

El manejo de las perturbaciones en el sector de sanidad

Fuente: pasajes de un artículo redactado por Brendan Buescher, directivo en la oficina de Cleveland de McKinsey, y por Patrick Viguerie, directivo de McKinsey en la oficina de Atlanta, y publicado por McKinsey & Co.

El sector de sanidad está pasando por cambios enormes. Para surgir como ganadores, los participantes en el sector deberán aprender de otras industrias que enfrentaron situaciones similares, sugieren los autores. Los cambios drásticos ahora son casi un hecho cotidiano en muchas industrias. El sector de sanidad no es una excepción. Si bien la atención de la salud ha estado cambiando por décadas, por ejemplo con la introducción de grupos relacionados con el diagnóstico (abreviados en inglés como DRGs) o el empuje inicial hacia la atención de la salud administrada en la década de los 1980, la ley Affordable Care Act (ACA) promete acelerar tanto el ritmo del cambio como el nivel de incertidumbre que enfrenta la industria. Los pagadores enfrentan una transición difícil de una industria en la que el cliente a menudo es una sociedad o una pequeña empresa y la empresa paga los reclamos, a un medio en el que los consumidores toman decisiones de compra de servicios de atención de la salud; en la que la prestación directa de servicios de atención de la salud puede ser necesaria para el éxito; y, en que las capacidades vinculadas a los consumidores y a las ventas minoristas realmente cuentan. Además, los pagadores deberán realizar esta transición en medio de una gran incertidumbre regulatoria y dentro de un plazo bastante corto. Según los autores, este cambio en la industria y del modelo de negocios es de una escala por la que han pasado pocas compañías y pocos sectores de la economía.

Hay tres vías estratégicas que compañías en otras industrias han empleado con buenos resultados para salir adelante durante y después de cambios drásticos, dice el informe. Independientemente de la vía que adoptaron, estas compañías crearon la capacidad organizativa y la agilidad necesarias para liderar durante la perturbación. Realizaron grandes cambios en la concentración del liderazgo y en la adjudicación de recursos. Asimismo, agilizaron sus sistemas y redujeron sus costos.

Las industrias cambian por diferentes motivos. El desastre de las hipotecas de alto riesgo, por ejemplo, sacudió el sector de servicios financieros. Instituciones que habían existido de alguna forma por un siglo o más, como Lehman Brothers, desaparecieron rápidamente. Más comúnmente, dinámicas competitivas (ancladas en una variedad de impulsores, incluyendo la calidad de los productos, el desempeño y el costo), con el correr del tiempo pasaron por grandes cambios en el panorama competitivo. Un ejemplo de ello es la manera en que los competidores japoneses obtuvieron una tajada del mercado automotriz de Estados Unidos a lo largo de varias décadas. En algunos casos, un catalizador genera un cambio discontinuo. El iPod, por ejemplo, transformó la industria de la música, al igual que el iPhone y sus aplicaciones cambiaron los dispositivos móviles, demostrando el poder de la destrucción creativa. El sector de sanidad está enfrentando un

continúa en la página 2

Doug Long Galardonado Con El Premio Al Liderazgo 2016 De La IFPW

La IFPW se complace en anunciar que Doug Long, de IMS Health, ha sido galardonado con el Premio al Liderazgo de este año. Presentado por Ornella Barra en la Reunión Bial General de los Miembros de la IFPW -- celebrada en Londres anteriormente este mes--, este premio se otorga a un líder de la industria que demostró su dedicación a la colaboración internacional y a compartir información para asistir a la IFPW en su misión de ayudar a sus miembros y participantes a adelantar el acceso seguro, continuo y eficiente a productos farmacéuticos en el mundo entero mediante la promoción de buenos servicios y prácticas de distribución.

Doug ha estado apoyando firmemente a la IFPW y a sus miembros desde hace largo tiempo. Es un favorito perenne en las reuniones de la IFPW y sus presentaciones siempre son algunas de las más destacadas del Programa de Negocios, tanto en la Reunión General de los Miembros como en la Mesa Redonda Anual de CEOS patrocinada por la IFPW. La Reunión General de los Miembros de la IFPW de este año fue la 14ª de Doug. "Estamos orgullosos no sólo de este reconocimiento reciente de Doug por parte de la IFPW, sino también por sus décadas de aportes a IMS Health y a la industria que tan orgullosamente servimos. Nosotros en IMS tenemos la gran suerte de tener a alguien tan talentoso, dedicado y generoso representando nuestra compañía", dijo Kevin Knightly, vicepresidente de Gestión de Existencias de IMS Health. "Doug ha dedicado su vida de trabajo al servicio del sector de sanidad. Cuando se trata de entender y comunicar las cifras y las tendencias que moldean el sector de atención de la salud, Doug es un veterano avezado y un líder de ideas. Sigue siendo un recurso muy solicitado por sus perspectivas relativas a este mercado complejo y dinámico, proporcionando perspicacia y previsión de lo que ocurrió y ocurrirá".

La IFPW está eternamente agradecida por los años de apoyo de Doug y su disposición a ser uno de los principales presentadores a sus miembros junto con sus colegas del IMS, y espera que su colaboración se extienda por muchos años.

Noticias Resumidas. . .

- ♦ **Johnson & Johnson** está adquiriendo la división de salud de ojos de **Abbott** por US\$4.360 millones en efectivo.
- ♦ **GSK** nombró a *Emma Walmsley* sucesora de *Andrew Witty* y CEO de GSK a partir del 21 de marzo de 2017, cuando el Sr. Witty se jubilará. Ella se unirá a la junta directiva de GSK el 1º de enero de 2017. En la actualidad, la Sra. Walmsley encabeza la división de productos de consumo para la atención de la salud de la empresa y fue oradora en la FMM 2016 de la IFPW en Londres.
- ♦ **Allergan** está en proceso de adquirir 2 compañías biofarmacéuticas, **Tobira Therapeutics** y **Akarna Therapeutics**. Ambas compañías desarrollan tratamientos para la esteatohepatitis no alcohólica (abreviada en inglés como NASH), un tipo grave de enfermedad hepática en la que se acumula grasa en el hígado.

El manejo (cont.). . .

cambio discontinuo de esa índole.

La volatilidad del liderazgo del sector aumentó marcadamente. Cuando un sector enfrenta perturbación, las compañías a menudo no captan con suficiente rapidez la índole, la extensión y la velocidad de los cambios que están ocurriendo. Este hecho se debe a un número de motivos. A menudo las perturbaciones comienzan en la periferia de un sector, entre compañías que proveen propuestas de valores especializadas a diferentes segmentos de clientes. En estos casos, la penetración del mercado comienza lentamente, con un impacto apenas perceptible. No obstante, un gran cambio puede ocurrir mucho más rápidamente cuando se alteran las “reglas del juego”. Los investigadores de McKinsey identificaron ocho características que se encuentran comúnmente durante los cambios drásticos en los sectores, especialmente los que están generados por cambios regulatorios significativos. Los ejecutivos del sector de sanidad pueden esperar ver la mayoría de estos cambios, o todos, en los próximos varios años: agitación de competidores (si bien algunas compañías existentes pueden fortalecer sus posiciones, muchas se hundieron, son adquiridas o desaparecen); las batallas ocurren en dos frentes (durante las perturbaciones, las compañías a menudo enfrentan retos regulatorios y competitivos); prevalecen las ventajas estructurales (entender y explotar los puntos de ventaja futuros puede hacer que las compañías prosperen a pesar de la perturbación); las diferencias de desempeño se profundizan (a medida que aumenta el nivel de competencia y el fundamento de la competencia pasa a verdaderas fuentes de ventaja, la diferencia en el desempeño financiero de los participantes en la cúpula y la base aumenta... y esa brecha a menudo persiste por años); la productividad y la innovación aumentan (el desempeño financiero sólido depende no sólo de las ventas competitivas, sino también de las eficiencias operativas); nuevas propuestas de valor revelan nuevos segmentos de clientes (pocos sabían que necesitaban teléfonos inteligentes hasta que se inventaron los teléfonos inteligentes. En el sector de sanidad surgirán nuevos segmentos de clientes a medida que se introduzcan productos innovadores en el mercado y los consumidores estén más conscientes de la diversidad de sus opciones); a menudo las fuentes de ganancias cambian (durante las perturbaciones, los sectores más atractivos del industria a menudo pasan a ser los menos atractivos y viceversa, a medida que nuevos participantes apoyan segmentos más atractivos y desvían ganancias); aumenta el volumen de fusiones y adquisiciones (este tipo de tratos tiende a aumentar durante las perturbaciones de sectores, pero a menudo cambian en olas cuando los competidores tratan de mantenerse a la par de los demás).

El resultado neto de la perturbación por lo general es una reestructuración masiva de la industria afectada y de sus sectores principales: dónde se encuentran las fuentes de ganancias, quiénes los obtienen y mediante qué modelos de negocios. Partes completas de la cadena de valor pueden desaparecer o su importancia puede disminuir.

Cambios perturbadores en el sector de sanidad: incluso antes de la promulgación de la ley Affordable Care (ACA, también conocida como Obama Care), el sector de sanidad tenía las características de una industria vulnerable a las perturbaciones. Por décadas, los crecientes gastos en atención de la salud habían estado generando cambios en el sector (por ejemplo, la atención administrada y los

costos que se pasan a los empleados). No obstante, las presiones sobre los costos y la productividad siguieron aumentando y crearon un enorme ímpetu para las innovaciones que generan mejores resultados con menores costos. En la actualidad, muchas de esas innovaciones son posibles. Por ejemplo, los avances tecnológicos tales como los “puntos finales” móviles universales o los dispositivos como los teléfonos móviles, la computación en la nube, los grandes datos, entre muchas otras cosas, posibilitan la gestión de enfermedades crónicas con mayor eficiencia. Por sí solas, las presiones sobre los costos y la productividad habrían sido suficientes para crear cambios estructurales profundos en el sector de sanidad. Sin embargo, la presión adicional de la puesta en práctica de la ACA proporciona el catalizador de todavía más cambios, que probablemente ocurrirán con mayor rapidez.

Es muy probable que los consumidores se beneficien de las innovaciones derivadas de la perturbación del sector de sanidad. Por lo general, a los consumidores les va bien cuando surgen cambios perturbadores. Por el otro lado, las compañías a menudo flaquean durante las perturbaciones, por muchos motivos. Muchas compañías se concentran en el statu quo; cuentan con incentivos que estimulan a los líderes de ganancias y pérdidas a que se concentren en el desempeño a corto plazo de sus negocios existentes; y, se ven perjudicadas por una gran complejidad organizativa que dificulta las adaptaciones de fondo. Es muy probable que la perturbación que se avecina cambie fundamentalmente el sector de sanidad. Los pagadores han desempeñado una función importante y crítica, pero relativamente concentrada en la cadena de valor del sector. A medida que los efectos plenos de la ACA entren en vigor, fuerzas perturbadoras empezarán a atacar los modelos de negocios de los pagadores. Los pagadores ganadores estarán a la vanguardia de estas fuerzas y reenfojarán sus carteras agresivamente alrededor de los segmentos más atractivos, transformando sus modelos de negocios y/o creando nuevas empresas significativas.

Este artículo es de Beyond reform: How payors can thrive in the new world. Para leer otros artículos de este compendio y más sobre McKinsey acerca del sector de sanidad, visitar el sitio web de McKinsey sobre Healthcare.

La IFPW nombra nuevos miembros de su junta directiva

La IFPW se complace en anunciar la elección de su nuevo presidente de su junta directiva, Steve Collis, y de su vicepresidente, Ken Suzuki, así como el nombramiento de sus directivos regionales. Steven H. Collis es presidente de la junta directiva, presidente y CEO de AmerisourceBergen Corporation, actualmente clasificada como N° 16 en Fortune 500. Ken Suzuki es presidente de la junta directiva de VITAL-NET, Co., Ltd., uno de los principales distribuidores mayoristas de Japón, así como presidente de la junta directiva de la JPWA.

Los siguientes directivos de juntas regionales también fueron elegidos: EMEA - Ornella Barra y Eero Hautaniemi; Latinoamérica - María Luisa Macchiavello y Elías Salomón; EE UU/Canadá - Steve Collis y Paul Julian; y, Asia - Ken Suzuki y Yulin Wei. Ellos se unen a los directivos en general Juan Mulder, Keisuke Nakakita, Chuncheng Wang y Eric Zwisler. La IFPW tendrá mucho gusto en trabajar con los miembros de su junta directiva en el período 2016-2018.

En 2016, las ventas de los 3 principales mayoristas farmacéuticos de EE UU superarán los US\$400.000 millones

Fuente: Drug Channels Institute

El nuevo Informe Económico 2016-17 Sobre Mayoristas Farmacéuticos y Distribuidores Especializados (http://drugchannelsinstitute.com/products/industry_report/wholesale/) revela la manera en que los aumentos de los precios de lista de los medicamentos de marca están incrementando las rentas de la industria, incluso en un momento en que cambios sustanciales en el sistema de sanidad de EE UU amenazan las rentas de los mayoristas.

“Proyectamos que las rentas de los tres principales distribuidores públicos de medicamentos de EE UU, AmerisourceBergen, Cardinal Health y McKesson, superarán los US\$400.000 millones en 2016”, dijo el Dr. Adam J. Fein, autor del estudio y CEO del Instituto Drug Channels. “Pero los cambios en las tasas de inflación de los precios de los medicamentos o en las estrategias de reembolso de los fabricantes serán muy negativas para las rentas y las ganancias futuras de los mayoristas”.

“La consolidación de la farmacias y de los hospitales está dificultando que los mayoristas capten valor y ganancias en el mercado de fármacos especializados, que ahora está en pleno auge”, añade Fein. “Y contrario a las expectativas de mucha gente, los fármacos biosimilares especializados están rindiendo ganancias incrementales mínimas a los mayoristas”. Estas determinaciones son solo algunas de las percepciones y tendencias en el informe, que ahora está en su séptima edición.

En el informe se analizan muchas tendencias cruciales en el sector de sanidad que afectarán a los mayoristas y a los distribuidores, entre ellos: la expansión de las farmacias especializadas, los cambios en el mercado de fármacos genéricos, la adquisición de prácticas de médicos por parte de los hospitales, la expansión de redes de farmacias estrechas y muchas más.