



Informe realizado por Cap Gemini Ernst & Young

Un 30% de las compañías farmacéuticas están retrasadas en la carrera hacia e-Business

Madrid, 12 de junio de 2001

Un 68% de las compañías encuestadas prevén un gran impacto en los canales de distribución, lo que se refleja en iniciativas de ventas y de marketing on-line, CRM y ensayos clínicos.

- Un enfoque gradual, implementando cada iniciativa on-line de forma escalonada, se perfila como la mejor estrategia de transformación.
- Se estima que la inversión actual de las compañías farmacéuticas en tecnología se sitúa entre el 0,5% y el 1% de sus ventas, lo que representa en torno a los 2.000 millones de dólares.
- El retorno de la inversión y otros factores vinculados al negocio farmacéutico en proceso de transformación, entre las causas principales del retraso

Un 30% de las compañías farmacéuticas se encuentran por detrás de sus competidores en el desarrollo de iniciativas e-business, según un informe reciente realizado por Cap Gemini Ernst & Young en colaboración con la escuela de negocios INSEAD.

Según se desprende del estudio, el principal factor que mueve a las compañías a realizar inversiones en iniciativas e-commerce es el de obtener una ventaja competitiva frente a sus rivales. Casi la mitad de los consultados consideran que estas iniciativas les ofrecerán ventajas competitivas en el mercado.

Casi un setenta por ciento (68%) de las compañías farmacéuticas prevén que los avances que ofrece Internet ejercerán un gran impacto en los canales de distribución, y esta opinión queda reflejada en las inversiones que están realizando en iniciativas de ventas y de marketing, principalmente ventas on-line al detalle, sistemas on-line de relaciones con clientes (CRM) y ensayos clínicos.

El estudio, realizado entre 101 altos directivos de 42 compañías del sector sanitario en 12 países de todo el mundo, mostró que aunque no ha tenido lugar una transformación en gran escala, las compañías farmacéuticas están comenzando a observar poco a poco algunas mejoras operativas como consecuencia de sus iniciativas e-business. Cap Gemini Ernst & Young considera que este enfoque gradual, implementando cada iniciativa on-line de forma escalonada en lugar de intentar una transformación mediante un solo paso, aportará los máximos beneficios.

Principales conclusiones

Entre las conclusiones que se pueden extraer de los datos del estudio, se puede destacar:

- La inversión en "e-business" por parte del sector no se ha visto mermada por el colapso de las inversiones en alta tecnología, sino que por el contrario se observa un incremento de las mismas.
- Se estima que la inversión actual de las compañías farmacéuticas en tecnología se sitúa entre el 0,5% y el 1% de sus ventas, lo que representa en torno a los 2.000 millones de dólares.
- Todavía no existe una aplicación única que satisfaga todas las necesidades del modelo de

negocio farmacéutico, al contrario de lo que ocurre con otros sectores, que sea capaz de aportar eficiencia de costes o una mayor utilidad a los usuarios.

- No obstante, se están empezando a aportar mejoras funcionales a través de importantes cambios incrementales (e-procurement), que representan pasos graduales hacia una verdadera transformación del sector en un negocio conectado.
- Las áreas en la que se esperan mayores cambios con la incorporación de las tecnologías es la comercial y de marketing. Es en estas áreas donde las compañías están concentrando la mayoría de sus e-iniciativas.
- Los mayores obstáculos para una implementación exitosa del "e-business" no son tecnológicos, sino de la propia operativa y comportamiento de los diferentes agentes.
- Aquellas compañías capaces de predecir con exactitud el ritmo de cambio serán las que alcancen un mayor éxito, a través de mayores ventajas competitivas.

El "e-business", elemento crítico de negocio

La mayoría de las compañías encuestadas reconoce la importancia estratégica del "e-business" y su intención de apostar fuerte en este ámbito. De hecho, el 77% de ellas dispone de una unidad encargada expresamente de impulsar la "e-transformación". Se está en estos momentos en fase de evaluar cuál es la mejor forma de aprovechar el potencial del negocio conectado y ya han establecido la infraestructura básica para explotar este potencial.

La industria farmacéutica está ya experimentando importantes mejoras operativas a través de la implantación de "e-business". Hay compañías que están obteniendo reducciones de hasta un 40% en el tiempo empleado entre la finalización de las pruebas clínicas y el envío de los informes para su aprobación por las autoridades sanitarias. En esta línea están resultando exitosos los sistemas de gestión del conocimiento utilizados por los equipos de I+D.

¿A qué se debe el retraso?

A pesar de que todas las compañías comparten el criterio acerca de la importancia estratégica del negocio conectado, se ha observado un cierto retraso a la hora de abordar los proyectos. Uno de las causas principales de este retraso puede estar en los aspectos financieros de las inversiones.

Hasta ahora, los retornos de las inversiones en el ámbito sanitario han sido muy limitados. Ninguna de las compañías de "e-salud" que han operado hasta ahora es realmente rentable. Muchos de los entrevistados consideran que a pesar de que las inversiones les proporcionarán una ventaja competitiva, ésta sólo se mantendrá durante un corto espacio de tiempo, ya que este tipo de iniciativas se copian con facilidad. Dar el primer paso significa de alguna manera abrir el camino a las demás.

Además de las razones estrictamente financieras, el sector se enfrenta a una serie de retos - el cambiante papel de usuarios finales y profesionales, las oportunidades de inversión muy costosas en nuevas tecnologías médicas, como la genética y biología molecular, las presiones de costes sobre los sistemas de salud, etc.- que pueden estar relegando a un segundo plano las inversiones en tecnologías de la información.

Diferentes valoraciones sobre el papel de la tecnología en la cadena de abastecimiento

Las compañías farmacéuticas difieren en su visión sobre cómo utilizar las nuevas tecnologías en la cadena de abastecimiento ("supply Chain"). Entre los directivos del sector de materiales médicos, el 85% veía a las cadenas de abastecimiento como un área de importancia estratégica, mientras que las compañías farmacéuticas lo veían más como una necesidad operativa. Esto refleja la naturaleza más concreta de producto en el sector de los materiales médicos, donde son mayores las presiones sobre el precio.

Todos los entrevistados mencionaron a la cadena de abastecimiento como el área en la que con mayor probabilidad una implementación electrónica aportará ventajas de coste. Se espera un cambio más significativo con el establecimiento de portales en línea tanto para abastecimiento como para ventas, lo que proporcionaría transparencia, acceso a información y sistemas

actualizados. Las compañías de materiales médicos anticiparon un cambio mayor que el previsto por las compañías farmacéuticas, un 93% frente al 74% en cuanto a cambios importantes del e-procurement y un 71% frente al 52% en cuanto a la distribución (véase el cuadro 4-3).

"Quedar por detrás de los competidores en el desarrollo de iniciativas e-business podría ser catastrófico para algunas compañías farmacéuticas. Como los cambios tienen lugar con tanta rapidez, los nuevos desarrollos se convierten rápidamente en el estándar del sector. Quedar rezagado en este aspecto es una forma segura de destruir el propio negocio, ha comentado Oscar Somarriba, vicepresidente de Cap Gemini Ernst & Young.

Estrategias de éxito en la "e-economía"

Una estrategia de éxito consiste en adoptar un enfoque gradual hacia la transformación guiándose con una e-visión y desarrollando una cultura capaz de construir una ventaja competitiva sostenible. Ello requiere un esfuerzo concertado en:

Definir una clara visión estratégica para "e-business":

- Redefinir todo el negocio, no sólo las iniciativas aisladas.
- Comunicarlo con convicción y de forma consistente en toda la organización.
- La alta dirección necesita una conexión con la e-tecnología para informar sus decisiones estratégicas y el equipo de e-business debe proporcionársela.
- Incorporar Indicadores clave de rendimiento, incluido el método de retorno de la inversión

Trasladar las e-iniciativas a la parte alta de la agenda corporativa:

- Desplegar los suficientes recursos para ejercer un impacto real.
- Establecer un proceso de prioridades claro, gestionando las e-iniciativas como un todo.

Crear los apoyos organizativos que garanticen el éxito:

- Crear una e-responsabilidad en toda la organización.
- Desarrollar un entorno de aprendizaje.
- Proporcionar un nivel básico de infraestructura tecnológica.
- Comunicarse de forma consistente. Convertir en prioridad la gestión y distribución del conocimiento.
- Establecer los sistemas de incentivos adecuados para superar las barreras culturales y de inercia.

Seleccionar los socios y las tecnologías adecuadas para triunfar:

- Incorporar y personalizar herramientas externas al sector farmacéutico.
- Desarrollar un proceso de identificación para seleccionar socios y tecnologías.

Cap Gemini Ernst & Young