

La frontera de la biología y de la tecnología digital

(Fuente: Un artículo redactado por Simeon Bennett, Chitra Somayaji y Marthe Fourcade publicado por Bloomberg Business)

Después de finalizar un complejo intercambio y reorientación de activos valorado en US\$30.000 millones, el CEO Joseph Jiménez está conduciendo a Novartis AG hacia una nueva frontera de tecnología biológica y digital, para preparar la compañía para un futuro en el que el uso de teléfonos inteligentes y otros dispositivos digitales para monitorizar la salud será fundamental.

A medida que la compañía se prepara para la pérdida de patentes de medicamentos que representan la quinta parte de sus ventas, “Nuestra visión tiene que estar basada en las maneras en que la atención de la salud cambiará”, dijo Jiménez en una entrevista en la sede de la empresa en Basilea, Suiza. “Si uno se fija en lo que llevó a la transformación que acabamos de pasar, fue una visión de lo que ocurrirá externamente en los próximos 10 años”.

Los proyectos y productos incluyen pastillas e inhaladores con sensores que informan sobre los pacientes que saltan una dosis; ensayos clínicos que emplean Kinect de Microsoft, la tecnología de detección de movimiento empleada en Xboxes, para medir la velocidad con que caminan las personas con esclerosis múltiples y su equilibrio; y lentes de contacto Google que se enfocan automáticamente y pueden deducir los niveles de azúcar en sangre de diabéticos de sus lágrimas, algo que según Jiménez podrá transformar la vista. Novartis y el fabricante estadounidense de chips Qualcomm Inc. acordaron en enero invertir hasta US\$100 millones para encontrar y financiar empresas incipientes de tecnologías que permitan que dispositivos como los teléfonos inteligentes monitoreen remotamente la salud de los pacientes.

Al menos cuatro de los medicamentos de más venta de Novartis perdieron o perderán la protección de patente en EE UU el año entrante, poniendo en peligro ingresos de US\$10.000 millones. Algunos de los productos más nuevos de la compañía, incluyendo una terapia para la tos del fumador, sufrieron retrasos. En ventas, Novartis se clasifica sexta entre las 10 principales compañías fabricantes de medicamentos del mundo, después de Bayer AG y Johnson & Johnson, según datos recopilados por Bloomberg. Si bien el precio de las acciones más que se duplicó durante la tenencia de Jiménez, incluyendo dividendos reinvertidos y alcanzando un valor de mercado equivalente a US\$278.000 millones, no está a la par del índice de Bloomberg que da seguimiento a las acciones farmacéuticas europeas.

El año pasado, Jiménez redujo los costos en US\$2.900. Algo que no tocó fueron los laboratorios de la compañía. “Les dije a los analistas que no trataran de mejorar los márgenes en el ámbito de la investigación”, dijo. “Si permitimos que la necesidad médica incumplida decida la adjudicación de recursos, es cuando ocurre la magia”. Jiménez ha incrementado el presupuesto de investigación y desarrollo en un 25% en sus cinco años al timón de la empresa, un aumento sólo superado por el 64% de Johnson & Johnson's entre los

continúa en la página 2

Noticias Resumidas . . .

- ♦ El grupo **PHOENIX** celebró recientemente su 20º aniversario. Desde sus oficinas en Mannheim, Alemania, el grupo PHOENIX se ha ido convirtiendo a lo largo de las últimas dos décadas en uno de los principales comerciantes de productos farmacéuticos de Europa y en una de las mayores 30 empresas de Alemania. En la actualidad tiene más de 28.500 empleados y recaudaciones anuales de explotación de más de €25.000 millones/US\$26.800 millones. El grupo, que inicialmente fue una empresa mayorista en Alemania, Francia, la República Checa, Austria y Polonia, en la actualidad cubre una amplia variedad de servicios de atención de la salud en 25 países europeos, así como farmacias minoristas en 12 países, con el liderazgo de su CEO, Oliver Windholz.

- ♦ **EBOS Group Limited** informó ingresos de NZ\$3.100 millones / US\$2.300 millones (+4%, +6,1% en moneda constante) en la primera mitad de su ejercicio fiscal finalizado el 31 de diciembre. Los ingresos provenientes de la atención de la salud aumentaron un 3,7% durante el período, impulsados por el continuo crecimiento de las divisiones de Farmacia y de Hospitales del grupo. Además, EBOS abrió una instalación de distribución de productos farmacéuticos en Melbourne, Australia en noviembre, reflejando la dedicación a la industria a largo plazo de EBOS.

- ♦ El mayorista y fabricante de medicamentos chino **Shanghai Pharmaceuticals Holding Co.** informó ingresos generales de RMB92.400 millones / US\$14.900 millones (+18,12%) y un aumento del 17% en sus ganancias netas (a RMB2.600 millones / US\$419 millones) en 2014.

- ♦ **Celesio**, una filial de **McKesson** con sede en Alemania, generó recaudaciones grupales de €22.300 millones / US\$23.900 millones en su ejercicio fiscal 2014, 4,3% más que el año anterior. El crecimiento del mercado en Alemania y en Brasil, así como su buen desempeño en el Reino Unido, Austria y Noruega, más que contrarrestaron la pérdida de ingresos en el mercado mayorista irlandés, que fue consolidado hasta mayo de 2013. Los ingresos de la división Pharmacy Solutions – la división mayorista – aumentaron el 3,6%, a €18.600 millones / US\$20.000 millones. Los ingresos de la división Consumer Solutions – la división de farmacia – aumentaron el 7,8%, a €3.700 millones / US\$4.000 millones durante el año.

- ♦ **Teva Pharmaceutical Industries** acordó adquirir **Auspex Pharmaceuticals** en un trato en dinero en efectivo valorado en US\$3.200 millones. Además de incrementar las recaudaciones y el perfil de crecimiento de las ganancias de Teva, el trato reforzará su franquicia del sistema nervioso central gracias a la cartera de medicamentos de Auspex para los que padecen de trastornos de movimiento.

- ♦ **OptumRx** (de EE UU), la división independiente de atención de la salud en farmacias del Grupo **UnitedHealth** y Catamaran (de EE UU), un proveedor de servicios de

continúa en la página 3

La frontera (cont). . .

cinco mayores fabricantes de medicamentos del mundo. Además de asegurar que los investigadores de Novartis obtengan fondos y autonomía, Jiménez dice que se está esforzando en fomentar un entorno en el que la gente se sienta en plena libertad de asumir riesgos, incluso si ello significa admitir una derrota. “Uno de los motivos por los cuales el gasto en la industria farmacéutica es tan elevado es que muchos científicos mantienen sus productos vivos mucho más que lo necesario”, expresó Jiménez. “Si uno los ayuda a sentir que está bien parar el proyecto, eso va a ahorrar cientos de millones de dólares”.

El impulso hacia la medicina digital proviene de Jiménez. Como jefe de la división farmacéutica, estuvo a cargo de supervisar la primera incursión de la empresa en el ámbito firmando un trato con Proteus Digital Health Inc. para crear pastillas con sensores diminutos que alertan a los pacientes cuando no tomaron un medicamento como se lo recetaron. “Ese fue el signo de que estaban conscientes de estas cosas”, dijo Eric Topol, director del Scripps Translational Science Institute en La Jolla, California, y autor de un libro sobre el futuro digital llamado *The Patient Will See You Now: The Future of Medicine is in Your Hands* (El paciente lo verá ahora: El futuro de la medicina está en sus manos), pero Novartis estuvo allí desde el principio”.

Desde el trato con Proteus, otros, incluyendo J&J y Merck & Co., realizaron sus propias inversiones en la medicina digital. Para Jiménez, la iniciativa digital significa prepararse para el día en que el gasto en salud pública se habrá estirado hasta tal punto que sólo se pagará a los fabricantes de medicamentos cuando puedan demostrar que el estado de sus pacientes mejoró. Eso significa contar con tecnología que demuestre que el tratamiento funciona. Novartis está planificando cerca de 10 proyectos pilotos, incluyendo uno en el Reino Unido con Google diseñado para experimentar con el reembolso condicional del tratamiento de la insuficiencia cardíaca empleando sistemas de monitoreo remoto de pacientes junto con su medicamento LCZ696.

“Es magnífico que empresas como Novartis están reconociendo cada vez más que es fundamental no limitarse a fabricar medicamentos sino también asegurar que se entreguen de manera efectiva”, dijo Bob Kocher, un ex asesor sobre política de salud del presidente estadounidense Barack Obama que ayudó a moldear la Ley Affordable Care. Un sistema basado en reembolsos vinculados a los resultados podrá ahorrar a EE UU 1 billón de dólares en costos de atención de la salud a lo largo de una década, según un informe de McKinsey & Co.

“Entraríamos con un paquete de servicios que incluiría la parte farmacéutica y tecnológica, que ayudaría a que los pacientes cumplan con sus tratamientos, un sistema de advertencia que demostraría que un paciente no estuviera cumpliendo”, dijo Jiménez. “Seguiríamos teniendo que trabajar conjuntamente con compañías con intereses comunes en el espacio tecnológico”. Eso apunta hacia más transacciones en el futuro. Novartis está buscando adquisiciones tecnológicas valoradas en entre US\$2.000 millones y US\$5.000 millones y siempre está alerta a nuevos medicamentos y herramientas promisorios para asegurar que se empleen correctamente, según Jiménez. La compañía también está “en proceso de evaluar una amplia variedad de posibles opciones de colaboración”, dijo Vas Narasimhan, el jefe de desarrollo de Novartis, en una entrevista. “Quédense en sintonía, habrá más en el futuro”.

Evolución de la industria farmacéutica en 2015

(Fuente: Pasajes de un artículo publicado por SupplyChainBrain y Keller International Publishing)

“La industria farmacéutica finalmente se está concentrando más en su rentabilidad y eficiencia. En 2014 hubo muchas fusiones y adquisiciones, pero más importante todavía fue la aceleración de la concentración del aspecto comercial en sectores centrales. Ahora que los impactos de la Ley Affordable Care [en EE UU] se están entendiendo mejor, la habilidad de agilizar las actividades en sectores está impulsando actividades derivadas, liquidaciones y presiones. Dos cosas que afectarán mucho este año a las cadenas de suministro serán la reducción de existencias y el control y la reducción de los costos”. – Brian Hudock, socio de Tompkins International.

Habrán enormes presiones sobre los líderes de las cadenas de suministro resultantes de la reorganización de la industria farmacéutica en tratamientos y sectores médicos específicos, la liquidación de unidades de poco margen y mucho volumen, y la presión para mantener los márgenes en su nuevo “enfoque de especialización”. Además del cumplimiento esperado y exigido de las reglamentaciones, el rastreo, la integridad y la seguridad de los productos, así como la implementación de las mejores prácticas operativas para seleccionar los amortiguadores históricos del riesgo impulsarán el éxito. Las mejores prácticas incluirán, entre otras:

(a) *Gestión de las existencias*: No sólo la reducción de los materiales almacenados, sino también la adopción de mejores herramientas de proyección y planificación y la expansión de abastecedores. Esto significa encontrar abastecedores secundarios para los ingredientes y componentes farmacéuticos más activos, así como otras materias primas para el apoyo de la fabricación y la reducción de las existencias de seguridad de productos terminados.

(b) *Controles de fabricación*: Los fabricantes internos, así como los fabricantes y envasadores asociados no sólo los emplean para mejorar la calidad y los controles, sino también para mejorar la regularidad de los procesos para reducir las tasas de fallos de lotes. Uso estratégico de pasos WIP de procesos múltiples para minimizar los niveles de existencias.

(c) *Mejoramiento continuo y magro*: La expansión del control y la evaluación de los procesos, que anteriormente se concentraba en la calidad, ahora pasará a eliminar capas de pasos superpuestos en los procesos para minimizar el riesgo. La nueva concentración estará en eliminar pasos sin valor agregado y reemplazarlos por controles de procesos en todos los segmentos del proceso, desde la compra hasta la distribución.

(d) *Transporte*: La seguridad y los controles han impulsado la selección de transportistas y las limitaciones del tamaño de las cargas que han estado ocultadas por los márgenes elevados. La optimización de la carga de “menos de una camionada incompleta” a “una camionada completa” permite que se realicen muchas mejoras, pero el impacto del precio “dimensional” por peso será significativo para todos los que entreguen directamente recetas médicas, suministros médicos y quirúrgicos y otros artículos de consumo. Los cambios de empaquetado y los tamaños mínimos de los pedidos se deben evaluar rápidamente.

(e) *Logística y logística de terceros*: Dejando de lado las competencias centrales, el lujo de emplear logística de terceros para

continúa en la página 3

Noticias (cont). . .

gestión de prestaciones de farmacia y de soluciones tecnológicas, acordaron fusionarse en un trato valorado en US\$12.800 millones. La organización combinada ayudará a los clientes a gestionar los resultados y los costos crecientemente complejos, a medida que su actividad en este mercado aumente de recaudaciones de aproximadamente US\$100.000 millones en 2014 a posibles US\$400.000 millones anuales para 2020.

♦ **Walgreens** presentó su propia línea de cosméticos *CIRCA*, que estará disponible en las principales 3.000 bocas de expendio de la empresa, así como en Walgreens.com y drugstore.com. Creada con la compañía de belleza Maesa, CIRCA cuenta con 133 unidades de mantenimiento de existencias (SKUs) para cumplir con las diversas necesidades de un mercado multicultural, con tonos diseñados para desde las pieles más claras hasta las más oscuras mediante el uso de fórmulas de alto desempeño, pigmentos intensos y tecnologías innovadoras ofrecidas a precios accesibles.

(Fuentes: ACN Newswire, Celesio, Drug Store News, EBOS Group, Scrip y Shanghai Pharma)

**¡Atención miembros de la IFPW!
Les solicitamos que presten atención a su
email en el que recibirán próximamente
una Encuesta de Participación en la
Fundación de la IFPW
Su aportación a esta encuesta es de suma
importancia para el éxito de la Fundación
de la IFPW. Gracias.**

Evolución (cont). . .

gestionar muchas funciones de negocios es un centro de costos para la mayoría de las organizaciones. Evaluar los que brindan valor y entienden las presiones de costos determinará quiénes son realmente asociados. Si las organizaciones farmacéuticas y de atención de la salud no están en asociaciones de valor compartido, tendrán que crear capacidades internas o expandir las que tengan para alcanzar sus metas operativas. Muchas cadenas de suministro de la industria tendrán que realizar grandes cambios en 2015 a medida que se vayan convirtiendo de centros de costos a centros de valor, para poder permanecer a la par de la redefinición del panorama farmacéutico. De hecho, muchos líderes de las principales cadenas de suministro de productos farmacéuticos han estado diseñando nuevas estrategias en 2013-2014. El punto de partida del proceso debe ser el establecimiento de una medición inicial del desempeño, la realización de analíticos y la evaluación de los impactos del riesgo, así como contar con la flexibilidad necesaria para adaptarse a un mundo cambiante.

La perspectiva del artículo para 2015 indicó que “la reconstrucción de las cadenas de suministro para adaptarse a nuevas compañías más focalizadas y a agrupamientos de productos debe estar basada en las necesidades de productos específicos. Pero la habilidad de apalancar las mejores prácticas de gestión de existencias junto con la optimización de los costos y de los procesos -- que exige cambios en los métodos tradicionales de hacer negocios -- es lo que impulsará a los líderes de las cadenas de suministro. Reducir los niveles de existencias y la obsolescencia generará enormes ahorros, pero requerirá herramientas de planificación avanzadas y opciones de suministro de niveles múltiples. La minimización del almacenamiento de existencias, así como los costos de distribución y transporte debe empezar por la eliminación del desperdicio en los procesos y en las prácticas y de las maneras de pensar anticuadas”.