nuestra cartera básica y (3) expandirnos en mercados en crecimiento. Nuestro siguiente paso es evolucionar hacia una cultura de empresa que sitúe al paciente en el centro de todas nuestras acciones. Una cultura con una capacidad sin precedentes para identificar, desarrollar y poner en valor el talento. Una cultura de lo posible, ya que como compañía farmacéutica debemos apoyar el avance de la medicina para que la gente viva más y mejor.

Belén Garijo participó como ponente en el 22 Encuentro del Sector Sanitario del IESE de Barcelona el 27 de octubre de 2015.

www.iese.edu/es/insight