

## Formación de una cadena de suministro más adaptativa

(Fuente: Un artículo redactado por Olaf Schatteman y Julia Stephan para Supply Chain Management Review)

Empresas que anteriormente se ufanaban de ser las cadenas de suministro más magras y eficientes del mundo sufrieron grandes perturbaciones a causa de la Covid-19. Cargadas con redes inflexibles, sus organizaciones ahora están luchando por cumplir con las crecientes expectativas de sus clientes de entregas más rápidas, personalización, menores costos y sustentabilidad.

La respuesta es cadenas de suministro resilientes y flexibles, pero algunos ejecutivos no saben con certeza cómo proseguir. Más de la tercera parte de las compañías dicen que su tecnología no produjo los datos en tiempo real necesarios para adaptar sus estrategias de operaciones a un mercado cambiante y que la práctica tradicional de mejorar y reemplazar la tecnología pilar de las cadenas de suministro cada 12 o 15 años es demasiado lenta y por lo tanto incapaz de responder a nuevos desafíos. Los riesgos de transformación de hoy en día involucran producir una tecnología pilar que a menudo es obsoleta en su lanzamiento y que tampoco podrá integrar soluciones digitales innovadoras en reacción a cambios en el mercado. Los líderes se sobreponen a este obstáculo adoptando un método más adaptativo. Despliegan tecnologías que evolucionan rápidamente, como plataformas flexibles basadas en la nube compatibles con implantaciones de SaaS que mejoran continuamente el pilar de la cadena de suministro.

La inteligencia artificial, el aprendizaje por máquinas y los analíticos avanzados mejoran las proyecciones y la optimización de las redes. Estas empresas entienden que una arquitectura de tecnología adaptativa es la base para una cadena de suministro más resistente y una poderosa ventaja competitiva. En nuestra experiencia, los líderes hacen dos cosas bien: optan por una arquitectura core-light y adoptan formas ágiles de trabajo.

Los movimientos tecnológicos y organizativos son interdependientes. Un enfoque de innovación ágil y de prueba y aprendizaje requiere una arquitectura tecnológica que se pueda adaptar fácilmente a los cambios, como un sistema basado en la nube que ofrezca software como servicio. Del mismo modo, un enfoque de tecnología adaptativa puede alcanzar su máximo potencial solo cuando las empresas gestionan los procesos de la cadena de suministro de principio a fin.

Esto significa eliminar los silos que separan funciones, unidades de negocio y países. Las tecnologías en rápida evolución están transformando la capacidad de las empresas para hacer frente a los desafíos de la cadena de suministro. En respuesta a las continuas interrupciones en 2020, el 76% de las empresas aumentaron el uso de tecnologías de redes digitales. Algunas de las soluciones más innovadoras combinaron aplicaciones digitales existentes con tecnologías emergentes. La innovación se está acelerando y el ecosistema de proveedores está evolucionando rápidamente.

(continúa en la página 2)

## Noticias resumidas...

♦ Un nuevo estudio de la **Universidad de Oxford** halló que las vacunas de **AstraZeneca** y de **Pfizer** siguen siendo efectivas contra la problemática variante Delta, inicialmente encontrada en la India, según resultados publicados en la revista *Cell*. No obstante, el estudio mostró que la concentración de anticuerpos neutralizantes en la sangre se redujo algo, lo que puede provocar algunas infecciones irruptivas. El estudio realizado por la Universidad de Oxford investigó la habilidad de los anticuerpos monoclonales de personas recuperadas y vacunadas de neutralizar las variantes Delta y Kappa.

♦ **GSK** espera que alrededor de 2031, las ventas de sus productos alcancen los £33.000 millones (US\$46.000 millones), dijo la CEO de GSK, *Emma Walmsley*. La proyección solo incluye ventas de productos farmacéuticos y de vacunas, porque GSK se está deshaciendo de su división de productos de salud de consumidores. La vía de GSK hacia el futuro empieza con

(continúa en la página 2)

## Mejoramiento de las comunicaciones con los profesionales de la salud

(Fuente: Erin Fitzgerald para Forbes)

A lo largo de la última década, el panorama de la comercialización farmacéutica cambió notablemente. Según investigación de Accenture en 2020, un 87% de los profesionales de la salud desean tener reuniones virtuales o una mezcla de reuniones virtuales y en persona con representantes farmacéuticos incluso después de que termine la pandemia. Y una encuesta reciente del barómetro Covid-19 en tiempo real a médicos realizada por la compañía Sermo mostró que el 67% cree que las compañías farmacéuticas podrían mejorar las comunicaciones con los profesionales de la salud y hacer más para ayudar a los médicos a tomar decisiones sobre sus recetas.

En la actualidad, es posible que el enfoque único para la participación del profesional de la salud ya no funcione. Los profesionales de la salud ahora pueden recurrir a fuentes en línea y a herramientas digitales en lugar de conectarse directamente con representantes o compañías farmacéuticas cuando desean obtener información sobre nuevas terapias, gracias a los requisitos de distanciamiento social de la Covid-19 que limitan o eliminan el tiempo presencial. Asimismo, la aparición de herramientas digitales como las teleconferencias, que permiten a los representantes de ventas obtener información crucial sobre el tratamiento directamente de los médicos en tiempo real, han contribuido a este cambio de paradigma.

Hoy en día, datos de la Asociación Médica Americana indican que menos profesionales de la salud están en prácticas privadas, algo que los responsabiliza por alcanzar mediciones de desempeño fijadas por organizaciones de mayor tamaño que limitan su habilidad de asistir a reuniones en persona. Las compañías farmacéuticas deben estar dispuestas a adoptar nuevas

(continúa en la página 2)

## Cadena de suministro (cont.)

Para muchos equipos de liderazgo, la implementación plantea nuevos desafíos y riesgos, como escalar soluciones en operaciones heterogéneas. Como resultado, pocas empresas aprovechan al máximo las nuevas tecnologías. Solo el 8% de las empresas globales han logrado sus resultados comerciales específicos a partir de inversiones en tecnología digital, según una encuesta reciente de Bain. Muchos ejecutivos ansiosos por convertir su cadena de suministro en un arma competitiva se preguntan qué innovaciones proporcionarán la mayor ventaja y cómo podrán maximizar estas nuevas soluciones de TI.

Las empresas exitosas se centran en reinventar continuamente sus cadenas de suministro en función de la dinámica cambiante del mercado. Quitar los obstáculos en su camino. De hecho, el punto de partida para la mayoría de las empresas es una arquitectura heredada con muchos núcleos. Un gran ejemplo de esto es cuando las fusiones y adquisiciones colocan a las organizaciones con múltiples sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP) que nadie se molesta en armonizar. Los datos normalmente residen en silos, sin un concepto maestro de gestión de datos, lo que dificulta la generación de conocimientos y análisis a partir de los datos de la empresa. En la encuesta de Bain, clasificaron la arquitectura de la cadena de suministro heredada como el obstáculo número 2 para alcanzar la ambición digital de su empresa. Además de la sensación de urgencia, tanto SAP como Oracle anunciaron que pronto suspenderán el soporte de algunos sistemas ERP heredados.

Durante una transformación, los ejecutivos con visión de futuro no se deshacen de los sistemas heredados que están repletos de lógica empresarial, sino que los incorporan en la nueva arquitectura. Las empresas que salen adelante comprenden que las organizaciones de su cadena de suministro necesitan una forma segura y eficiente de intercambiar datos e información con sus socios, clientes y el ecosistema en general. Eso significa rastrear los insumos y agregar valor en cada etapa de la cadena de suministro, desde el abastecimiento de materias primas hasta la distribución al cliente. Los proveedores y socios en el ecosistema crean visibilidad al unir información sobre los insumos y los procesos de conversión que estos insumos experimentan.

Las empresas que utilizan un enfoque de arquitectura adaptativa pueden agregar características y funcionalidades rápidamente sin romper las relaciones existentes entre sistemas y soluciones. Esta arquitectura también ofrece una base sólida para que las empresas construyan una torre de control como una superposición inteligente de los sistemas existentes.

Adoptar un enfoque estratégico de la arquitectura de la cadena de suministro permite a las empresas mejorar la rentabilidad, aumentar la flexibilidad y reaccionar rápidamente a las cambiantes demandas de los clientes. En lugar de una gran transformación, los líderes lanzan varios proyectos estratégicos débilmente acoplados para comenzar a cerrar la brecha entre las capacidades actuales y futuras de la cadena de suministro. Al combinar una estrategia de gestión de datos con una implementación ágil y una gobernanza clara, se están moviendo rápidamente para construir una arquitectura de cadena de suministro ganadora para el futuro.

## Cadena de suministro (cont.)

tecnologías para sus ventas y comercialización, como capacitación digital, clases virtuales y un mayor uso de la comunicación por correo electrónico.

Según una encuesta, cerca del 30% de los médicos desean obtener acceso “a pedido” a representantes de ventas farmacéuticas. Sin embargo, incluso las mejores herramientas y las más avanzadas no ayudan si los representantes no están capacitados. La investigación ha demostrado que solo el 26% de los representantes farmacéuticos reciben capacitación personalizada adaptada a sus necesidades. Los representantes deben tener conocimientos no solo de destrezas de acceso a pedido, como compartir pantallas, iluminación, cámaras y otros elementos básicos de las conferencias, sino que también deben estar preparados para enseñárselas a los médicos que desconozcan estas nuevas formas de participación. Además de eso, deben tener una comprensión profunda de sus clientes y del mercado local. También deben poder adaptar sus argumentos a cada práctica y a los tipos de pacientes que atienden.

La compañías visionarias están ayudando a sus representantes a obtener información sobre las preferencias de participación de los médicos, por ejemplo con cuánta frecuencia desean participar o mediante qué canales, como lagos de datos, modelos predictivos, sistemas de gestión de relaciones con el cliente (CRM), registros de ventas, encuestas y datos de reclamaciones. El mejor momento para comenzar a recopilar estos conocimientos es antes de que se lance un medicamento. Posteriormente, las empresas pueden adaptar sus estrategias de lanzamiento con proveedores específicos en función de las interacciones previas al lanzamiento de los representantes de ventas con esos mismos proveedores.

Es imperativo que las empresas farmacéuticas preparen a sus equipos para adaptarse a estas innovaciones provocadas por la pandemia, así como que les den la flexibilidad de utilizar estas nuevas vías de comunicación a medida que se vuelven cada vez más aceptadas en la normalidad actual.

## Noticias resumidas (cont.)...

un crecimiento promedio del 5% en los próximos cinco años, dijo Walmsley. La gerencia de GSK produjo un nuevo plan de acción tras “cuatro años de cambios sumamente ambiciosos y generalizados”, según Walmsley.

♦ Una nueva campaña de publicidad de la **Healthcare Distribution Alliance (HDA)** celebra el trabajo crítico de las compañías de distribución de productos sanitarios durante la pandemia, recordándoles a la gente y a los formuladores de políticas que siempre han estado disponibles para entregar productos necesarios. “*Health Delivered (Salud Entregada)* es el tema de la campaña, porque de una manera muy sucinta capta el centro de atención y la misión de la HDA y de sus miembros: asegurar que la gente tenga acceso a la atención de la salud que necesite”, expresó *Chip Davis*, el presidente y CEO de la HDA. Si bien el objetivo inicial es un reconocimiento del trabajo que las compañías de distribución de productos farmacéuticos realizan en la trastienda, la HDA también espera enviar un mensaje a los líderes de políticas sanitarias del sector público, al gobierno, a los líderes del pensamiento y a otros interesados.

♦ Más de una docena de grupos están intentando diseñar  
(continúa en la página 3)

## Noticias resumidas (cont.)...

vacunas contra la COVID-19 que en lugar de ser inyectables en el brazo se puedan aplicar rociándolas o con gotas en la nariz. Además de la ventaja práctica de ese método de aplicación, esas vacunas podrán causar que el sistema inmunológico de las mucosas haga anticuerpos en la nariz y ayude a frenar el coronavirus en su punto de entrada. Aunque el sistema de las mucosas es difícil de estudiar y las compañías farmacéuticas no han estado dispuestas a invertir en el método no inyectable, los inmunólogos especializados en el tema y los desarrolladores de la vacuna intranasal esperan que la pandemia genere cambios de actitud.

♦Japón dejará de aceptar pedidos de gobiernos y de empresas locales de la vacuna de **Moderna** contra la COVID-19 que planeen sus propios programas de inoculación, porque la cantidad de dosis que obtuvo se agotará dentro de poco tiempo a causa del gran número de solicitudes. El gobierno admitió que recibió un número considerable de solicitudes y que aceptó pedidos de más de 33 millones de dosis de compañías y universidades, y de más de 12 millones de dosis de gobiernos locales. Además, Japón alcanzó su objetivo de aplicar 1 millón de dosis diarias.

♦**MSD K.K.** (la división japonesa de **Merck/MSD**) anunció que su antiviral en desarrollo para el tratamiento de la COVID-19 ahora está en un ensayo clínico en Fase III. El estudio, “*MOVE-OUT* (Parte 2) evaluará la dosis de 800 mg de *molnupiravir* dos veces por día por cinco días frente a un placebo en el porcentaje de participantes hospitalizados o que fallecieron desde el momento de la aleatorización hasta el día 29. Estados Unidos y los principales países europeos se unieron al estudio y se espera que los datos finales se difundan en septiembre u octubre.

*(Fuentes: Comunicados de prensa de las compañías, Drug Store News, FiercePharma, Pharma Japan, Reuters y World Pharma News)*