



ENTREVISTA CON ORIOL SEGARRA, DIRECTOR GENERAL DE SYNTHON HISPANIA

“La innovación en la gestión es fundamental”

Los intangibles como las personas y el control del ambiente motivacional constituyen un valor per se en la empresa

“Cada vez las empresas se distinguen menos por su actividad (el “qué”) y, en cambio, por cómo son capaces de hacerlo mejor que otros (el “cómo”), y la raíz de esta diferenciación son las personas, su grado de motivación y compromiso con el proyecto de la empresa y, como resultado de ello, su máxima contribución a los resultados”. Así opina Oriol Segarra, director general de Synthón Hispania, filial española de un pequeño grupo multinacional con presencia en Holanda, España, República Checa, Argentina, Chile, Estados Unidos y Australia, dedicado al desarrollo, fabricación y distribución de medicamentos, en su mayoría genéricos.

¿CÓMO SE ENTIENDE Synthón Hispania la innovación?

En Synthón Hispania creemos que hay dos tipos fundamentales de innovación y que, como mínimo, ambas tienen idéntica importancia y constituyen los dos pilares fundamentales del éxito y la optimización de resultados en nuestro negocio: la

“La I+D es un tema poco desarrollado en nuestro país y del que se habla tanto ahora como eje de un modelo económico distinto que le permita salir de la crisis”

innovación en el producto y la innovación en la gestión, que incluiría tanto la forma y herramientas de gestión de la empresa como la gestión de personas y del ambiente motivacional. Este segundo tipo de innovación no suele mencionarse pero es esencial para tener éxito en casi todos los sectores.

-Si nos centramos primero en la innovación del producto, ¿qué supone esta actividad en Synthón Hispania?

Desde nuestro nacimiento en España en 1998, desarrollamos dos actividades básicas. Por un lado, la producción de medicamentos, que llevamos a cabo en nuestra fábrica que tiene una capacidad de mil quinientos millones de comprimidos anuales (formas sólidas: comprimidos, cápsulas, pellets...) y también nos permite envasar aproximadamente un 60% de esta cantidad; esta actividad productiva tiene asociada una importante actividad logística, de planificación, compras, almacén y distribución a todo el mundo de lo que se fabrica aquí y también en otros subcontratistas que usamos y que se controlan desde España (toda la logística internacional del Grupo Synthón respecto al producto farmacéutico –no los principios activos– se gestiona desde España). Y, por otro lado, la I+D, una actividad muy relevante, que nos da un gran valor añadido y que encaja perfectamente con la anterior, ya que realizamos todas las fases del desarrollo farmacéutico, desde la formulación galénica hasta el escalado a tamaño industrial, con todas las fases intermedias y el soporte analítico correspondiente. Más de 60 personas de nuestra organización (en total somos unos 250 colaboradores) se dedican a la I+D y, al igual que en la fábrica, contamos con unas instalaciones punteras, construidas en los últimos años y que incluyen todas las tecnologías relevantes necesarias para el desarrollo de formas sólidas

LA HISTORIA DE SYNTHON EN ESPAÑA

En 1998 Synthón compró unas instalaciones ya existentes (pero antiguas) en Sant Boi de Llobregat a otro laboratorio farmacéutico, y ha invertido casi 50 millones de euros estos últimos años en convertirlas en un centro de I+D y producción de tecnología punta. El modelo de negocio de Synthón se centra en la I+D, y no vende directamente sus productos al mercado sino que los licencia a otros laboratorios para que los distribuyan con sus redes comerciales. Esto los diferencia de la mayoría de laboratorios y les permite no enfocarnos a los productos genéricos puros, sino en fármacos complejos, en determinadas áreas terapéuticas más complejas, tratando de incluso mejorar los productos originales desarrollando productos híbridos que llegan a generar patentes. Es una empresa joven, extremadamente dinámica y atrevida, conceptualmente muy moderna tanto en su enfoque de negocio como en todas sus políticas y formas de actuar hacia dentro y hacia fuera de la organización.



farmacéuticas (mezcla, compresión, granulación húmeda y seca, recubrimiento, lecho fluido, etc.).

-Y respecto a la innovación en la gestión, ¿qué diferencia a Synthón Hispania de cualquier otra empresa?

Nuestra ventaja competitiva no puede venir de nuestra maquinaria, nuestros recursos económicos o nuestro tamaño. Synthón es una empresa pequeña que, sin embargo, es especial y destaca por su modelo de negocio y, por encima de todo, por sus personas. Ésta es la única fuente de ventaja competitiva sostenible que tenemos y por eso le damos la máxima importancia. Tenemos un plan estratégico muy claro que nos guía y lo desplegamos en toda la organización usando herramientas novedosas de gestión (mapas estratégicos, indicadores que forman un cuadro de mando, evaluación de desempeño al 100% de la plantilla, comités estratégicos transversales para gestionar los temas prioritarios corporativos...). Por otra parte, nuestras políticas de capital humano están a la altura, como mínimo, de las empresas más grandes y punteras en este campo, y de nuevo no “para vendernos externamente”, sino por convicción y creyendo en su implementación real; muchas empresas grandes llenan artículos de sus enormes beneficios sociales y, en realidad, es dinero invertido que no significa que el ambiente que se respira entre el personal de la empresa sea mejor. Nosotros estamos construyendo nuestras políticas motivacionales con un objetivo de convertirnos,

“Construimos nuestras políticas motivacionales con el objetivo de convertirnos, para nuestros colaboradores, en la mejor empresa del mundo”

para nuestros colaboradores, en la mejor empresa del mundo, la que no dejarían nunca; eso sí, a cambio también exigimos mucho y somos estrictos en la respuesta de las personas. Estamos consiguiendo un círculo virtuoso en el que la empresa da mucho a las personas cuyos valores personales encajan con los de la empresa y, por tanto, están a gusto y se comprometen y dan más de lo que darían en cualquier otra, con lo que conseguimos mejores resultados y podemos volver a empezar el círculo dando todavía más como empresa; esta espiral positiva es un claro win-win: la empresa y sus accionistas ven como los resultados mejoran y como las personas están

más y más a gusto en la empresa. Se podrían citar muchos ámbitos en los que tenemos políticas innovadoras, punteras y sorprendentes: conciliación, comunicación, eventos corporativos motivacionales, formación, gestión del liderazgo...

-Parece muy interesante; ¿qué datos y resultados avalan esta gestión innovadora?

Podríamos citar muchos. Ejemplos destacables de resultados internos: en los dos últimos años ha habido una mejora espectacular de los costes de producción (han bajado un 30%), sustentada sobre una mejora de la productividad (producción por persona) del mismo nivel; una rotación voluntaria (personas que dejan la empresa por decisión propia), que ha pasado de un 7% a menos del 1%; un absentismo que desde un 3,5% ha disminuido hasta un 0,5%; un incremento del servicio a cliente (entregas a tiempo) desde un 85% hace tres años a un 98% hoy, a la vez que también ha aumentado casi un 40% la flexibilidad (capacidad de entregar a tiempo peticiones de fabricación que tienen un leadtime inferior al estándar); se ha doblado el número de proyectos de I+D que llevamos a cabo simultáneamente con el mismo equipo humano y técnico; entre muchos otros que podríamos citar y que nos han incluso sorprendido a nosotros mismos, por la espectacularidad y rapidez de la mejora, que obviamente se apoya en la motivación y compromiso de nuestra gente. Y como ejemplos de reconocimientos externos también podemos citar muchos: certificaciones que avalan

“Synthón destaca por su modelo de negocio y, por encima de todo, por sus personas”

de forma objetiva unos estándares de buen gobierno corporativo en la cota más alta a nivel internacional (ISO14001 medioambiental, OH-SAS18001 en prevención de riesgos, SA8000 en aspectos sociales, aprobación de la FDA estadounidense que se considera el estándar más elevado de calidad farmacéutica en el mundo...), premios (Mención Especial a la gestión integral de Recursos Humanos en los últimos premios de la revista de referencia nacional en el tema, Capital Humano, premio MC Award que otorga la consultoría MC Asociados también por nuestras políticas de RRHH, premio al mejor evento empresarial nacional...). Incluso recientemente se ha escrito un business case sobre nuestra gestión del cambio en los últimos años que usará el gurú español Luis Huetes en sus clases en algunas de las mejores universidades del mundo, algo de lo que estamos muy orgullosos.

-¿Retos de futuro?

Muchos... El camino de la excelencia que emprendimos hace pocos años nunca termina, y va elevando el listón de los retos constantemente. Nuestro sector y negocio está cambiando mucho y rápidamente, y hemos de ir por delante en la gestión del cambio para adaptarnos y seguir teniendo el éxito que Synthón ha tenido en los últimos años. Los directivos de Synthón Hispania tenemos la suerte de vivir una etapa apasionante de una empresa que queremos seguir optimizando y convirtiendo en única, especial, extraordinaria. |