

En este artículo presentamos el caso de éxito de una cadena en el sector farmacéutico donde logramos cambiar las altas coberturas y bajos niveles de disponibilidad a crecimiento rentable y sostenido en el tiempo mediante nuestra participación con un enfoque combinado estrategia de operaciones, transformación organizacional y tecnología de información.

Sintec ha colaborado con esta empresa estrechamente en los últimos años (2013 y 2014) logrando reducciones de más del 20% en los niveles de inventario y mejoras de 5PP en el nivel de servicio, mediante un claro diseño e implementación de procesos.

Dentro de este caso de éxito se presentará la evaluación de la empresa y su transformación hacia el crecimiento. Los resultados y aprendizajes obtenidos en este caso pueden también aplicar a cadenas de farmacias que tengan una problemática similar.

¿CÚAL ES EL CONTEXTO DEL NEGOCIO?

La empresa de nuestro análisis importa, fabrica, comercializa y distribuye medicamentos y productos para el cuidado personal dentro de su red conformada por más de 400 farmacias del canal retail y ventas a distribuidores. Su red en el 2013 estaba conformada por 1 planta, 6 centros de distribución y más de 180 proveedores nacionales e internacionales.

Se contaba con dos canales de venta principalmente, el canal de retail (venta al detalle) con todas las farmacias o boticas que representaba el 83% de la venta y un canal de distribución de medicamentos que tenía el restante 17% de la venta con un menor margen de contribución.

Su facturación es superior a los \$270 millones de dólares y pertenece al top 10 de las empresas más grandes del sector químico y farmacéutico de un país en la Región Andina. Su red de farmacias atiende a dicho país tanto en las ciudades importantes como en zonas muy lejanas y de difícil acceso, donde muchas veces son los únicos en tener presencia.

En 2011 había realizado la implementación de un ERP y también de un módulo de planeación de la demanda; no obstante, se reconoce que durante dicha implementación faltó alineación de los procesos, así como preparación de la organización para los cambios ante la nueva tecnología. Se pensaba que la automatización de los procesos manuales y un pronóstico con múltiples modelos estadísticos serían suficiente para mejorar el desempeño del negocio.

¿QUÉ LLEVÓ A LA EMPRESA A ESTAR EN NÚMEROS ROJOS Y FALTA DE LIQUIDEZ?

La implementación aceleró los problemas en los procesos y en la organización porque las decisiones erróneas se automatizaron. Situación que llevó a la organización a perder valor de una forma acelerada por ejemplo decisiones asociadas a los parámetros y la configuración de la tecnología generando acumulación de inventarios en almacenes y puntos de venta, además de la afectación de los niveles de servicio.

Antes de nuestra llegada, la empresa venía trabajando en tres frentes para mejorar su desempeño:

- Incrementar la participación en el canal retail y mejorar el nivel de servicio mediante mayores niveles de inventario en los puntos de venta.

- Construcción de un nuevo Centro de Distribución que permitiera consolidar la operación de los otros almacenes y permitiría reducir el inventario global.
- Mejorar el uso de las herramientas para aumentar la certeza del pronóstico y realizar compras más alineadas a la demanda.

La situación inicial se podía describir con los siguientes síntomas: mayores compras innecesarias, mal ubicación del producto en puntos de venta, mayor inventario global y por último, más problemas financieros; como resultado generó una rotunda destrucción de valor. Después de un periodo corto de análisis y diagnóstico de los procesos se detectaron las siguientes oportunidades:

- El proceso de planeación de compras se realizaba con información parcial de los inventarios y en el sistema se había aislado el stock de las farmacias. Muchas veces las compras se realizaban según consumos promedios, usando intuición de los compradores o dejándose influenciar por las ofertas de los proveedores.
- Las políticas de inventarios eran calculadas para las farmacias mensualmente pero su cálculo no consideraba la variabilidad de los productos en los puntos de venta. Adicionalmente, contaban con una clasificación ABC poco adecuada para enfocar los esfuerzos.
- Baja confiabilidad de inventarios en sucursales y farmacias.
- El CD Central recién inaugurado tenía muy bajos niveles de servicio aun cuando se contaba con una alta disponibilidad de productos. Había fallas en el surtido de pedidos o picking, y adicional a esto, la falta de capacidad para responder a los pedidos diarios de reabastecimiento hacía que solo se despachara el 50% de lo solicitado en menos de 24 horas.
- Existía un plan de demanda mensual con baja participación de las áreas comerciales. Además, los indicadores no permitían evaluar la confiabilidad del pronóstico ni los efectos de la colaboración porque no se realizaba en su totalidad dentro del sistema situación que además no permitía generar la visibilidad esperada por la organización.
- Se evidenció una alta recriminación y desconfianza entre áreas en las problemáticas asociadas a inventarios, faltantes y agotados. El ambiente era de confrontación y búsqueda de culpables en las juntas internas.

ESAS FALLAS GENERARON EN EL NEGOCIO:

- Desbalance (excesos y faltantes) de inventarios en los puntos de venta.
- Afectación del servicio en los puntos de venta, pérdida de ventas y clientes en el canal Distribuidores quienes, aunque generaban su estimado de venta, no tenían disponibilidad de producto para cumplir con dicha demanda estimada.
- Falta de flujo de efectivo para el pago de proveedores lo cual acrecentaba el problema de servicio de los productos que sí tenían rotación y necesitaban reposición.
- Alto capital de trabajo en inventarios con alta financiación de bancos, aportación de capital de socios y algunos proveedores.

En resumen, la organización no contaba con las competencias y capacidades para ejecutar los lineamientos estratégicos planteados, lo que la llevó a sufrir impactos negativos en ventas, costos, gastos e inversiones, y, por ende, a estar en números rojos que precisaban de acción inmediata

¿CÓMO SE LOGRÓ GENERAR EL CAMBIO?

Para lograr que la compañía empezara a crecer rentablemente, se llevaron a cabo 3 distintas fases ordenadas según su prioridad. Para cada fase, se definieron los objetivos y estrategias correspondientes como se muestra a continuación:

FASES DESARROLLADAS



La siguiente figura muestra cómo se logró aterrizar la estrategia diseñada para abordar cada una de las problemáticas evidenciadas con enfoque en estrategia de operaciones, transformación organizacional y tecnología de la información:

		Fases	Identificar Valor	Generar Valor	Probar Valor
Palancas de Acción	Lineamientos Estratégicos	Estrategia de Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Dimensionar excesos de inventarios • Cálculo de agotados • Clasificación ABC por margen, volumen y variabilidad en cada categoría 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de inventarios en Farmacias y Sucursales • Control e intervención a plan de compras • Detección y propuesta de productos para depuración • Diseño plan de compras • Diseño e implementación ciclo S&OP 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación estrategia de inventarios • Implementación proceso para planear compras • Diseño y Monitoreo de alertas de coberturas • Centralización y consolidación de la operación en un Cedi
		Transformación Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Concientización situación actual de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconfiguración de roles y funciones en el Centro de Distribución 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación a las personas claves del Cedi de sus roles y funciones
		Tecnología de la Información	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico de uso de las iniciativas actuales 	<ul style="list-style-type: none"> • Re-implementación de plan de demanda en la herramienta • Incorporación en el sistema el inventario de puntos de ventas • Ajuste al plan sugerido de compras del sistema 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de demanda y ciclos de compras apoyados en la herramienta
		Focos	Controlar la Operación	Mejorar el nivel de servicio	Crecimiento Rentable

¿CUÁLES FUERON LAS PRINCIPALES ACCIONES IMPLEMENTADAS?

- Diseño e implementación de un proceso integral de planeación soportado en un ciclo de S&OP (Sales & Operation Planning) o PVO (Plan de Ventas y Operaciones). Este proceso incluía reuniones, objetivos, formatos e indicadores que fomentaban la disciplina de la organización, permitiendo alinear la demanda, los inventarios y las compras a un solo plan de venta.
- Disciplina en la organización por mantener los procesos implementados y credibilidad en los KPI's.
- Alineación de la tecnología de información a los nuevos procesos; se lograron mejoras en el pronóstico estadístico incrementando en más de 18 PP la asertividad y se habilitó la colaboración de la demanda usando la herramienta de planeación.
- Rediseño de estrategias de abastecimiento de productos incluyendo segmentación, diseño de políticas de inventario, plan de implementación y capacitación al equipo.
- Rediseño de las operaciones del CD Central, donde se diseñaron los procesos, layout de productos, indicadores, perfiles, responsabilidades y roles, que permitieron alinear las operaciones a los ciclos de reposición de las farmacias.
- Consolidación de operaciones de 6 a 1 sin impactar el nivel de servicio y fortaleciendo las operaciones del CD Central. Esto permitió tener controlada la operación de abastecimiento a las farmacias en un solo centro de distribución, además de una reducción adicional en inventario.

¿CUÁLES FUERON LOS RESULTADOS DE TODO LO ANTERIOR?

- El fill rate mejoró en 12 PP y los pedidos de farmacia entregados en el CD Central dentro de 24 horas mejoró cerca de 48 PP.
- La disponibilidad en los puntos de venta subió en 5 PP, que eventualmente cayó a 3 PP por el impacto del crédito de proveedores.
- Lo anterior se tradujo en una reducción de inventarios y una recuperación del capital invertido superior a \$10 millones de dólares.

Los resultados han sido sostenibles y mejorados por el equipo interno del negocio a quienes se les transfirió el conocimiento y fueron empoderados para continuar con los procesos y contribuyendo al crecimiento rentable posterior al acompañamiento con el equipo de consultoría.

APRENDIZAJES DEL CASO Y CONCLUSIONES.

Después de varios meses de entendimiento del negocio y de implementación de las mejoras mencionadas, se obtuvieron aprendizajes importantes que a nuestro juicio pueden resumirse en:

- Los procesos de negocios hay que repensarlos bajo una estrategia de suministro. No se trata de un rediseño (cortar, consolidar o reubicar actividades), sino de replantear la forma de planear, comprar, ubicar y mover el inventario para lograr la máxima efectividad en la disponibilidad de una forma eficiente.
- La tecnología de información es una herramienta que se puede usar para construir o destruir valor, la diferencia radica en tener unos procesos maduros y una organización preparada.
- La organización puede caer en una dinámica de desconfianza y recriminación. Se necesitan cambios que integren procesos como el S&OP y que generen valor, (aunque sean pequeños) pero que faciliten un ambiente más abierto a la discusión y resolución de problemas.

Hoy están enfocados a cómo aumentar la rentabilidad de los puntos de venta y cómo mejorar la venta de las farmacias por medio de un manejo óptimo del portafolio. Los problemas anteriores no representan algo crítico y ya la organización ha hecho suyos los procesos. Ahora el reto está en lograr un crecimiento rentable de todo el negocio.

ROBERTO PALACIOS

Socio Sintec

Oficina Bogotá

roberto.palacios@sintec.com

SILVIA VIRVIESCAS

Gerente de Practica Estrategia de Operaciones

Oficina Bogotá

silvia.virviescas@sintec.com

CD. DE MÉXICO

MONTERREY

BOGOTÁ

SAO PAULO

www.sintec.com
informes@sintec.com