

“PRESUPUESTAR CON HOJAS DE CÁLCULO ES COMO FACTURAR CON MÁQUINA DE ESCRIBIR”

Javier Urioste

Socio-director de SDG Consulting, consultora especializada en presupuestación y Business Intelligence para farma y consumo

¿Qué peculiaridades tiene el sector farmacéutico respecto al resto de sectores?

Las regulaciones tienen un impacto transversal en las empresas del sector, desde el proceso de producción hasta la comercialización de un producto. Difícilmente encontraremos sectores con elementos tan condicionantes.

Otra característica propia del sector es el proceso de distribución y comercialización de los productos. Cada vez es más relevante el peso de las cooperativas farmacéuticas en la comercialización de los productos farmacéuticos y la empresa desconoce el destino final de sus productos, por lo que requiere la compra de información procedente de fuentes externas (especialmente IMS).

Estas diferencias se traducen en tipologías de proyectos diferentes respecto al resto de sectores, entre los que cabe destacar (1) La integración de IMS/ETMS/Ventas dentro del marco del Competitive intelligence, (2) Presupuestación y forecast comercial atendiendo las diferencias entre OTC, prescripción, etc..., (3) Plan a 3-5 años, (4) presupuesto financiero, además de los proyectos estándares comunes a la industria de consumo

La industria farmacéutica ha sido tradicionalmente pionera en el uso de nuevas tecnologías, en el área de la presupuestación ¿hay carencias relevantes en cuanto a Sistemas de Información?

En lo que se refiere a sistemas para las áreas de gestión y management, con absoluta rotundidad, se trata de un sector líder, lo cual no significa que no haya que seguir innovando.

Según la experiencia de SDG, muchas empresas se han limitado a adquirir herramientas de Business Intelligence (incluso más de una) con el objetivo de mejorar la toma de decisiones, aunque muchas veces todavía cada departamento está utilizando hojas de cálculo para la explotación de dicha información, por no hablar de la realización del presupuesto o del

forecast.

Las herramientas destinadas a solucionar y automatizar los procesos de presupuestación y determinación de objetivos empresariales, si son bastante novedosas, no sólo en la Industria Farmacéutica. Tan sólo un 5-10% de compañías disponen de un software específico que les ayude en el proceso presupuestario, cuando se trata de una de las tareas más laboriosas e importantes. Hoy en día, presupuestar con hojas de cálculo es como facturar con máquina de escribir.

¿Qué aporta ese tipo de herramientas respecto a las herramientas ofimáticas que todo el mundo utiliza?

Los beneficios de poner en marcha una herramienta de presupuestación y control son totalmente claros, con un retorno de la inversión alto:

- * Reducción de costes y esfuerzos en la realización del presupuesto por los diferentes actores involucrados, con una importante reducción en el tiempo de realización

- * Mejora en la “exhaustividad” y transmisión de los objetivos corporativos a la compañía, que debería traducirse en una mejora del resultado, especialmente cuando se trata de automatizar el proceso de presupuestación comercial

- * Involucrar a la dirección de una forma más ágil en el proceso, a través de herramientas absolutamente intuitivas; un Director General o un Director Comercial no necesita tener conocimientos avanzados de informática ni depender de nadie para saber cuál será el market share objetivo de tal producto en comparación con el principal de la competencia, o conocer si se están cumpliendo los objetivos de su fuerza de ventas.

Ya hace 5-10 años que se utiliza software de Business Intelligence para el análisis comercial, ¿en qué áreas se puede realmente mejorar la gestión y cual es la clave del éxito en la realización de un proyecto?

Bueno, no todas las empresas están utilizando herramientas

de BI y muchas de ellas a menudo las infrautilizan. La primera de nuestras misiones, es rentabilizar la inversión realizada en los productos BI desarrollando propuestas para potenciarlas en el seno de la empresa y optimizando su utilización.

El éxito de estas herramientas depende en gran parte de la definición inicial y del conocimiento del implantador, y por lo tanto del modelo de datos, un modelo mal definido puede provocar que estas herramientas se abandonen y se vuelva a las herramientas ofimáticas.

Hay mil ejemplos de áreas de mejora a realizar en empresas que lleven tiempo explotando una herramienta BI, empezando por formalizar la presupuestación y la definición de objetivos, que integrado con la información histórica puede dar lugar a mejorar la gestión de stocks a través de un buen forecast de ventas, gestión de la cartera estratégica de clientes o la realización de un Cuadro de Mando para la dirección que sintetice el estado y comportamiento de la compañía.

En estos últimos meses, ha salido a la luz la problemática respecto al tema de la distribución de productos farmacéuticos ¿Puede la tecnología, en el ámbito de Control de Gestión, contribuir a resolver las dudas de algunos laboratorios respecto a la venta y distribución de sus productos?

La experiencia de SDG con nuestros clientes nos ha ayudado a conocer los análisis que pueden ayudar en la resolución de esta problemática. Si comparamos las ventas procedentes de IMS (la mayoría de laboratorios disponen de ella) con la información de ventas directas (a mayoristas y farmacias) disponibles en los sistemas de gestión de la empresa, podremos tener una idea aproximada del stock que está acumulando de nuestros productos la cooperativa o mayorista. Podríamos establecer un mejor control de stock entre los que se podría mover el mayorista, analizando aquellos casos en que se produzcan desviaciones.

Dicho así parece sencillo...

En absoluto, no es sencillo, pero el esfuerzo vale la pena. Todo consiste en desarrollar un modelo correcto de datos y disponer de una herramienta flexible que facilite estos tipos de análisis.

¿Qué diferencias encontramos en el uso de estas tecnologías en los diferentes ramos, negocios o divisiones dentro del sector?

Efectivamente, la aplicación de la tecnología es muy diferente en función de la actividad de la compañía, no es lo mismo OTC, prescripción, hospitalaria, venta a farmacias, etc. Los análisis son diferentes, la forma de presupuestar también, es por ello que quiero insistir en que no es tan importante la herramienta como el conocimiento del sector y de las especificidades de cada una de las actividades o divisiones de una empresa.

¿Cuál es el escenario tecnológico que acostumbra a encontrarse en una empresa "tipo"?

No hay una empresa "tipo", pero si las agrupamos por volumen de facturación, podemos decir que los laboratorios de tamaño pequeño/mediano suelen disponer de un ERP, incor-

poran la información de IMS y del ETMS integrado en un sistema, pero carecen de una estructura que les permita analizar conjuntamente toda esta información.

Los grandes laboratorios normalmente cuentan o están en proceso de finalizar con un panorama tecnológico más elaborado que incluye un ERP normalmente bien estabilizado, un CRM que cubre las necesidades del departamento de marketing, un ETMS que recoge y facilita la gestión de la actividad de la fuerza de ventas y a menudo un Data Warehouse que integra la información de todas las fuentes.

En muchos casos, no obstante, la asignatura pendiente sigue siendo sacarle partido a esas "costosas" inversiones realizadas durante estos últimos años...

No sé si me he perdido, ¿falta algo?

Bien, independientemente de que no todos los laboratorios tienen todo eso, podríamos decir que tenemos cubiertas las necesidades de información del pasado y del presente, pero nos falta el futuro. Me explico: disponemos de información histórica que nos permite hacer estadísticas, analizar evolución, tendencias...es decir analizar el pasado. Además, nuestros sistemas transaccionales nos permiten analizar el presente casi on-line. Sabemos si ganamos, perdemos, mejoramos, empeoramos... pero nos falta utilizar esa información para proyectarnos en el futuro: en función de nuestro conocimiento del pasado, según los datos que disponemos del presente y controlando el máximo número de variables; nuestras previsiones serán más acertadas y en función de ello, nuestra capacidad de reacción será mayor, nuestra inversión será más ajustada a la realidad, etc. Poder simular diferentes escenarios, disponer de un rolling forecast absolutamente dinámico, prever el comportamiento de nuevos productos o productos sin datos históricos nos otorga interesantes ventajas competitivas.

Concréteme: ¿Cuales son las mejores prácticas, especificidades o temas de interés que podrían ser relevantes a una empresa del sector?

Nosotros hemos desarrollado una práctica internacional, que nos permite identificar las necesidades que pueden tener más interés para los directivos del sector, a través del trabajo realizado en las empresas más relevantes y en países de toda Europa y USA:

- Integración IMS/ETMS: permitirá conocernos permanentemente respecto a nuestra competencia y conocer la efectividad de nuestra fuerza de ventas. Necesario para el desarrollo posterior de otros proyectos
- Presupuestación y Forecast comercial: partiendo de la información de ventas permitirá reducir el tiempo dedicado al presupuesto comercial de una forma escandalosa.
- Análisis Financiero y de Costes: nos permite conocer el margen de contribución de nuestros productos, visitadores, canal... hacer un seguimiento de la cuenta de resultados, balance, ratios financieros...
- Presupuestación Financiera: permite la realización de un presupuesto financiero, identificando las variables clave que servirán como guía para presupuestar cada una de las partidas o grupos de partidas a presupuestar
- Demand Planning: permite conocer las necesidades de

producción o aprovisionamiento en función de las ventas previstas, cubriendo las necesidades de stock y evitando los costes derivados de su mala gestión.