

IDEES I DEBATS



Millors resultats justifiquen més recursos públics, però, alhora, augmenten les expectatives de la població”

L'economia del càncer

FERNANDO TRÍAS DE BES

ESCRITOR I
ECONOMISTA.
PROFESSOR
ASSOCIAT
D'ESADE



L'última setmana d'abril es va celebrar el vintè aniversari de l'Institut Català d'Oncologia (ICO). Es va organitzar un simposi en què un dels temes va ser la sostenibilitat econòmica del càncer. I per què aquest tema? Per l'acreciment de la malaltia. S'estima que una de cada tres persones en algun moment de les seves vides passarà per un càncer.

El dr. Germà Lluch, membre del comitè organitzador, m'hi va convidar a parlar en qualitat d'economista i de pacient, ja que també vaig passar per un càncer i em van tractar amb quimioteràpia ara fa tres anys.

No és cap novetat que un economista s'endinsi en aquesta disciplina mèdica. El professor de Harvard Michael Porter va participar al congrés de l'any 2015, organitzat per la American Society of Clinical Oncology, i va proposar un mètode per al càlcul del valor en oncologia. Valor mesurat com una ràtio: beneficis obtinguts en el pacient (temps i qualitat de vida, possibilitat de curació, etcètera) dividit pels costos (econò-

mics, efectes secundaris, etcètera). Una ràtio així permet introduir mètriques que ajudin a determinar si un tractament val la pena o no que s'administri. Un 15% dels tractaments s'administren a pacients que no sobreviuen més de dos mesos. Però, esclar, quin és el cost de l'esperança?

És molt dur introduir conceptes econòmics i empresarials quan parlem de salvar vides humanes, però és necessari que obrim aquest debat, perquè ens trobem davant un dret universal que va a més, i per al qual disposem d'uns recursos limitats.

Durant la meua ponència vaig exposar una sèrie de teories econòmiques que, sota el meu humil punt de vista, hauran de ser incorporades a la gestió dels recursos per lluitar contra aquesta malaltia.

Vaig parlar sobre la importància de gestionar expectatives. La satisfacció es mesura després de comparar dues magnituds: el



Ens trobem davant un dret universal, el de la salut, que va a més, i per al qual disposem d'uns recursos limitats”



L'increment de pacients no compensa la fragmentació i personalització de la medicina

GETTY IMAGES

El 'management' 3.0 a la indústria

SERGI MUSSONS

ASSESSOR EN
ESTRATÈGIA
INDUSTRIAL
I GESTIÓ
D'EQUIPS



El món empresarial està en evolució constant. Les regles de joc dels mercats canvien, la demanda es torna més irregular, imprevisible, i cada vegada amb més productes i serveis personalitzats; les estratègies de cost perden força al primer món i nosaltres, les persones, també hem evolucionat. Ja fa 16 anys que vam canviar de segle, però el *management* de la majoria d'empreses continua basant-se en els preceptes que vam aprendre al segle XX: empreses amb organigrames alts, cars i complexos; directius amb departa-

ments obsessionats amb la productivitat, i que competeixen amb la resta de l'organització; equips cars centrats en la gestió de la complexitat, amb sistemes i softwares encara més complexos i cars de mantenir, amb uns processos llargs, cars i burocràtics definits exclusivament per assegurar la seva pròpia fiabilitat; gestió directiva curtterminista basada en el control del pressupost; i una falta d'implicació general que decreix més a mesura que ens acostem a la base de l'organigrama.

PÈRDUA DE CONTROL

Una empresa amb terminis llargs d'entrega (*lead times*) implica que hi hagi tota mena de sobrecostos de gestió: més planificacions, més reunions, més persones movent papers i parlant de les mateixes comandes durant dies, més gestió d'urgències, més personal en el *backoffice* demanant perdó als cli-

ents i buscant pròrrogues de temps per poder servir.

I tot empitjora quan pel tipus de gestió per pressupostos es limita una estructura ja saturada per si mateixa, i s'agreuja el problema. En lloc de solucionar l'arrel del problema reduïm recursos, i l'agreugem.

A més, en aquest punt, la pressió i l'estrès són altíssims dins dels equips de treball, i és per això que la qualitat comença a veure-s'hi afectada, els millors abandonen el vaixell i el risc dels clients de treballar amb nosaltres augmenta.

NOUS TEMPS

Tot i això, en els últims anys unes quantes empreses estan prenent avantatge respecte als competidors pel canvi en les pràctiques i el sistema de *management* de l'organització. La clau? No els fa por el canvi i utilitzen tres ingredients en la seva aplicació de valor: la inno-

vació i la millora comptant, l'*engagement* i l'agilitat organitzativa.

Hi ha empreses, com Zara/Inditex i Harley-Davidson, que han aplicat aquests preceptes a la seva manera, amb el seu mètode i segell personal. Però aconseguir-ho és realment complicat, amb massa energia i massa incertesa, per la qual cosa gairebé ningú no segueix aquest camí.



Ja fa 16 anys que vam canviar de segle, però el 'management' de la majoria de les empreses continua basant-se en els preceptes del segle XX”

Tot i això, en el canvi de segle va arribar a Europa un mètode, organitzat, gairebé com un sistema de claus a la mà, per aconseguir que aquesta revolució interna acabi en èxit. És la Fabricació de Resposta Ràpida (Quick Response Manufacturing o QRM), una metodologia americana (el creador és el professor Rajan Suri, i la va idear treballant en la seva tesi doctoral a Harvard) enfocada a la reducció total i sistemàtica dels *lead times* de tota l'organització.

El fonament d'una organització àgil consisteix a aconseguir que els temps d'espera per realitzar qualsevol tasca (processos administratius, I&D de productes, fabricació i muntatge, etcètera) siguin mínims. Per aconseguir-ho, QRM posa l'atenció en l'eliminació de totes les cues d'espera d'una organització.

Hi ha una prova pràctica per validar l'ús d'aquesta metodologia: es tracta d'escollir una comanda qualsevol i dibuixar els temps que s'inverteixen des que el client fa la petició fins que és expedit. El temps total és el *lead time*, i està

que s'espera (l'expectativa) amb el que s'obté (la realitat). De la diferència entre totes dues magnituds en sorgeix la satisfacció o la insatisfacció.

Això és així en microeconomia, i també a l'hora de calcular el benefici clínic percebut pel pacient. Ens trobem davant una paradoxa difícil. Millors resultats justifiquen més recursos públics, però, alhora, augmenten les expectatives de la població. Més de dos terços del total de càncers es curen. Gràcies a l'èxit de la medicina ja no anem al metge perquè millorin la nostra salut, sinó perquè gestionin la nostra immortalitat. I això representa un gran problema per als metges, perquè l'exigència a què estan sotmesos va més enllà de les seves possibilitats.

EL COST DELS TRACTAMENTS

El segon concepte econòmic que probablement ens veurem obligats a incorporar en oncologia és el de relació qualitat-preu. Els fàrmacs són més costosos perquè són cada vegada més personalitzats. S'estan descobrint solucions adaptades a determinats tipus de cèl·lules malignes. Els assajos clínics tenen un cost inassumible si el nombre de pacients que hi seran tractats es redueix. Sí, he afirmat que cada vegada hi haurà més malalts, però si els tractaments són molt personalitzats l'increment de

pacients no compensa la fragmentació i la personalització.

En mercadotècnia l'equivalent seria la fragmentació dels mercats. Quan un mercat es fragmenta el model de relació i de negoci s'ha de modificar. Si cal complir totes les exigències de la legislació farmacològica actual, el cost econòmic es dispara. Només hi ha dues solucions: o més diners o assumir problemes de qualitat. És a dir, donar per bons certs tractaments efectius, però els efectes secundaris dels quals no coneixem completament.

Qui assumeix aquest risc? El metge no l'assumirà, òbviament. I l'Administració tampoc. Així que l'haurà d'assumir el mateix pacient. Injust? Sens dubte és el que menys en sap, però ell rebrà el medicament. Quin serà el rol del pacient en el futur? Canviarà. Segur.

Finalment, vaig parlar d'inconsistència temporal. És un terme econòmic que explica per què determinades polítiques que tenen sentit deixen de tenir-ne així que s'assoleix l'objectiu per al qual es van concebre. Per exemple: una farmacèutica inverteix en investigació per l'increment de les vendes de les seves patents. Però una vegada descobert el remei jutgem immoral el marge comercial o la no-universalitat de la patent. És una inconsistència temporal, perquè abans del descobriment aquest incentiu privat interessava tothom. L'única solució passa perquè els estats reservin borses d'incentius per a determinats descobriments, de manera que se substitueixi el benefici privat per una compensació pública.

Per cloure la ponència vaig parlar del cost d'oportunitat, perquè el debat de la sostenibilitat econòmica seria diferent si hi hagués una auditoria social que controlés a què es destinen els nostres impostos.

zació eliminant les estructures organitzatives clàssiques departamentals i substituint-les per cèl·lules orientades a processos (cèl·lules àgils d'oficines) i cèl·lules orientades a la fabricació d'uns productes concrets.

Malgrat això, una organització no és realment flexible fins que no aconseguix que tothom estigui altament implicat, i el QRM ho aconseguix: aquestes cèl·lules són equips autònoms, plans, amb recursos 100% dedicats, altament polivalents i amb una mínima sobre capacitat en els recursos amb més variabilitat en la demanda. Aquests equips volen reptes, creixen, aprenen a comunicar-se i a organitzar-se ells mateixos com un equip d'alt rendiment, planifiquen, es formen, milloren els processos i se senten valuosos dins de l'organització.

Els resultats globals del QRM consisteixen en terminis d'entrega immediats, un servei perfecte i sense estocs i amb equips implicats amb disponibilitat per a la millora dels processos i de la qualitat; és el *management 3.0* a la indústria.

L'hora de rebaixar el deute

ROBERT TORNABELL

PROFESSOR EMÉRIT DE LA URL I EXDEGÀ D'ESADE BUSINESS SCHOOL



El Fons Monetari Internacional va fer un estudi sobre la història de més de 120 crisis. La majoria van coincidir en un fet: totes van acabar amb volums desorbitats de deute públic i privat, de famílies i empreses. Quan la inflació és elevada, una part del deute l'absorbeixen els augmentos de preus. Va ser el que va passar a Amèrica Llatina, però el van pagar treballadors i pensionistes. Aquest és un dels motius que el president del Banc Central Europeu (BCE) es proposi tant sí com no que la inflació anual arribi al 2%, però sense sobrepassar aquesta taxa, perquè es reforci el creixement i no s'acumuli el deute.

La conjuntura de l'eurozona afavoreix la reestructuració del deute privat. A Catalunya moltes empreses renoven contractes d'endeutament a tipus més baixos. Al País Basc una multinacional va bescanviar una emissió de bons al 5,875% per una altra emissió al 3,5%, i una empresa de distribució d'àmbit estatal va aprofitar els baixos tipus per reestructurar el seu deute bancari.

El president del BCE, Mario Draghi, uneix sempre les promeses amb nous instruments. En l'últim comitè executiu va anunciar que a partir del juny l'entitat compraria fins al 70% de les emissions corporatives d'empreses no bancàries amb qualitat d'inversió. Va reconèixer que les companyies d'assegurances de vida i els fons de pensions contracten rendibilitats fixes i estan obligades a tenir reserves tècniques d'alta qualificació. Els tipus d'interès negatius restringeixen la capacitat de maniobra d'aquest tipus de companyies pel baix rendiment de les seves carteres. Amb l'anunci n'hi va haver prou perquè aquell mateix dia la borsa tanqués amb tendència a l'alça. A la roda de premsa Draghi va argumentar que les compres massives que es faran donaran lloc a guanys de capital que milloraran els comptes de resultats dels fons de pensions i les companyies d'assegurances.

Per Draghi, els tipus d'interès negatius no són la causa de la situació actual, sinó la conseqüència d'un baix creixement de l'euro-



La conjuntura actual afavoreix la reestructuració del deute privat. Moltes empreses renoven contractes d'endeutament a tipus més baixos”

ries per al conjunt de la zona euro i no pot establir plans específics per a un país determinat.

Pocs dies després, els ministres de Finances de l'eurozona es van reunir a Amsterdam. El ministre alemany Wolfgang Schäuble va plantejar que no serà possible assolir la unió bancària i arribar al punt més delicat de tenir un sistema de garantia de tots els dipòsits de la zona euro si abans no es resol el que Holanda i Alemanya van considerar un perillós sistema de gestió del deute sobirà. Perquè la ràtio de capital es calcula dividint el capital tangible per la suma dels actius subjectes a risc.

Ara bé, segons Schäuble, no es pot acceptar que els països amb problemes de déficit públic sostingut qualifiquin el seu deute de risc zero i que els bancs del país estiguin disposats a comprar-lo perquè no consumeix capital ni empitjora la ràtio de capital. Segons ell, només el deute públic dels EUA i d'Alemanya té risc zero i es produeix un bucle perillós: com més rendeix el deute públic d'un país, perquè els mercats el qualifiquen de risc elevat, més contribueix al compte de resultats dels bancs que el compren, sense que es vegin sotmesos a penalització.

No serà d'aplicació immediata, ja que el Banc Internacional de Pagaments l'ha d'aprovar, però alguns països ja l'apliquen, dins i fora de la zona euro, els EUA, Bèlgica i Suècia. Un alt executiu bancari espanyol va assenyalar que l'acumulació de regulacions no afavoreix la concessió de préstecs perquè les pimes puguin crear ocupació. Però, pel *Financial Times* (Patrick Jenkins), els bancs italians i espanyols tenen en balanç deute sobirà que si tinguessin ponderacions del 50% la ràtio de capital baixaria sensiblement.

En conclusió, Alemanya deixa a la rereguarda tot el que pugui amenaçar els seus contribuents, ja que una assegurança a tots els dipòsits de l'eurozona podria ser una espasa de Dàmocles per al seu sistema.



Gràcies a l'èxit de la medicina ja no anem al metge perquè millori la nostra salut, sinó perquè gestioni la nostra immortalitat”

compost per diversos passos, en els quals les persones i les màquines afegeixen valor afegit, i, entre pas i pas, les cues. La clau de la prova és saber quin pes tenen les cues en relació amb el temps de valor afegit. El més habitual és que per a una sola comanda de 10 hores de valor afegit el *lead time* total sigui de més de 10 dies; això és el més normal, i alhora és el problema més greu que té l'empresa. Amb QRM el *lead time* es redueix fins a dos o tres dies de forma constant i sense forçar l'organització.

LA SOLUCIÓ ÉS A LES CUES

Com ens ajuda el QRM? La clau per minimitzar els temps consisteix a reduir el nombre de passos dels processos i a controlar la mida de les cues. Per això se simplifiquen els processos fins a l'absurd, i es treballa amb sistemes de sobre capacitat per poder donar servei a qualsevol punta de treball en qualsevol àrea o procés de l'empresa. Com que els colls d'ampolla difícilment són estàtics, el QRM advoca per una alta polivalència dels equips i per transformar l'organit-



A partir del juny el BCE comprará fins al 70% de les emissions corporatives d'empreses no bancàries amb qualitat d'inversió”



Mario Draghi arriba a una reunió a París el mes d'abril passat