

Joaquim Rodés
Director Departamento de Ingeniería
Alliance Healthcare

Mucho se ha escrito ya sobre el “cambio” en la distribución farmacéutica. De forma más concreta o abstracta, está en boca de todos. Pero diversos acontecimientos durante el 2007 lo han precipitado: el punto de inflexión ya está aquí.

Adaptación interna a los nuevos retos de la distribución

El nuevo escenario que se está dibujando obliga a la distribución farmacéutica a un replanteamiento de su modelo, tanto a nivel de costes como de modelo y tipo de negocio.

En Alliance Healthcare entendemos y asumimos este doble reto. Por ello apostamos por la potenciación de las capacidades internas por un lado, y por la gestión adecuada de determinadas áreas por otro.

Cambio de modelo de negocio

La evolución es normal, inevitable y necesaria. El hecho característico de la situación que está viviendo el sector farmacéutico es la velocidad con que esta evolución se está produciendo.

Laboratorios: La creciente preocupación por el vencimiento de las patentes en los próximos años, por la dificultad de reemplazar los medicamentos “estrella” que han asegurado el máximo beneficio y el problema que supone la aparición de medicamentos falsos, así como las medidas de reducción del gasto farmacéutico aplicadas por la administración, provocan un aumento de la presión sobre los resultados de los laboratorios. Esta presión pretende compensarse con un mayor control sobre el punto de venta y la exportación paralela.

Distribuidores / Operadores: Otro dato relevante del mercado es el aumento de la venta directa (crecimiento del 65'01% hasta septiembre de 2007), que unido a los cambios estratégicos de los laboratorios ya cita-

dos, pone en peligro el modelo de distribución tradicional, que ha visto disminuidos sus márgenes hasta un 7,6% en 2007 y que le ha llevado a intentar nuevas formas organizativas para conseguir una mejora en el poder de negociación y a buscar nuevas fórmulas para ofrecer un mayor nivel de servicio.

Farmacia: La farmacia no es una excepción en este panorama. Sufre igualmente una reducción de sus beneficios y una presión sobre sus resultados, por lo que debe reinventarse: buscar nuevas fórmulas de negocio, diversificar sus servicios e innovar en la atención farmacéutica.

Autoridades Sanitarias: Y debemos prestar atención a un último actor de la cadena: las autoridades sanitarias. Su búsqueda de la reducción de costes sanitarios y la necesidad de adaptación a la normativa comunitaria, junto con su preocupación por un servicio sanitario efectivo y de calidad, hacen que este agente sea un elemento clave en el desarrollo de un mercado cambiante.

Una posible respuesta centrada en la adaptación interna

Ante el panorama descrito, se hace necesaria una estrategia de adaptación a los cambios y que consiga convertir los retos que se plantean en oportunidades. Para que las distribuidoras farmacéuticas puedan responder efectivamente y de forma innovadora a las presiones a las que se enfrentan, deben capitalizar sus verdaderos valores, deben mejorar en lo que realmente se les da bien.

Alliance Healthcare ha centrado su estrategia de cambio en una adaptación que surge desde el seno de la compañía y que implica a las diferentes áreas internas y que se aplica en seis áreas diferentes: la oferta comercial, la infraestructura de las operaciones, la automatización, los recursos humanos, la información y el beneficio de las sinergias internacionales.

Adaptación de la oferta comercial. La innovación en la oferta comercial no pasa sólo por la mejora de la gama existente o el diseño de nuevos productos y servicios, sino que aparece un concepto todavía con más fuerza: ofrecer “soluciones”. El cliente necesita herramientas que se adapten a sus necesidades y la gran competencia obliga, cada vez más, a ofrecer esas soluciones que contengan un “valor añadido” y permitan al cliente marcar la diferencia en su labor diaria. Incluso el mismo concepto de cliente se difumina y se amplía: aparecen nuevas categorías de clientes hasta ahora no consideradas, como son los laboratorios (en diferentes fases del proceso de negocio), las cadenas o casi-cadenas de farmacias, las tiendas de conveniencia u otros operadores del sector (aseguradoras, etc.).

En distribución mayorista, el precio debe ser un reflejo real del coste de las operaciones. En este sentido, el precio es un elemento de información crucial, aunque actualmente no es así, (entregas por debajo de un valor mínimo, logística inversa, entregas urgentes, entregas con alto nivel de repetición, etc.).

Por ello, el primer punto es establecer un modelo ABCCosting, para luego pasar a políticas de "pagas por lo que consumes".

Adaptación de la infraestructura de operaciones. En cuanto a la gestión diaria de las operaciones, es esencial una readaptación a las nuevas necesidades de la Oficina de Farmacia:

- incremento del nivel de servicio (líneas correctas en comparación con el total)
- flexibilidad frente a distintos tipos de pedidos y flujos
- capacidad de trabajar con producto propio y en depósito (puro operador)

Muy importante será la capacidad de adaptación a los crecientes requisitos de trazabilidad y seguimiento unitario del producto (legales, y en un futuro, derivados de los propios clientes)

Finalmente, es necesario mejorar la gestión de stocks. Este es un parámetro crítico en muchos aspectos: es típicamente la segunda inversión más importante del sector, es clave en la satisfacción del cliente y es enormemente complejo de gestionar dada la gran variedad de referencias. Actualmente, existen en el mercado numerosos programas diseñados para mejorar el binomio Stock / Servicio.

Automatización. Con el objetivo de aumentar la eficiencia y la calidad del servicio, puede ser imprescindible automatizar ciertas operaciones; pero prestando siempre especial atención a la flexibilidad requerida por un modelo de negocio en pleno cambio.

En este sentido, Alliance Healthcare apuesta por automatizar aproximadamente el 80% de líneas de pedido en los centros de mayor producción, en la búsqueda de un compromiso entre servicio, costes y flexibilidad entre cambios de flujos y productos. En nuestra empresa, se da prioridad a inversiones que tienen un mayor impacto en el cliente.

Nuestros índices de calidad nos demuestran que líneas de pedido servidas con autómatas cuentan con un índice de error menor a los preparados de forma manual. En el caso de detectar algún error en la preparación, actuamos en dos frentes:

- el equipo de mantenimiento revisa el caso de acuerdo con el protocolo de actuación en caso de error en el autómata
- si el error procede de un pedido preparado manualmente, se aplica la acción correctora sobre el personal encargado de la preparación.

Es decisión estratégica de Alliance Healthcare el disponer de los autómatas en impecables condiciones y dedicar recursos a su

mantenimiento. 11 de los almacenes que forman parte del grupo disponen de automatización (Aframes, Paternoster, etc.), con diferentes proveedores (Knapp y Peem).

En agosto de 2007 se cambió el Aframe de nuestra delegación en Polinya, con el fin de asegurar el servicio en óptimas condiciones. El nuevo robot ofrece una mayor velocidad de preparación de los pedidos y un incremento del nivel del servicio, lo que se traduce en una mayor satisfacción de las necesidades de nuestros clientes. La capacidad del autómata es de hasta 2.000 referencias.

Sinergias internacionales. Cada vez más, la evolución del mercado español, sigue unas directrices ya marcadas por otros mercados europeos por lo que, haciendo un análisis de otros mercados, podremos anticiparnos a los cambios que se darán en el nuestro.

Se está demostrando fundamental la capacidad de negociación con interlocutores cada vez más globalizados (laboratorios, cadenas de farmacia, otras cadenas minoristas, otros participantes en la cadena de salud). En el Reino Unido, por ejemplo, Pfizer ha escogido a Alliance Healthcare como distribuidora exclusiva para el suministro de sus productos a las farmacias.

También se observa el efecto de "Cross Fertilisation" como conocimiento de la situación de mercados en diferentes estados de evolución, y por tanto, de las posibles respuestas a un cambio en el modelo de negocio.

Finalmente, también será interesante realizar ejercicios de Benchmarking para asegurar los mejores prácticas en distribución.

La pertenencia a un grupo internacional, como en el caso de Alliance Healthcare, ofrece, no sólo una situación privilegiada en cuanto a la recepción e intercambio de información de otros mercados que permitan a la empresa adaptarse de forma más rápida y eficaz a los cambios, sino también un incremento del poder de negociación, así como de la capacidad de acometer proyectos crecientemente complejos y definir productos o servicios a escala supranacional.

La dimensión Recursos Humanos. No debe olvidarse el valor del componente humano como factor clave en la adaptación y la evolución de una compañía. La flexibilidad y capacidad de adaptación a nuevas formas de negocio y de trabajo y el enfoque hacia la satisfacción del cliente, permitirán una mejora continua.

Asimismo la evolución actual del mercado de trabajo y de la pirámide demográfica nos lleva a crear un entorno de trabajo atrayente y motivante para obtener la capacidad de

captar profesionales y ser capaces de retenerlos.

Para ello, es necesario actuar en diferentes campos como en la mejora de la información para empleados y representantes de los trabajadores, un aumento de la motivación y de la sensación de pertenencia a la empresa, una óptima gestión del talento y una apuesta por la adaptación de las aptitudes y actitudes a la evolución del negocio, entre otros.

La dimensión Información. Cualquier tipo de adaptación, tanto interna como externa, debe ir acompañada de una correcta información en varios sentidos y con una triple vertiente:

1. Información interna:

Una correcta información ofrece una mejora de la gestión interna: mejora en la gestión de stocks, permite llevar a cabo acciones de apoyo y gestión comercial y es la base para nuevas estructuras y cálculos de precios.

2. Información de Productos y Servicios:

La información debe ser también un elemento integrante de productos y servicios de forma que nos permita hacer un seguimiento de los niveles de ventas, de la puntualidad y la tasa de cumplimentación de entregas y pedidos y nos permita una mejor gestión de negocios "business to business" y de nuevos servicios relativos a productos (productos críticos, control de medicación, etc.).

3. Información a Autoridades Sanitarias:

Además, y como ya hemos citado anteriormente, cada vez las administraciones obligan a una mayor información por parte de los actores de la cadena sanitaria, para poder hacer un control exhaustivo del ciclo del productos.

Así pues, podemos concluir que el mercado está en una situación de cambio profundo y acelerándose. Como consecuencia de este cambio aparecen nuevas amenazas, pero también oportunidades. Por ello es necesaria una actitud de aceptación y proactividad en el enfoque para poder anticipar sus efectos y poder aprovechar estas oportunidades. Es imprescindible reinventar nuevas formulas y encontrar soluciones que permitan conseguir el fin último de la cadena sanitaria: que los medicamentos lleguen de forma correcta y a tiempo al paciente.

En Alliance Healthcare nos hemos situado al frente de este movimiento hacia el cambio y la innovación y hemos demostrado de diferentes maneras nuestro compromiso de enfrentarnos a estos retos con el objetivo de seguir llevando la salud más cerca.