



**Número y nombre de la/s categoría/s a inscribirse:**

7 Comunicación Interna, Capítulo Internacional



**Título del programa:**

APIS, la innovación tiene terreno



**Nombre de la compañía o institución:**

Novo Nordisk Pharma Argentina



**Departamento, área (consultoras de relaciones públicas u otras en caso de tratarse de asesores externos de las compañías) que desarrolló el plan:**

Multichannel & Innovation



**Persona/s responsable/s del plan de comunicación:**

Nadia Lepore (Novo Nordisk Pharma Argentina), Juan Martín Pagani (Novo Nordisk Pharma Argentina) y Carolina Doldán (Change Agency)

# APIS

# Introducción

Si bien Novo Nordisk es, por definición, una compañía innovadora, desde hacía un tiempo se había presentado el desafío de llevar la innovación a cada rincón de la organización y a cada persona.

Se hizo un primer intento sin grandes resultados cuando se lanzó el Digital Innovation Board, el cual, si bien no funcionó como se esperaba, sí proveyó de aprendizajes para entender cómo podíamos seguir intentando lograr esa visión.

Uno de los outputs fue que, al ser los integrantes del board principalmente personas que venían de áreas de control, culturalmente se marcó una impronta de aprobar / desaprobar proyectos más que de incentivar la participación de las personas y de motivar el espíritu innovador.

Habiendo aprendido de este proceso se definió volver a intentar **generar una cultura innovadora en Novo Nordisk**. Lo que buscábamos concretamente era:

- Que las personas sientan que **innovar es parte de lo que hacemos en Novo**, que es algo que se espera de ellas y que equivocarse muchas veces es parte del proceso.
- Que todos entiendan que **dentro de la organización hay mecanismos y procesos simples para canalizar una idea, para su presentación e implementación**.
- Optimizar los esfuerzos innovadores de la compañía conectando a las áreas y a las personas.

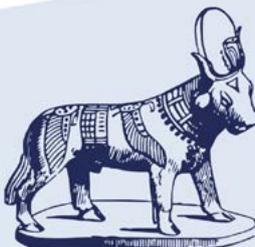
**APIS surge como la evolución cultural de Novo, impulsando un cambio en la mentalidad y enseñando liderazgo.** Representa la transformación de Novo a través de sus valores y cultura. Inició con Go Digital, promoviendo la adopción de nuevos proyectos y perfiles innovadores.

APIS busca que **toda la empresa se alinee a valores como la colaboración, la mentalidad digital, la agilidad y el enfoque en datos.** Su objetivo es adaptarse al cambio actual y asegurarse de estar preparado para afrontar desafíos futuros.

En nuestros 100 años de historia:

- ✓ INVESTIGAMOS
- ✓ EXPERIMENTAMOS
- ✓ Nos TRANSFORMAMOS
- ✓ EVOLUCIONAMOS

APIS es nuestra evolución en la transformación, nuestra **ESENCIA**.



**A** gile  
**P** roactive  
**I** nnovation  
**S** teering

Es una nueva manera de ser, hacer y pensar que impulsa la **INNOVACIÓN** y la **transformación** en Novo y de la que vos vas a ser parte.

Llega APIS.  
La innovación en Novo tiene terreno.

**APIS** Agile proactive innovation steering



# Estrategia

Nos planteamos como **objetivo madre meter a la innovación en el ADN de la organización**. Y el camino que seleccionamos para hacerlo **se llamó APIS** (Agile Proactive Innovation Steering).

Dentro del proyecto APIS se plantearon las siguientes **metas**:

- 1** Que APIS se transforme en un espacio que busca generar el cambio e incorporar nuevos comportamientos en la organización vinculados a la innovación.
- 2** Que nos permitan alcanzar nuestra visión a través de los pilares estratégicos de Cultura, Negocio y Reputación alineándonos además a la cultura de la empresa.
- 3** Que APIS sea, en definitiva, una nueva forma de ser, hacer y pensar que impulsa la innovación y la transformación en Novo.

Con APIS **se trabajaría en**:

- Impulsar la innovación y acelerar la ejecución de proyectos innovadores y alineados a la visión 2025.
- Alinear con (Des)priorización (buscando a la vez el equilibrio entre vida personal / laboral). Transformar. Cambiar procesos / estructuras.
- Impulsar la cultura innovadora.
- Concientizar. Orientar en Innovación. Capacitar en nuevas habilidades.
- Asegurar la implementación de nuevos proyectos / procesos.

Para esto necesitábamos **involucrar a varias áreas de la organización**. A saber:



# Ejecución

**El primer paso consistió en brindarle una identidad clara y profunda a APIS.** En el diseño de cómo transformar la organización hacia la innovación, surgieron 4 caminos clave. Por esto se desarrollaron los siguientes pilares:



● **Steering Committee**, es nuestro management team, que nos ayuda no solo a impulsar APIS, sino también a priorizar, guiarnos y alinearnos para alcanzar nuestro propósito de re-imaginar la salud.

● En **Squad**, nos enfocamos en ayudar al comité y a las personas a alinearse con la (des)priorización, concientizar, entrenar y orientar en innovación.

● **APIS Ignite** es nuestro camino para impulsar la innovación y la transformación a través de una Power App que facilita la presentación de sus necesidades, ideas y/o proyectos, en un entorno accesible que fomenta la participación.

● **APIS Sphere** es el pilar de aprendizaje y desarrollo y potenciación de nuevas habilidades de APIS. Desde ese pilar buscamos difundir y contribuir en la innovación y transformación para alcanzar los objetivos de la compañía y empoderamos a las personas mediante el aprendizaje continuo.

Desde APIS la estrategia se basó en:

-  **Toma decisiones:** generar nuevos lineamientos cross company.
-  **Consultoría de las iniciativas:** ejecución de acciones de innovación y transformación digital. Pasamos de la problemática o el desafío a la acción con la implementación de pilotos / MVP (mínimo producto viable).
-  **Generar métricas, insights y nuevos procesos.**
-  **Generar awareness sobre innovación y transformación.**
-  **Capacitar y entrenar a mandos medios** en una nueva forma de trabajar y hacer las cosas.

## Acciones clave

Para lograr los objetivos de cada pilar, llevamos a cabo **diferentes tipos de acciones y una campaña de comunicación que apalancaron este lanzamiento.**

### Campaña de comunicación

- Comenzamos con **información acerca de la llegada de APIS** como herramienta para impulsar la innovación y transformación digital.
- Invitamos a **compartir ideas e iniciativas** en nuestro programa de APIS Ignite
- Mencionamos la generación de casos y frases de innovación para inspirar** a los empleados a innovar y generar ideas.

### Tipos de contenidos (formatos):

- **Mails que incluían videos** de casos reales de inspiración.
- **Posteos en Yammer** con frases inspiradoras de autores.
- **Participación en el newsletter quincenal** de la compañía para compartir ideas y contenidos y generar más alcance y sinergia en un apartado especial.

YENDO NO,  
LLEGANDO.

Llega APIS



"Estoy agradecido por todos los que me dijeron que NO. Es gracias a ellos que lo estoy haciendo yo mismo."

Albert Einstein  
@AlbertEinstein

Tenés una idea innovadora.  
Tenés donde traerla.



La innovación en Novo tiene terreno.

APIS Agile proactive innovation steering



"No he fracasado. He encontrado 10 mil formas que no funcionan."

Thomas Alva Edison,  
inventor y científico.

La innovación en Novo tiene terreno.

APIS Agile proactive innovation steering



"La gente que está lo suficientemente loca para pensar que pueden cambiar el mundo es la gente que lo consigue".

Steve Jobs  
@SteveJobs

La innovación en Novo tiene terreno.

APIS Agile proactive innovation steering



## Activaciones en Company Meetings

---



**Objetivo:** Generar conciencia sobre la importancia de la innovación y la transformación digital. En donde los líderes de innovación no solo seguían difundiendo a APIS sino que se buscaba generar espacios que contribuyeran a expandir la mirada que los asistentes tienen de la innovación y transformación



**Cómo se hizo:** a través de contar casos reales, mitigar mitos y crear juegos que movilizaran nuevas ideas y miradas.



**Cuál fue el output:** Aumento en el conocimiento y la comprensión sobre APIS.

## Stand en Convención de Ventas

---



**Objetivo:** Establecer conexiones con los equipos de ventas para fomentar la colaboración y la presentación de ideas innovadoras.



**Cómo se hizo:** se generaron materiales previos a la convención que servían de concientización. Contenían definiciones de innovación y tips. Además se crearon unas cartas inspiracionales con hacks / frases que ayudan a activar momentos de pensamiento innovador y en la convención presencial se montó un stand en donde las personas podían acercar sus ideas / necesidades para ser trabajadas en conjunto con el equipo de APIS.



**Cuál fue el output:** Generación de nuevas ideas e iniciativas provenientes de los equipos de ventas.

## Sesiones de exploración en otras compañías (Mercado Libre, Globant, Rocking Data)

---



**Objetivo:** Obtener ideas frescas y mejores prácticas en innovación y transformación digital.



**Cómo se hizo:** con visitas a empresas innovadoras como Mercado Libre, sesiones presenciales en nuestras oficinas en donde vinieron representantes de empresas como Globant, Rocking Data y cafés virtuales en donde se generaron espacios de conversación con empresas como Naranja, Flow, entre otras.



**Cuál fue el output:** Identificación de nuevas prácticas innovadoras para implementar en APIS.

## Co-creación de un programa de innovación y transformación junto a UdeSA



**Objetivo:** desarrollar un programa de innovación y transformación efectivo y específico para realizar junto a los líderes de la compañía.



**Cómo se hizo:** programa híbrido (clases presenciales y virtuales).



**Cuál fue el output:** mayor participación y compromiso de los líderes en la implementación del programa de innovación y transformación.

### ¿Cómo surge este programa?

El equipo de Innovación de Novo Nordisk contactó a Educación Ejecutiva ya que está trabajando en la generación de espacios de aprendizaje e intercambio entre colegas para desafiar el mindset actual de sus ejecutivos y llevarlos a un próximo nivel.

Lo que solicitaron fue un Programa de Formación para impulsar en sus ejecutivos un nuevo mindset digital, innovador y creativo que promoviera la generación de acciones que impulsen el crecimiento del negocio.

### Propósito del programa

Estuvo centrado en que los participantes pudieran potenciar conocimientos y habilidades para:

- comprender el impacto de la transformación digital en el negocio y la cultura organizacional,
- revisar acciones y procesos desde una perspectiva innovadora y creativa.

## Plan on demand de entrenamiento en Degreed

(herramienta online de entrenamiento de Novo Nordisk).

---



**Objetivo:** fomentar la adopción y el uso continuo de la plataforma de entrenamiento.



**Cómo se hizo:** se tomó el programa ya desarrollado por el primer programa de Innovación en la compañía (Go Digital) y se re transformó en APIS para capitalizar contenidos ya generados, anexar contenidos desarrollados por otras filiales y nuestra casa matriz y sumar nuevos materiales producidos localmente. Todo esto se integró a la campaña de comunicación para que las personas fueran anoticiadas cada vez que se cargaban nuevos contenidos.



**Cuál fue el output:** aumento en la participación de los empleados en programas de entrenamiento relacionados con la innovación.

## Desarrollo de una powerapp para recibir necesidades e ideas de proyectos

---



**Objetivo:** facilitar la presentación de ideas y necesidades para proyectos innovadores.



**Cómo se hizo:** junto a un equipo global de IT, se creó una PowerApp que pudiéramos utilizar a nivel local en un entorno conocido por todos los colaboradores, de fácil acceso y uso.



**Cuál fue el output:** incremento en el número de ideas y necesidades presentadas a través de la PowerApp.

## Activaciones insite con contenidos en pantallas en las dos locaciones de la compañía

---



**Objetivo:** generar conciencia continua sobre la innovación y la transformación digital.



**Cómo se hizo:** creando contenido audiovisual que se reflejaba en las pantallas de las dos locaciones de Novo.



**Cuál fue el output:** mayor conocimiento y comprensión sobre iniciativas específicas relacionadas con la innovación.

## Garage de innovación

---

**A partir de una iniciativa global se tuvo acceso a una gran cantidad de contenidos para acompañar la innovación:** desde la implementación exitosa del Internet de las cosas hasta la automatización del soporte al cliente con chatbots, pasando por la introducción de la inteligencia artificial conversacional y el uso de imágenes para el descubrimiento de drogas.

Desde Novo Nordisk Argentina tomamos los temas con mayor impacto y los adaptamos para nuestra audiencia en el país. Todos estos temas adaptados, y también los casos y temas gestados de forma 100% local, están a disposición de todos los colaboradores en Degreed.

## Nueva sala de trabajo APIS

---

**APIS le brindó identidad a una sala dentro de la organización para motivar la innovación de las personas y fomentar los encuentros que busquen la transformación innovadora.**

La misma es de uso exclusivo para construcción, cross colaboración e innovación. Su renombramiento fue muy simbólico pues se tomó un lugar que solo usaba el gerente general y se lo democratizó para que todos pudieran acceder.

## Evolución de la Estructura del Equipo de Innovación en APIS

---

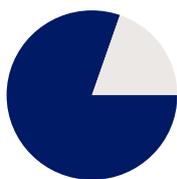
**Considerando el volumen de necesidades recibidas desde el lanzamiento de APIS, fue necesario adaptar la estructura del equipo de innovación para garantizar una gestión efectiva de proyectos.**

En este contexto, se propuso una expansión del equipo, incluyendo un project manager operator y un project coordinator. Estos roles estarán dedicados a potenciar de manera más efectiva los proyectos innovadores en Novo Nordisk, permitiendo una gestión ágil y eficiente de las iniciativas generadas a través de APIS. Con esta ampliación, se busca no solo atender la demanda actual, sino también impulsar la capacidad de innovación de la compañía en línea con la visión 2025. Dado que aún estamos en proceso de contratación de esas posiciones, no podemos detallar más a fondo la estructura del equipo en este momento. Sin embargo, la incorporación de estos roles busca fortalecer la capacidad de implementación y gestión de proyectos innovadores a medida que avanzamos en la ejecución de APIS.



## Evaluación

Colaboradores que participaron en actividades presenciales:  
**276** población total



El **70%** de los colaboradores participaron en la Company Meeting de **septiembre**.



Y casi el **80%** en la de **noviembre**, conociendo APIS de forma directa.



El **100%** de los convocados al programa de UdeSA, seleccionados por el comité, **participó** y lo completó con un alto nivel de satisfacción.

## Personas que experimentaron APIS - impacto con la campaña de comunicación

Entre 2023 y 2024 se desarrollaron más de **70** contenidos alusivos a APIS. Los mismos se compartieron por los distintos canales de comunicación de la organización.

### Contenidos Analizados 2023

<b>17 Contenidos Vía Yammer</b>	<b>2571 -&gt;</b> Alcance	<b>313 -&gt;</b> Engagement	<b>12% -&gt;</b> Engagement rate
---------------------------------	------------------------------	--------------------------------	-------------------------------------

### Contenidos Analizados 2024 (última actualización abril)

<b>Vía Yammer</b>	<b>733 -&gt;</b> Alcance	<b>94 -&gt;</b> Engagement	<b>13% -&gt;</b> Engagement rate
-------------------	-----------------------------	-------------------------------	-------------------------------------

<b>Vía Mail</b>	<b>771 -&gt;</b> Deliveries	<b>647 -&gt;</b> Open	<b>81 -&gt;</b> Engagement	<b>12% -&gt;</b> CTOR
-----------------	--------------------------------	--------------------------	-------------------------------	--------------------------

### Métricas de Degreed

<b>Programa de Innovación y Transformación con UdeSa</b>	<b>17 Contenidos</b>
--	----------------------

<b>Garage de Innovación</b>	
<b>Todos los meses, sin excepción, se sumaron contenidos.</b>	Más allá de los convocados a UdeSA, muchas otras personas completaron los contenidos impartidos en la universidad.
<b>8 Casos de Innovación en Empresas Generados</b>	23 Finalizaciones de Casos

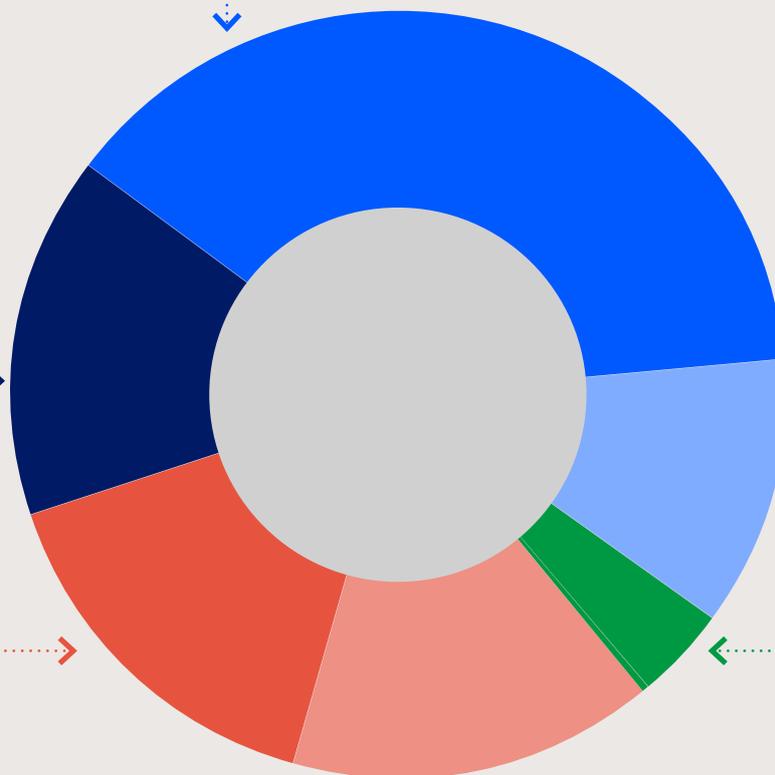
## Métricas PowerApps

### 28 presentaciones de necesidades, ideas y/o proyectos:

**6** de ellas (15,4%) están en proceso de **Backlog**. Son iniciativas que se están evaluando.

**10** (38,5%) en **Discovery**. Son iniciativas que está trabajando APIS con el owner para bajar a una propuesta más concreta.

**3** (11,5%) en **Scouting**. Son aquellas que estamos ya en proceso de evaluar partners.



**4** (15,4%) en **Discontinue**. Aquellas iniciativas que se descartaron porque no cumplían con los criterios de APIS y/o pilotos que fracasaron y se decidieron no escalar.

**4** (15,4%) en **Scale**. Son pilotos implementados y exitosos que hoy son proyectos ongoing en Novo.

**1** (3,9%) en **Development**. Aquellas que están en proceso de desarrollo y planificación de piloto.

### Sites involucrados

**2** (Oficinas en Vicente López y QC Lab en Olivos)

### Personas participaron en el desarrollo de APIS

**3** Fernando Pirraglia – Sr. Director Commercial Excellence  
José Montull – Sr. Director Finance & Operations  
Nadia Lepore – Multichannel & Innovation Manager

### Grado de satisfacción

Algunas de las métricas del programa desarrollado junto a UdeSA:

- **Calificación del programa** en general: **4.30 sobre 5**.
- **Calificación de los docentes: 4.20 sobre 5**.
- El 100% de los respondientes dijo que el programa le dejó: de **bastantes a muchos nuevos aprendizajes**.
- La **metodología utilizada en el programa fue catalogada como la más adecuada** para incorporar nuevas habilidades por el 80% de la gente.
- El **100% recomendaría la realización del programa a sus colegas** y quisiera que la organización desarrollara más programas del estilo.

**Muchas Gracias**