

COSTOS DE LA CADENA DE SUMINISTRO DEL SECTOR SALUD:

UNA PÍLDORA DIFÍCIL DE TRAGAR

A hand holding a pill that is the word 'TRAGAR'. The pill is yellow on top and red on the bottom, with the word 'TRAGAR' written across it in white. The hand is blue and is holding the pill from the bottom. The background is a solid blue color.

LAS ORGANIZACIONES A LO LARGO DE LA CADENA DE SUMINISTRO DEL SECTOR SALUD EN ESTADOS UNIDOS ESTÁN TOMANDO UNA DOSIS DE PRÁCTICAS MÁS INTELIGENTES SOBRE LAS ADQUISICIONES Y LA LOGÍSTICA PARA CURAR LOS ALTOS COSTOS Y TRATAR LAS ENFERMEDADES EN OTRAS ÁREAS DEL NEGOCIO.

por Merrill Douglas

Hable con cualquiera en la industria de la asistencia médica y no tardará mucho en escuchar la misma palabra de cinco letras: costo. Los gobiernos, las compañías aseguradoras y los pacientes, todos están pidiendo a gritos el control de los precios de los servicios médicos. Restringidos por cambios como la reducción de los reembolsos de Medicare y Medicaid, los proveedores de asistencia médica están buscando todas las maneras posibles de reducir los gastos. El impulso para ahorrar dinero en las adquisiciones es fundamental entre estos esfuerzos.

Tres grupos principales componen la cadena de suministro del sector salud:

- **Productores:** compañías que fabrican productos farmacéuticos, dispositivos médicos y suministros para la salud.
- **Intermediarios:** distribuidores mayoristas y organizaciones de compras grupales (GPO, por sus siglas en inglés, quienes ayudan a llevar los productos de salud al mercado).
- **Proveedores:** hospitales, prácticas médicas y las grandes redes integradas de entrega (IDN).

Los líderes de cada segmento están lidiando con la manera de eliminar costos de la cadena de suministro del sector salud. También se están topando con otros retos, tales como la necesidad de cumplir con las complejas regulaciones gubernamentales y encontrar fuentes de ingresos a medida que los productos y los mercados maduran. Todo esto está obligando a los actores de la industria a inventar nuevas formas de hacer negocios.

Enseguida daremos un vistazo a algunos de los principales problemas que enfrenta cada segmento de la cadena de suministro del sector salud en la actualidad, y las estrategias que las organizaciones están utilizando para hacer negocios en este nuevo terreno.

DOLOR PARA LOS FABRICANTES

Los fabricantes del sector salud enfrentan una serie de preocupaciones de la cadena de suministro, de acuerdo con la encuesta Dolor en la Cadena (de Suministro) 2011 (ver gráfica de la derecha). Esta encuesta, publicada por UPS, proveedor de soluciones de la cadena de suministro con sede en Atlanta, entrevistó a los altos directivos de 250 fabricantes de productos farmacéuticos, biotecnología y dispositivos médicos de Estados Unidos, Europa y Asia.

Un gran problema surge del hecho de que los fabricantes de productos farmacéuticos de marca ven en poco tiempo que las patentes de muchos de sus productos más exitosos expiran. Para enfrentar las pérdidas a medida que los competidores se apresuran con

equivalentes genéricos, las compañías farmacéuticas están buscando formas alternativas de aumentar sus ganancias, comenta John Menna, director de estrategia de asistencia médica de UPS.

“Los fabricantes del sector salud se están reinventando a sí mismos”, añade Menna. Esta transformación implica entrar en nuevas líneas de negocio, tales como la salud animal y los medicamentos de venta sin receta, y moverse hacia los productos biofarmacéuticos, que son productos de moléculas grandes como las hormonas, derivadas en gran parte de seres humanos y animales en lugar de compuestos obtenidos de productos químicos.

tratamientos realmente funcionan y, en cierta medida, también exigen precios más bajos. Las regulaciones gubernamentales cada vez más complejas añaden más presión.

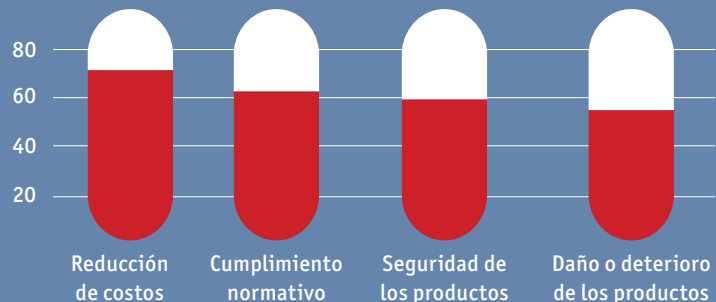
Como los fabricantes del sector salud tienen más dificultades para prosperar en el país, están buscando oportunidades en otras regiones del mundo. “Están buscando a la nueva clase media global, principalmente en Asia”, observa Menna.

La diversificación en nuevas líneas de productos y mercados genera nuevos retos para la cadena de suministro. Una empresa farmacéutica que se expande hacia la biotecnología, por ejemplo, puede encontrar que estos

LOS PRINCIPALES RETOS DE LA CADENA DE SUMINISTRO DE LOS FABRICANTES ESTADOUNIDENSES DE PRODUCTOS PARA LA SALUD

Los altos ejecutivos de 250 fabricantes de productos farmacéuticos, biotecnología y dispositivos médicos informan que el cumplimiento normativo, con sus posibles multas y demandas, es el reto de la cadena de suministro que eleva su presión arterial. Pero están casi tan ansiosos por lograr reducciones en los costos, ya que el 64 por ciento expresa su preocupación sobre el tema.

“PREOCUPADO” O “MUY PREOCUPADO” (% de los encuestados)



Fuente: Encuesta Dolor en la Cadena (de Suministro) 2011, UPS

Las presiones del mercado también están presionando a los fabricantes de la salud para que diseñen nuevas estrategias. Junto con la competencia, la presión del gobierno y los programas de asistencia médica privados están obligando a los fabricantes a cobrar menos que antes por sus productos. Además, en estos días los pacientes son más exigentes. Esperan una mayor oferta, exigen pruebas de que los

productos requieren un manejo especial, por ejemplo la regulación de la temperatura durante el transporte. Los transportistas no sólo deben mantener el producto dentro del rango requerido, sino que además deben demostrar a los reguladores que logran hacerlo.

Una compañía occidental dirigida a mercados como China e India debe replantear su red de logística global. “Tiene que llegar a zonas geográficas



El productor de dispositivos de la salud Cook Medical se basa en las operaciones centralizadas de la cadena de suministro para distribuir de manera eficiente sus productos a nivel global.

en las que la compañía no ofrecía sus servicios antes”, añade Menna. “Y cada nueva zona geográfica tiene diferentes requisitos regulatorios y organismos reguladores.”

Una manera de abordar esas preocupaciones es trabajar con un proveedor de logística tercero (3PL) que ofrezca una red global, que incluya instalaciones diseñadas específicamente para los productos de salud.

EN BUSCA DE LA EFICIENCIA

Aun cuando los fabricantes del sector salud están trabajando para diversificar sus líneas de productos y mercados de destino, las presiones en los costos están obligando a las empresas a operar de una manera más eficiente. Para Cook Medical, fabricante de dispositivos de atención médica con sede en Bloomington, Indiana, la clave de la eficiencia es la centralización.

Cook fabrica sus dispositivos y opera centros de distribución (CD) en Estados Unidos, Europa, China, Japón y Australia. También utiliza un CD de terceros en Corea del Sur. En el pasado, varios empleados de cada CD trabajaban de tiempo completo para analizar la demanda en la región y determinar qué cantidad de cada producto tener en existencias.

Como parte de un impulso reciente para consolidar sus operaciones, Cook ha desarrollado una solución de software, el Sistema de Prioridad en el Pedido de Inventarios (IOPS), para manejar las decisiones de resuministro de forma automática y a nivel internacional. “Ahora una persona en nuestro centro de distribución en Norteamérica hace un pedido de productos para todos los centros de distribución cada día en menos de una hora”, asegura Rusty Burns, vicepresidente de logística global y adquisiciones en Cook.

Las fábricas de Cook todavía contratan muchos de sus materiales a nivel regional, pero la compañía planea centralizar esa función también. “Parte de nuestra iniciativa de la cadena de suministro está desarrollando un paquete de software global para todo, desde la adquisición de materias primas hasta la distribución del producto terminado”, concluye Burns.

Una razón por la que Cook está haciendo todo lo posible por reducir los costos de la cadena de suministro es una disposición de la Ley de Asistencia Asequible, la legislación de reforma a la salud de Estados Unidos, que impone un impuesto de 2.3 por ciento sobre el consumo de productos de salud. Cook estima que este impuesto se llevará 17

millones de dólares, una buena parte de sus ingresos. Una mayor eficiencia en la cadena de suministro puede ayudar a compensar esa pérdida.

TRATAMIENTOS ALTERNATIVOS

Además de la centralización, Cook está trabajando con sus proveedores y clientes para definir nuevas oportunidades para economizar. Por ejemplo, está identificando a los clientes que se comprometen a adoptar las entregas mediante el servicio terrestre de un día en lugar del servicio aéreo durante la noche.

“Hemos tenido mucho éxito con esta estrategia en Estados Unidos”, asegura Burns. El interruptor ahorra millones de dólares, y Cook comparte los ahorros con los clientes. La compañía también está desarrollando empaques más eficientes, y consolidando los envíos para reducir los costos de transporte.

Además, el equipo de la cadena de suministro de Cook espera lograr que la empresa sea más eficiente, al trabajar con un grupo de proveedores más pequeño. “En el pasado, teníamos una gran cantidad de proveedores que hacían lo mismo”, expone Burns. “Hemos tratado de consolidar y utilizar sólo aquellos que ofrecen el mejor

FORUM
LOGISTICS
 LOGISTICS EXPERT ONLY

EVENTO LOGISTICO DEL AÑO
17 al 20 Mayo 2012
Acapulco GRO.



Ing. Jorge Acevedo
 Presidente IML y GTO puerto interior



Ing. Dan Montgomeri
 Vicepresidente de desarrollo de negocios / APL



Ing. Francisco Espinosa
 Supply Chain PFIZER



Lic. Leonardo E. Peña Jacobo
 Coordinador Regional Zona Sur PROMEXICO



Ing. Federico Tamayo
 Director UPS



Lic. Óscar Bazán
 Director CANAL PANAMA



Ing. J. Magno Lecona
 Presidente / HUTCHINSON PORTS



Ing. Hilarío Gabilondo
 Director General / INMEX

Patrocinadores ORO



Medio Oficial



Alianzas estratégicas



Patrocinadores

Reserva tu stand
 (55) 5250 1536 / (55) 5250 6884
 mireyasalas@logisticsforum.com.mx

Reserva tu lugar
 (55) 5250 6884 / (55) 55455753
 madegutierrez@cadenalogistica.com

www.logisticsforum.com.mx
 info@cadenalogistica.com



servicio y los mejores recursos.”

Sin embargo, la miríada de protocolos de regulación que Cook debe seguir hace que la consolidación de proveedores sea todo un reto. Por ejemplo, en un país, Cook debe informar sobre cada fabricante que aporta materiales para un producto. En otro país, siempre que Cook hace un cambio a un producto, incluyendo un cambio de un proveedor para un material, debe informar de ese cambio.

Cook no puede vender un dispositivo hasta que éste haya sorteado todos estos obstáculos regulatorios. Así que si los funcionarios de la empresa deciden comenzar a comprar el tubo de un stent al proveedor B en lugar de al proveedor A, Cook podría tener que esperar mucho tiempo para que algunos gobiernos aprobaran ese cambio.

Si Cook obtiene la aprobación en un país, podría usar una factura nueva en ese mercado para los materiales del producto, mientras que en los países donde la aprobación está pendiente podría seguir usando la factura vieja. “Es un ahorro en los costos importante, vamos a considerar ese enfoque”,

agrega Burns. “Si no, sólo nos queda esperar.”

Junto con la presión para reducir los costos, otro gran cambio para Cook consiste en la forma en que promueve los productos a los proveedores de la asistencia médica.

“En el pasado, la relación de ventas con nuestro cliente solía ser un representante que visitaba a un médico”, señala Burns. Hoy en día, hay cada vez más representantes de ventas de Cook discuten sus productos con los gerentes de la cadena de suministro que trabajan para los proveedores o intermediarios, es decir los distribuidores y GPO.

Para hacer las relaciones más productivas, Cook ha añadido un equipo llamado Soluciones de Negocios para la Salud a su organización de ventas. “Estamos trabajando con los clientes en las iniciativas que podemos tomar para ahorrar dinero y crear eficiencias a lo largo de la cadena de suministro”, agrega Burns. “Y eso está dando resultados.”

LA UNIÓN HACE EL AHORRO

Los intermediarios que entraron en

escena para empresas como Cook desempeñaron varias funciones de la cadena de suministro del sector salud. Los GPO, organizaciones que suelen pertenecer a grupos de hospitales e IDN, negocian contratos con los proveedores en nombre de sus miembros. Al sumar el poder adquisitivo de muchas organizaciones de salud, los precios que se negocian son más bajos de los que podría conseguir un proveedor por su cuenta, en particular si éste es pequeño.

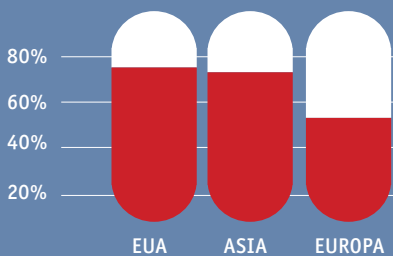
Los GPO no compran productos en sí, sino que simplemente publican catálogos que sus miembros utilizan para hacer pedidos a los vendedores. Por el contrario, los distribuidores de la salud, al igual que sus contrapartes en otras industrias, compran al por mayor y venden al por menor a los usuarios finales.

En estos días, no obstante, ambos tipos de intermediarios ofrecen más, incluyendo los servicios de la cadena de suministro. Los GPO, por ejemplo, recogen datos para ayudar a los proveedores de la salud a tomar decisiones de suministro sanas. “Juegan un papel

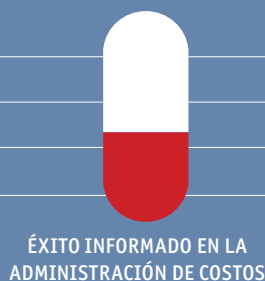
ESTADÍSTICAS VITALES

La administración de los costos de la cadena de suministro es una de las principales preocupaciones de los fabricantes de productos farmacéuticos, biotecnología y dispositivos médicos, en particular en Estados Unidos (1). Aunque menos de la mitad de los ejecutivos de estas empresas informan tener éxito en el tratamiento del problema a nivel mundial (2), nueve por ciento más de ellos obtuvieron ganancias el año pasado (3).

1 La administración de costos de la cadena de suministro es una preocupación mucho mayor en Estados Unidos y Asia que en Europa.



2 La administración de costos se clasifica como uno de los principales problemas que las compañías no logran resolver con éxito en el ámbito internacional.



3 53% de las compañías estadounidenses informan tener éxito al encarar los problemas de administración de costos de la cadena de suministro en comparación con sólo el 44% en 2010.



Fuente: Encuesta de Dolor en la Cadena (de Suministro) 2011, UPS

de integración con el hospital para asegurarse de que el producto correcto se entrega en el lugar correcto en el momento oportuno”, comenta Curtis Rooney, presidente de la Asociación de Compras Grupales de la Industria de la Salud (HIGPA), una organización comercial con sede en Washington, DC. Debido a que los GPO son propiedad de sus miembros, comparten muchas de las preocupaciones de la cadena de suministro que mantienen a los administradores de la salud despiertos por la noche, explica Rooney. El costo es la primera de ellas.

Los GPO actúan como asesores que ayudan a difundir las mejores prácticas. “Ofrecen varias formas de hacer que los departamentos de atención médica sean más seguros y eficientes, reducen el número de errores y promueven los esfuerzos de seguridad del paciente”, afirma Rooney.

También ayudan a los proveedores a ahorrar dinero, no sólo mediante la entrega de precios más bajos, sino también por la identificación de los productos que producen mejores resultados. El cambio de un producto a otro podría ayudar a un hospital a reducir la tasa de infecciones de sus pacientes, por ejemplo. Eso puede ahorrar al hospital mucho más que un simple cambio de un producto caro a uno más barato.

Los GPO también ayudan a los proveedores de la salud a ahorrar dinero al extender la vida de los elementos de capital. “En vez de gastar \$1 millón de dólares en la tomografía computarizada más reciente, las instalaciones están empezando a gastar \$200,000 dólares en la renovación de su equipo existente”, afirma Rooney. Los GPO ayudan a los proveedores a negociar contratos de servicio para esos equipos.

“El precio cuenta en este negocio”, asegura Todd Ebert, presidente y director ejecutivo del GPO Amerinet, con sede en St. Louis. “Un GPO necesita negociar los mejores precios que le sea posible para sus miembros, pero hay muchas otras maneras en que las

organizaciones pueden ayudar a sus clientes.”

La primera es ofrecer al menos dos fuentes para un producto dado, de modo que siempre haya una alternativa sana, pero menos costosa.

Otra manera en que Amerinet ayuda a los miembros a ahorrar dinero es mediante su servicio de auditoría, el cual garantiza que los precios de las facturas de los proveedores coincidan con los precios estipulados en sus contratos. “Antes de que se reciba la factura en la instalación, la comparamos con nuestras bases de datos e identificamos los errores”, dice Ebert. “Por lo general, podemos corregir los

errores antes de que el producto llegue la cuenta a la mañana siguiente.”

La búsqueda de ahorros también ha estimulado a los GPO como Amerinet a negociar un tipo de producto que antes solían evitar: “elementos de la preferencia del médico”, que son productos de alta calidad tales como implantes ortopédicos, válvulas cardíacas, marcapasos y otros elementos que los médicos tradicionalmente han elegido por su cuenta.



El distribuidor de productos para la salud Owens & Minor también ofrece servicios de manejo de materiales, almacenamiento y transporte, pasando sus ahorros a los vendedores.

Para argumentar a favor de un producto más rentable en esta categoría, Amerinet reúne a un ejecutivo de un hospital de nivel C, al jefe de la prác-

LA OPORTUNIDAD EN LOS MILLONES

tica clínica en cuestión, a un líder de enfermería y a otros actores clave para que revisen los datos y examinen las alternativas. “Garantizamos un ahorro de 18 a 24 por ciento de los implantes ortopédicos, los implantes de cardiología y los implantes de columna vertebral”, asegura Ebert.

Mientras que los GPO ayudan a sus miembros a obtener precios más bajos por los productos, otro tipo de intermediario de la salud ahorra dinero a los proveedores mediante la eliminación de los costos de las operaciones logísticas.

“La cadena de suministro de la industria de los hospitales ha sido muy ineficiente”, observa Craig Smith, presidente y CEO del distribuidor de salud Owens & Minor, con sede en Mechanicsville, Virginia. “Hay millones de dólares en oportunidades para mejorar la eficiencia en los sistemas de salud individuales.”

Owens & Minor vende productos de marca de 1,200 fabricantes, así como una línea de productos de marca propia. La compra a un distribuidor simplifica la contratación, permite que el proveedor reciba muchos productos de diversos proveedores en un solo envío, y luego paga en una sola factura, señala Trudi Allcott, director de relaciones con los inversionistas y los medios de

Owens & Minor. Owens & Minor vende directamente a los proveedores y por medio de contratos con GPO.

Además de la venta y distribución de productos de salud, Owens & Minor ofrece servicios de la cadena de suministro a los proveedores de asistencia médica. Por ejemplo, trabaja con los vendedores para desarrollar modelos de resuministro que se ajusten a las necesidades de los proveedores, lo cual a menudo significa hacer entregas frecuentes y dividir los pedidos grandes en unidades más pequeñas para su distribución en todo el edificio o campus del proveedor.

“Nosotros ponemos los productos en bolsas y las entregamos en la instalación”, añade Smith. “Luego los llevamos a los pisos o departamentos en pequeños volúmenes.”

Los administradores quieren que lleguen cantidades limitadas de productos una o dos veces al día, porque los centros de salud no cuentan con espacio de almacenamiento. “Los armarios y almacenes no generan ingresos”, advierte. Los proveedores prefieren subcontratar el almacenaje del producto entrante.

Otra tendencia es un mayor impulso hacia la normalización. Como los grandes sistemas de salud adquieren a los más pequeños, quieren asegurarse de que todas sus unidades operativas compren los mismos productos, en un rango limitado.

“Nuestro cliente podría decir: ‘Voy a comprar nueve tipos diferentes de guantes. Vamos a estandarizar el tipo de guantes’, explica Smith. “A partir de 60 unidades de referencia de almacén en una línea de guantes, estandaricemos a un tipo de guante y tres tamaños.”

Además de proporcionar servicios de la cadena de suministro para los proveedores de la salud, Owens & Minor ha comenzado a ofrecer sus servicios como 3PL a los fabricantes de productos, en particular a las empresas que venden los productos de alto valor preferidos por los médicos PPM. Tradicionalmente, los fabricantes han vendido los productos preferidos por los médicos directamente a los hospitales, no a través de distribuidores.

La subcontratación de 3PL ahorra dinero a los vendedores, lo cual es importante porque los GPO, proveedores y pagadores terceros han obligado a esos vendedores a reducir sus márgenes de ganancia. Hace cinco años, un vendedor podría haber vendido un cierto producto preferido por los médicos a \$3,000 dólares. Hoy en día, el precio podría ser de \$1,500, pero aún así la fabricación, venta y entrega de ese producto cuesta los mismos \$1,000.

Proporcionar el manejo de materiales, el almacenamiento y los servicios de transporte permite a Owens & Mi-

nor reducir los gastos drásticamente para algunos vendedores grandes.

CAMBIAR VIEJOS HÁBITOS

En la actualidad, para los proveedores de asistencia médica el tema candente de la cadena de suministro es la utilización rentable, de acuerdo con Ed Smith, director de la cadena de suministro del Centro Médico de la Universidad de Mississippi (UMMC), en Jackson.

Las campañas para reducir los precios de los materiales médicos probablemente han logrado todo lo que podían. “La forma en que la administración de la cadena de suministro puede afectar los costos ahora es al participar en las prácticas de consumo”, asegura.

El UMMC engloba seis escuelas de profesiones de la salud, cuatro hospitales, un grupo de más de 450 médicos y un centro de investigación de renombre mundial.

El equipo de Ed Smith adquiere todos los suministros, excepto los productos farmacéuticos, para todo el campus. Noventa por ciento del dinero de esas compras se gasta en materiales para los hospitales.

Para ahorrar dinero en los suministros, el UMMC debe cambiar viejos hábitos que podrían desperdiciar sólo unos cuantos centavos en cada caso, pero que se suman a los dólares en serio. “Los trabajadores del hospital están acostumbrados a abrir un paquete de guantes estériles porque es conveniente, pero es un procedimiento no estéril”, explica Ed Smith. O alguien podría abrir un kit de la bandeja de sutura, sacar las tijeras para usarlas y desechar el resto.

La falta de normalización también conduce al desperdicio. Los gerentes de la cadena de suministro necesitan persuadir al personal de los pisos de enfermería y de las salas de procedimiento de que usen los productos más eficaces disponibles a los mejores precios, manteniendo al mismo tiempo un alto nivel de atención a la salud.

La mayoría de las organizaciones de la salud resuelven este reto a través de sus departamentos de análisis de valor, que examinan el costo total

de los productos que se utilizan. “Nosotros evaluamos los productos y consideramos cómo podemos influir en los cirujanos para que utilicen algo más que producirá el mismo resultado clínico”, agrega Ed Smith. “En cierto modo, contrarrestamos lo que los representantes de ventas dicen.”

LLAMAR A UN ESPECIALISTA

Para dar al departamento de análisis de valor el peso que necesita para llamar la atención de los médicos, el UMMC contrató a una enfermera registrada con experiencia en cirugía y con una maestría en administración de empresas como líder del equipo.

Cuando el equipo de análisis de valor recomienda un producto, no siempre favorece aquel que se vende al costo unitario más bajo. “En varias ocasiones, hemos demostrado que un producto más caro ahorra dinero”, reconoce Ed Smith.

Por ejemplo, el año pasado el equipo abogó por un cierto dispositivo port-a-cath que cuesta 30 por ciento más que el dispositivo que el UMMC utilizaba en ese momento. Otros hospitales habían encontrado que cuando cambiaron al producto más caro, los pacientes se recuperaron más rápido y se podían ir a casa más pronto.

“Si nos cuesta \$1,900 dólares al día tener pacientes sentados en el hospital, y podemos sacarlos un día antes, entonces ese producto, a pesar de ser más costoso, permite ahorrar en el balance final”, prosigue Ed Smith.

El departamento de análisis de valor siempre basa sus decisiones en datos sólidos. “Nosotros hacemos la investigación”, señala Ed Smith. “Nos aseguramos de que el producto sea compatible con la norma de atención en toda la industria de la salud, o se ha reconocido y se está convirtiendo en la nueva norma de salud.”

A lo largo de toda la cadena de suministro, los participantes sostienen que su meta principal es dar a los profesionales de la salud productos de alta calidad para la atención a los pacientes. El mantenimiento de esas normas altas mientras la asistencia médica se vuelve más asequible es una píldora difícil de tragar. ■