

Experiencia relevante

Sector Farmacéutico

Para una de la más **importante droguería de la Argentina**, dedicada a la distribución minorista de especialidades medicinales, que fue adquirida por un grupo empresario vinculado a la industria farmacéutica, prestamos apoyo en el proceso de "turnaround". Nuestra responsabilidad fue asistir al "Turnaround Manager" en la definición de mejoras, inmediatas y a mediano plazo, que contribuyeran decisivamente a la reversión de los resultados negativos de la compañía.

El primer tramo de la asignación se orientó a objetivos de plazo inmediato a través, básicamente, de proveer soporte analítico al establecimiento de metas de recorte; el segundo tramo se orientó al objetivo mediano de ayudar al establecimiento de mejoras en la gestión de la compañía que permitiesen redefinir sus objetivos comerciales, rediseñar sus operaciones y sanear su gestión. A este fin condujimos, entre otras actividades, las siguientes: (a) evaluación de productividad; (b) análisis de ingresos y egresos; (c) análisis de inventarios; (d) redefinición del programa comercial; (e) rediseño de operaciones; (f) implementación del tablero de control:

Nuestro aporte alimentó las decisiones tomadas y las iniciativas promovidas por la gestión del "turnaround" que, llevadas adelante por la organización del cliente en su conjunto, permitieron alcanzar los siguientes resultados:

- Entender el impacto de cada una de las actividades que componen el negocio de droguería en los costos
- Comparar la performance y los estándares de productividad de las distintas Unidades de Negocios en la ejecución de dichas actividades
- Atribuir ingresos y egresos a las Unidades de Negocio y a los negocios colaterales, y entender su contribución relativa a la generación y utilización del margen bruto
- Desarrollar una visión de futuro del rol, sinergias y características de negocios colaterales (red de comunicación electrónica con las farmacias y mandataria administradora del cobro a sistemas de medicina prepaga).
- Establecer políticas y herramientas de gestión de compras e inventarios
- Crear y mantener una base de datos de farmacias del mercado total
- Seleccionar las farmacias según su relevancia; establecer objetivos de cobertura, penetración, y "share of wallet" farmacia por farmacia y, por agregación, objetivos de crecimiento en cobertura, penetración y "share of wallet" en el mercado relevante.
- Comunicar las nuevas orientaciones comerciales a los responsables e integrantes de la fuerza de ventas, y motivarlos para la acción.
- Entender la economía de cada reparto componente del sistema logístico, e identificar aquellos repartos con contribución marginal negativa
- Reestructurar significativamente el diagrama de distribución de la UN Mar del Plata

- Renegociar contratos de transporte a fin de variabilizar su impacto y reducir costos
- Identificar potenciales de mejora en la toma de pedidos, incluyendo ajuste y flexibilización de horarios y aspectos de sistemas y comunicaciones
- Diseñar un sistema de incentivos para el personal de toma de pedidos
- Establecer políticas y herramientas de gestión de créditos y cobranzas
- Adoptar un concepto organizativo consistente con los nuevos paradigmas de gestión del negocio, y definir la misión y las funciones de los distintos responsables.
- Identificar los indicadores que más expresivamente reflejan la performance de la compañía en los distintos aspectos del negocio, e integrarlos en un tablero de comando.

* * * *

Para **integrantes de la industria farmacéutica**, realizamos un proyecto destinado a la evaluación del rediseño de la cadena de distribución en el escalón mayorista y minorista principalmente.

La distribución contenía varios factores que hacían necesaria una importante reconversión. Los principales factores eran: reglas de descuentos no sostenibles, alta competencia en base a descuento y servicio con varias entregas diarias al escalón minorista, lo que generaba un drop size bajo, stocks exagerados a pesar de la alta frecuencia de reposición en el escalón mayorista, y escala insuficiente en el escalón minorista y mayorista, formación del precio final a través de los escalones.

La primera etapa del proyecto abarcaba al área de Capital Federal, para luego extender al resto del país. La finalidad del proyecto buscaba dar respuesta a:

- Cuántas droguerías requiere el sistema en cada región
- Cuánto stock debe mantener
- Cuánto y con qué frecuencia debe reponer stock
- Con cuántas droguerías debe trabajar una farmacia
- Cuánto stock debe mantener
- ...

y por último definir, cómo y en cuánto se remunera a cada tramo y cuál debe ser la estructura de financiamiento de la distribución como un todo.

Para dar respuesta a estos interrogantes se analizó la operación de los distintos escalones, la escala necesaria para operar rentablemente, lo que daba como resultado la cantidad de participantes en el escalón mayorista necesarios para una operación rentable y eficiente en cuanto al servicio a la farmacia.

* * * *

Como apoyo al proceso de fusión de **dos de las droguerías más grandes en Argentina**, con una facturación conjunta de medio millón de pesos años y llegada a nivel nacional, se colaboró en el rediseño de la nueva red logística. Como también se diseñó la red logística a nivel global (todos los competidores) que optimizara la distribución nacional de medicamentos. La red estaba integrada por:

- 12.000 farmacias a las que se le entregaba dos veces por día.
- 50-60 proveedores principales y 120 proveedores menores.
- 5 Droguerías en Capital y GBA y 50 droguerías en 29 ciudades del resto del país.
- 19 localizaciones con inventarios de medicamentos y 9 localizaciones adicionales de venta sin inventario.

El objetivo del modelo desarrollado es hacer mínimo el costo total de distribución, de operación y costos fijos para satisfacer a la demanda y se utilizó como apoyo al rediseño el software Sails (Strategic Analysis of Integrated Logistic System) de la firma INSIGHT. Los datos obtenidos dieron respuesta a:

- Cuántas localizaciones mantener, de qué tipo, y dónde localizarlas
- De dónde se abastece a cada nodo de demanda
- Flujo de mercaderías a través de la red
- Costo total de la solución, por tipo de costo considerado