



Mejores resultados justifican más recursos públicos pero, al mismo tiempo, aumentan las expectativas de la población”

La economía del cáncer

FERNANDO TRÍAS DE BES

ESCRITOR Y
ECONOMISTA.
PROFESOR
ASOCIADO
DE ESADE



La última semana de abril se celebró el vigésimo aniversario del Institut Català d'Oncologia (ICO). Se organizó un simposio donde uno de los temas fue la sostenibilidad económica del cáncer. ¿Y por qué este tema? Por la acrecencia de la enfermedad. Se estima que una de cada tres personas en algún momento de sus vidas pasará por un cáncer.

El Dr. Germà Lluch, miembro del comité organizador, me invitó a hablar en calidad de economista, y de paciente, pues también pasé por un cáncer y me trataron con quimioterapia hace ahora tres años.

No es novedad que un economista se adentre en esta disciplina médica. El profesor de Harvard Michael Porter participó en el congreso del año 2015 organizado por la *American Society of Clinical Oncology*, y propuso un método para el cálculo del valor en oncología. Valor medido como un ratio: beneficios obtenidos en el paciente (tiempo y calidad de vida, posibilidad de curación, etcétera) dividido por los costes (económico, efectos secundarios, etcéte-

ra). Un ratio así permite introducir métricas que ayuden a determinar si un tratamiento merece o no la pena de ser administrado. Un 15% de los tratamientos se administran a pacientes que no sobreviven más de dos meses. Pero claro, ¿cuál es el coste de la esperanza?

Es muy duro introducir conceptos económicos y empresariales cuando hablamos de salvar vidas humanas, pero es necesario que abramos este debate porque nos encontramos ante un derecho universal, que va a más, y para el que disponemos de unos recursos limitados.

Durante mi ponencia, expuse una serie de teorías económicas que, bajo mi humilde punto de vista, habrán de ser incorporadas a la gestión de los recursos para luchar contra esta enfermedad.

Hablé sobre la importancia de gestionar expectativas. La satisfacción se mide después de comparar dos magnitudes: lo que se



Nos encontramos ante un derecho universal, el de la salud, que va a más, y para el que disponemos de unos recursos limitados”



El incremento de pacientes no compensa la fragmentación y personalización de la medicina

GETTY IMAGES

El 'management' 3.0 en la industria

SERGI MUSSONS

ASESOR EN
ESTRATEGIA
INDUSTRIAL
Y GESTIÓN
DE EQUIPOS



El mundo empresarial está en constante evolución. Las reglas de juego de los mercados cambian, la demanda se vuelve más irregular, imprevisible y cada vez con más productos y servicios personalizados, las estrategias de coste pierden fuerza en el primer mundo y nosotros, las personas, también hemos evolucionado. Ya hace 16 años que cambiamos de siglo pero el *management* de la mayoría de empresas sigue basándose en los preceptos que aprendimos en el siglo XX: empresas con organigramas altos, caros y complejos;

directivos con departamentos obesionados con la productividad y que compiten con el resto de la organización; caros equipos centrados en la gestión de la complejidad con sistemas y softwares aún más complejos y caros de mantener, con unos procesos largos, caros y burocráticos definidos exclusivamente para asegurar su propia fiabilidad; gestión directiva cortoplacista basada en control del presupuesto (*budgeting*); y una falta de implicación general que decrece más a medida que nos acercamos a la base del organigrama.

PÉRDIDA DE CONTROL

Una empresa con largos plazos de entrega (*lead times*) implica la existencia de todo tipo de sobrecostes de gestión: más planificaciones, más reuniones, más personas moviendo papeles y hablando de los mismos pedidos durante días, más gestión de urgencias, más personal

en el *backoffice* pidiendo perdón a los clientes y buscando prórrogas de tiempo para poder servir.

Y todo empeora cuando por el tipo de gestión por presupuestos se limita una estructura ya de por sí saturada y se agrava el problema. En lugar de solucionar la raíz del problema reducimos recursos y lo agravamos.

Además, en este punto, la presión y el estrés son altísimos dentro de los equipos de trabajo, es por ello que la calidad empieza a verse afectada, los mejores abandonan el barco y el riesgo de los clientes de trabajar con nosotros aumenta.

NUEVOS TIEMPOS

Sin embargo, en los últimos años unas pocas empresas están tomando ventaja respecto a sus competidores por el cambio en sus prácticas y su sistema de *management* de la organización. ¿La clave? No les da miedo el cambio y utilizan tres in-

gredientes en su aplicación de valor: la innovación y mejora constante, el *engagement* y la agilidad organizativa.

Hay empresas, como Zara/Inditex o Harley Davidson, que han aplicado estos preceptos a su manera, con su método y sello personal. Pero conseguir esto es realmente complicado, con demasiada energía y demasiada incertidumbre, por



Ya hace 16 años que cambiamos de siglo pero el 'management' de la mayoría de empresas sigue basándose en los preceptos del siglo XX”

lo que casi nadie sigue este camino.

Sin embargo, en el cambio de siglo llegó a Europa un método, organizado, casi llaves en mano, para conseguir que esta revolución interna termine en éxito. Es la Fabricación de Respuesta Rápida (Quick Response Manufacturing o QRM), una metodología americana (su creador, el profesor Rajan Suri, la ideó trabajando en su tesis doctoral en Harvard) enfocada a la reducción total y sistemática de los *lead times* de toda la organización.

El fundamento de una organización ágil consiste en conseguir que los tiempos de espera para realizar cualquier tarea (procesos administrativos, I&D de productos, fabricación y montaje, etcétera) sean mínimos. Para lograrlo, QRM pone la atención en la eliminación de todas las colas de espera de una organización.

Existe una prueba práctica para validar el uso de esta metodología: se trata de escoger un pedido cualquiera y dibujar los tiempos que se invierten desde que el cliente hace la petición hasta que es expedido. El tiempo total es el *lead time* y está

espera (la expectativa) con lo que se obtiene (la realidad). De la diferencia entre ambas surge la satisfacción o la insatisfacción.

Así es en microeconomía, y también a la hora de calcular el beneficio clínico percibido por el paciente. Nos encontramos ante una paradoja difícil. Mejores resultados justifican más recursos públicos pero, al mismo tiempo, aumentan las expectativas de la población. Más de dos tercios del total de cánceres se curan. Gracias al éxito de la medicina, ya no vamos al médico a que mejoren nuestra salud, sino a que gestionen nuestra inmortalidad. Y eso representa un gran problema para los médicos porque la exigencia a la que están sometidos va más allá de sus posibilidades.

El segundo concepto económico que probablemente nos veremos obligados a incorporar a la oncología es el de relación calidad precio. Los fármacos son más costosos porque son cada vez más personalizados. Se están descubriendo soluciones adaptadas a determinados tipos de células malignas. Los ensayos clínicos tienen un coste inasumible si el número de pacientes que van a ser tratados se reduce. Sí, he afirmado que cada vez habrá más enfermos, pero si los tratamientos son muy personalizados, el incremento de pacientes

“Gracias al éxito de la medicina, ya no vamos al médico a que mejoren nuestra salud, sino a que gestionen nuestra inmortalidad”

compuesto por varios pasos en los que personas y máquinas añaden valor añadido y, entre paso y paso, las colas. La clave de la prueba es conocer el peso de las colas en relación al tiempo de valor añadido. Lo habitual es que para un solo pedido de 10 horas de valor añadido, el *lead time* total sea de más de 10 días, esto es lo normal y a su vez es el problema más grave de la empresa. Con QRM el *lead time* se reduce hasta los dos o tres días de forma constante y sin forzar la organización.

LA SOLUCIÓN ESTÁ EN LAS COLAS

¿Cómo nos ayuda el QRM? La clave para minimizar los tiempos consiste en reducir el número de pasos de los procesos y en controlar el tamaño de las colas. Para ello se simplifican los procesos hasta el absurdo y se trabaja con sistemas de sobrecapacidad para poder dar servicio a cualquier punta de trabajo en cualquier área o proceso de la empresa. Como los cuellos de botella difícilmente son estáticos, el QRM aboga por una alta polivalencia de los equipos y por transformar la organización, eliminando las estructu-

ras organizativas clásicas departamentales y sustituyéndolas por células orientadas a procesos (células ágiles de oficinas) y células orientadas a la fabricación de unos productos concretos.

No obstante, una organización no es realmente flexible hasta que no consigue que todos estén altamente implicados y el QRM lo consigue: estas células son equipos autónomos, planos, con recursos 100% dedicados, altamente polivalentes y con una mínima sobrecapacidad en los recursos con más variabilidad en su demanda. Estos equipos quieren retos, crecen, aprenden a comunicarse y a organizarse ellos mismos como un equipo de alto rendimiento, planifican, se forman, mejoran los procesos y se sienten valiosos dentro de la organización.

Los resultados globales del QRM consisten en plazos de entrega inmediatos, servicio perfecto y sin stocks, y con equipos implicados con disponibilidad para la mejora de los procesos y la propia calidad, es el *management 3.0* en la industria.

no compensa la fragmentación y personalización. En mercadotecnia el equivalente sería la fragmentación de mercados. Cuando un mercado se fragmenta, el modelo de relación y de negocio debe modificarse. Si hay que cumplir todas las exigencias de la legislación farmacológica actual, el coste económico se dispara. Sólo hay dos soluciones: más dinero o asumir problemas de calidad. Es decir, dar por buenos ciertos tratamientos efectivos pero cuyos efectos secundarios no conocemos completamente. ¿Quién asume ese riesgo? El médico no va a asumirlo, obviamente. Y la Administración tampoco. Así que deberá asumirlo el propio paciente. ¿Injusto? Desde luego es el que menos sabe, pero él va a recibir el medicamento. ¿Cuál será el rol del paciente en el futuro? Va a cambiar. Seguro. Por último, hablé de inconsistencia temporal. Es un término económico que explica por qué determinadas políticas que tienen sentido, dejan de tenerlo en cuanto se alcanza el objetivo para el cual se concibieron. Por ejemplo, una farmacéutica invierte en investigación por el incentivo de las ventas de sus patentes. Pero descubierta el remedio, juzgamos inmoral el margen comercial o la no universalidad de la patente. Es una inconsistencia temporal porque antes del descubrimiento, interesaba a todos ese incentivo privado. La única solución pasa porque los estados reserven bolsas de incentivos para determinados descubrimientos, de modo que se sustituya el beneficio privado por una compensación pública.

Finalmente, hablé de coste de oportunidad porque el debate de sostenibilidad económica sería otro si hubiese una auditoría social sobre a qué se destinan nuestros impuestos.

Llegó la hora de rebajar la deuda

ROBERT TORNABELL

PROFESOR EMÉRITO DE LA URL Y EXDECANO DE ESADE BUSINESS SCHOOL



El Fondo Monetario Internacional realizó un estudio sobre la historia de más de 120 crisis. La mayoría coincidieron en un hecho: todas terminaron con volúmenes desorbitados de deuda pública y privada, de familias y empresas. Cuando la inflación es elevada, una parte de la deuda la absorben los aumentos de precios. Así ocurrió en América Latina, pero lo pagaron trabajadores y pensionistas. Este es uno de los motivos de que el presidente del Banco Central Europeo (BCE) se proponga a toda costa que la inflación anual llegue al 2%, pero sin sobrepasar esta tasa, para que se refuerce el crecimiento y no se acumule la deuda.

La coyuntura de la eurozona favorece la reestructuración de la deuda privada. En Catalunya, muchas empresas renuevan contratos de endeudamiento a tipos más bajos. En el País Vasco, una multinacional canjeó una emisión de bonos al 5,875% por otra emisión al 3,5%, y una empresa de distribución de ámbito estatal aprovechó los bajos tipos para reestructurar su deuda bancaria.

El presidente del BCE, Mario Draghi, une siempre las promesas con nuevos instrumentos. En el último Comité Ejecutivo anunció que a partir de junio la entidad compraría hasta el 70% de las emisiones corporativas de empresas no bancarias con calidad de inversión. Reconoció que las compañías de seguros de vida y los fondos de pensiones contratan rentabilidades fijas y están obligadas a tener reservas técnicas de alta calificación. Los tipos de interés negativos restringen la capacidad de maniobra de este tipo de compañías por el bajo rendimiento de sus carteras. El anuncio fue suficiente para que la bolsa cerrara ese mismo día con tendencia al alza. En la rueda de prensa Draghi argumentó que las compras masivas que se realizarán darán lugar a ganancias de capital que mejorarán las cuentas de resultados de los fondos de pensiones y las aseguradoras.

Para Draghi, los tipos de interés negativos no son la causa de la situación actual sino la consecuencia de un bajo crecimiento de la eurozona. La persistencia



La actual coyuntura favorece la reestructuración de la deuda privada. Muchas empresas renuevan contratos de endeudamiento a tipos más bajos”

de las balanzas de pagos de Alemania con superávit genera excesos de ahorros que no son absorbidos con mayores gastos públicos y nuevas inversiones.

Las críticas se produjeron en tres frentes: algunos políticos atribuyeron el auge del partido populista Afa (Alianza para Alemania) a las políticas expansivas del BCE y los tipos negativos, pues los populistas temen por sus ahorros y pensiones. En otro frente, las más de 500 cajas de ahorro municipales, a prueba de las peores crisis, dejaron constancia de que no pueden remunerar adecuadamente los depósitos porque la mayor parte de la deuda pública alemana tiene ya tipos negativos y se ven obligadas a cambiar su política de precios. Por último, Draghi argumentó que el mandato del BCE le exige establecer políticas monetarias para el conjunto de la zona euro

“A partir de junio el BCE comprará hasta el 70% de las emisiones corporativas de empresas no bancarias con calidad de inversión”



Mario Draghi llega a una reunión en París el pasado mes de abril

ETIENNE LAURENT/EFE

y no puede establecer planes específicos para un país determinado.

Pocos días después, los ministros de finanzas de la eurozona se reunieron en Ámsterdam. El ministro alemán Wolfgang Schäuble planteó que no será posible alcanzar la unión bancaria y llegar al punto más delicado de tener un sistema de garantía de todos los depósitos de la zona euro si antes no se resuelve lo que Holanda y Alemania consideraron un peligroso sistema de gestión de la deuda soberana. Porque la ratio de capital se calcula dividiendo el capital tangible por la suma de los activos sujetos a riesgo.

Ahora bien, según Schäuble, no puede aceptarse que los países con problemas de déficit público sostenido califiquen su deuda de riesgo cero y que los bancos del país estén dispuestos a comprarla porque no consume capital ni empeora la ratio de capital. Según él, sólo la deuda pública de EE.UU. y Alemania tienen riesgo cero y se produce un peligroso bucle: cuanto más rinde la deuda pública de un país, porque los mercados la califican de riesgo elevado, más contribuye a la cuenta de resultados de los bancos que la compran, sin que se vean sometidos a penalización.

No va a ser de aplicación inmediata, pues el Banco Internacional de Pagos debe aprobarla, pero algunos países ya la aplican, dentro y fuera de la zona euro, EE.UU., Bélgica y Suecia. Un alto ejecutivo bancario español señaló que la acumulación de regulaciones no favorece la concesión de préstamos para que las pymes puedan crear empleo. Pero para el *Financial Times* (Patrick Jenkins) los bancos italianos y españoles tienen en balance deuda soberana que si tuvieran ponderaciones del 50%, la ratio de capital bajaría sensiblemente.

En conclusión, Alemania deja en la retaguardia todo lo que pueda amenazar a sus contribuyentes, pues un seguro a todos los depósitos de la eurozona podría ser una espada de Damocles para su sistema.