
Estudi de cas: logística per al sector farmacèutic

PID_00266633

Laura Guitart Tarrés
Marta Viu Roig

Temps mínim de dedicació recomanat: 2 hores



Laura Guitart Tarrés

Doctora en Ciències Econòmiques i Empresariales per la Universitat de Barcelona i Enginyera Industrial per la Universitat Politècnica de Catalunya. És professora titular de la Universitat de Barcelona des de 1994. Ha publicat en diverses revistes acadèmiques de prestigi internacional i ha participat en diversos projectes competitius. És la investigadora principal del Grup de Innovació Docent G-IDEA.

Marta Viu Roig

Doctora en Empresa per la *Universitat de Barcelona*. Llicenciada en Ciències Econòmiques i Empresariales per la Universitat de Barcelona. És Directora acadèmica del Màster Universitari en Direcció Logística de la UOC. És membre del Grup de Recerca MEL, i la seva recerca se centra en els àmbits de la logística i de l'elearning.

L'encàrrec i la creació d'aquest recurs d'aprenentatge UOC han estat coordinats pel professor: Eduard Josep Álvarez Palau (2019)

Primera edició: setembre 2019
© Laura Guitart Tarrés, Marta Viu Roig
Tots els drets reservats
© d'aquesta edició, FUOC, 2019
Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona
Realització editorial: FUOC

Cap part d'aquesta publicació, incloent-hi el disseny general i la coberta, no pot ser copiada, reproduïda, emmagatzemada o transmesa de cap manera ni per cap mitjà, tant si és elèctric com químic, mecànic, òptic, de gravació, de fotocòpia o per altres mètodes, sense l'autorització prèvia per escrit dels titulars dels drets.

Índex

Introducció.....	5
1. El punt de vista del fabricant: cas Boehringer Ingelheim	
España, SA.....	7
1.1. Introducció	7
1.2. Entorn i grau d'innovació	8
1.3. Competències distintives	8
1.4. Activitats subcontractades	9
1.5. Motivacions per a la subcontractació	11
1.6. Relació amb els proveïdors	13
1.7. Altres aspectes relacionats amb la subcontractació	13
2. El punt de vista de l'operador logístic: cas Disalfarm, SA.....	15
2.1. Introducció	15
2.2. Entorn i grau d'innovació	16
2.3. Competències distintives	17
2.3.1. Serveis que ofereix l'empresa i motivacions que porten els seus clients a contractar-la	17
2.4. Relació amb els clients	18
2.5. Altres aspectes relacionats amb la subcontractació	19
Activitats.....	21

Introducció

«Una empresa ha de triar molt bé en quines activitats vol centrar-se i seleccionar molt bé els millors companys de viatge per a la resta d'activitats.»

Laura Guitart

1. El punt de vista del fabricant: cas Boehringer Ingelheim España, SA

1.1. Introducció



Font: Boehringer Ingelheim <https://www.boehringer-ingelheim.ca/en/human-pharmaceuticals/>

Boehringer Ingelheim, dedicada a la producció de diferents especialitats farmacèutiques, productes químics i veterinaris, va ser fundada l'any 1885 per Albert Boehringer a Ingelheim am Rhein (Alemanya).

L'auge econòmic posterior a la Segona Guerra Mundial fa que, mig segle després de la seva fundació, l'empresa adquireixi una gran importància en la indústria farmacèutica, fins a arribar a ser actualment una de les primeres del món en el sector.

El Grup Boehringer Ingelheim, amb seu central a Ingelheim (Alemanya), destaca per ser l'únic de capital privat¹ i amb vocació de romandre independent. És una empresa internacional amb seus als cinc continents. La seva filosofia és la d'«aportar valor mitjançant la innovació», centrant els esforços en la investigació en àrees com la cardiovascular, l'aparell respiratori, la SIDA i la immunologia, entre altres.

Boehringer Ingelheim va iniciar l'any 1952 un procés d'expansió i d'instal·lació en diferents països que l'ha dut fins a la situació actual, però sempre ha mantingut la condició d'empresa familiar que l'ha caracteritzada des de la fundació. La seu d'Espanya, juntament amb la d'Àustria, fou la primera experiència del grup fora de les fronteres alemanyes.

⁽¹⁾ Es tracta d'una empresa familiar de capital privat que no cotitza en borsa. De les vint primeres empreses farmacèutiques del món només Boehringer Ingelheim és familiar.

Des que el 1952 va iniciar la trajectòria a Espanya, l'empresa ha fet importants inversions que han quedat reflectides en els dos centres internacionals de producció i en la nova seu corporativa a Sant Cugat del Vallès. Al llarg d'aquests més de seixanta anys ha evolucionat fins a situar-se entre les quinze primeres empreses del sector farmacèutic espanyol.

La companyia té la seu central d'Espanya a Sant Cugat del Vallès (Barcelona), des d'on es coordinen totes les activitats i els serveis de l'empresa a Espanya, i compta amb més de 1.600 col·laboradors. Boehringer Ingelheim té una clara vocació industrial al territori espanyol, amb dos centres de producció internacionals situats a la província de Barcelona: la planta de producció química² a Malgrat de Mar, que exporta a més de quinze països, i la planta de producció farmacèutica a Sant Cugat del Vallès, des de la qual es fabriquen fàrmacs per a més de cent països d'arreu del món.

1.2. Entorn i grau d'innovació

La indústria farmacèutica té la característica de ser molt innovadora, tant en productes i processos com en possessió de coneixement. Les empreses del sector tenen l'obligació d'obtenir informació al llarg de tota la vida del producte (que pot ser de vint o trenta anys) per a poder fer-ne informes anuals de millora. Això no succeeix amb altres tipus de productes.

Quant a l'empresa, es tracta d'una empresa innovadora, com la majoria en aquest sector. Aproximadament, el 17% de la facturació es destina a activitats d'R+D.

Boehringer Ingelheim, empresa d'investigació, de desenvolupament, de producció i de venda (nacional i internacional) de productes químics i farmacèutics, duu a terme activitats que van des de la sintetització d'una molècula, la creació d'una fórmula, l'obtenció d'una substància i el disseny d'un producte; fins al control, seguiment i comercialització d'aquest producte. Al llarg d'aquestes activitats, amb l'empresa col·laboren entitats com ara universitats, fabricants de materials que Boehringer Ingelheim decideix comprar, empreses de selecció de personal, empreses dedicades a la difusió,³ empreses de manteniment d'instal·lacions, proveïdors de serveis informàtics, de pàgines web, de jardineria, d'instal·lació i manteniment d'aires condicionats en sales blanques, de manteniment de vestidors, de subministradors de roba de feina,⁴ o empreses de logística i de distribució.

1.3. Competències distintives

Dues són les activitats clau de l'empresa:

(2) En funcionament des de 1960.

Vídeo recomanat

Vegeu el vídeo promocional de l'empresa a <http://annualreport.boehringer-ingelheim.com/homepage/#video>

(3) No està permès fer publicitat de determinats medicaments que es consideren un bé social. Per això, per a donar-los a conèixer cal fer arribar la informació directament als responsables (metges o veterinaris), mitjançant el seguiment en hospitals. Si, per exemple, es fa una investigació a l'Hospital Clínic de Barcelona per a veure si una determinada substància té efectes positius sobre una determinada afecció, la informació pot arribar als responsables d'aquests centres. En aquest sentit, els anuncis a la televisió únicament s'utilitzen per a publicitar medicaments destinats a tractar afeccions menors, per a la qual cosa es contracten empreses de publicitat locals.

(4) Activitats com ara el manteniment de vestidors o de materials com la roba de feina han d'estar, en aquest cas, sotmeses a les màximes condicions d'higiene.

- Boehringer Ingelheim és una empresa molt innovadora i bolcada en la investigació i el desenvolupament, activitat que constitueix la seva principal competència distintiva.
- La comercialització dels seus productes també és una activitat crítica de l'empresa. Són articles d'un elevat valor afegit, ja que Boehringer Ingelheim és capdavantera en cardiologia, pneumologia, reumatologia, virologia, i en productes d'autocura de la salut (de venda en farmàcies, medicaments per a petites molèsties sense recepta), en els quals l'empresa és, cada mes, la número u d'Espanya i d'Europa.

⁽⁵⁾A més d'altres activitats perifèriques, com ara neteja, seguretat, jardineria, *catering* o servei d'autocars, que l'empresa també subcontracta perquè no són pròpies del negoci central.

1.4. Activitats subcontractades

Boehringer Ingelheim España té externalitzades⁵ les activitats següents:

- Formació no tècnica.⁶
- Selecció de personal en casos especials.
- Assessoria legal, fiscal i financera.
- Manteniment de la pàgina web.
- Assajos clínics de nivell molt bàsic⁷ en hospitals o universitats.
- Distribució de productes al mercat espanyol, tot i que la recollida de comandes i la facturació es duu a terme internament.

⁽⁶⁾Per exemple, en tècniques didàctiques. La formació tècnica és pròpia.

⁽⁷⁾En el cas de la subcontractació d'activitats d'R+D, se subcontracten activitats parcials, com ara assajos clínics o algunes proves de nivell bàsic, atès que són lògicament part de les seves competències essencials i cal garantir el secret de la formulació de les especialitats farmacèutiques.

Quant a activitats d'investigació i de desenvolupament, el centre de producció de química fina de Boehringer Ingelheim a Malgrat de Mar (Barcelona) té una planta de disseny de processos, amb la qual cosa l'activitat es fa internament.

Una vegada descoberta i provada una nova molècula, per a poder desenvolupar el procés de fabricació a gran escala es dissenya prèviament un procés en miniatura (maqueta o prototip) per a simular com funcionarà el procés amb els grans reactors industrials. El manteniment de prototips també és una activitat que se subcontracta. Per al desenvolupament d'aquests processos, l'empresa té contractes de col·laboració amb algunes facultats de Farmàcia o amb instituts.⁸

⁽⁸⁾Com ara l'Institut Químic de Sarrià (IQS), de Barcelona.

Des que es descobreix un nou medicament fins que surt al mercat solen passar una mitjana de deu a dotze anys, amb una inversió aproximada de 810.000€. En aquest procés se succeeixen les següents etapes:

- es descobreix una nova molècula;
- es fan proves de la molècula en teixits cel·lulars;
- es prova en animals d'experimentació;
- es duen a terme assajos clínics amb malalts;

- es realitzen assajos en grups de població objectiu més nombrosos, i
- finalment, una vegada demostrada l'efectivitat i fet un informe favorable per al Ministeri de Sanitat, Consum i Benestar Social, el producte pot sortir al mercat per a la comercialització.

D'aquestes etapes, la segona, la tercera i la quarta **poden subcontractar-se**. Per a les proves amb teixits cel·lulars i animals d'experimentació s'acostuma a treballar amb centres d'investigació, tot i que a nivell molt bàsic. La quarta etapa s'acostuma a externalitzar a universitats, bàsicament europees, a les quals es demana l'elaboració d'un informe per a constatar si el nou producte és més eficient que els que ja hi ha.

Quant a les **activitats logístiques**, Boehringer Ingelheim España **subcontracta la distribució per al mercat espanyol** (preparació de comandes, embalatge i transport), però no la recollida de comandes ni la facturació.

Amb la creació de la Unió Europea es va dur a terme l'especialització de les plantes a Europa, de manera que actualment els centres de l'empresa en aquest continent disposen d'un departament d'*import-export* intern, que s'encarrega de les grans comandes. Per a les comandes petites, l'empresa té un centre regulador a la població alemanya d'Ingelheim, on s'agrupen comandes de diferents plantes.

Anteriorment a l'especialització, l'empresa disposava d'un únic departament de logística, que depenia de la direcció general, responsable del que s'entén per logística integral: previsió de vendes, compres, planificació, producció, control d'estocs, emmagatzematge i transport. Tanmateix, en dur-se a terme el canvi de l'estructura organitzativa, la logística integral (abans a càrrec d'un únic departament) es va dividir en diverses «logístiques»:

- Logística d'aprovisionament, gestionada des del departament de compres.
- Logística de producció, en referència a la logística interna del procés que depèn del supervisor de planta.⁹
- Logística de servei al client. Actualment, la logística de servei als clients es duu a terme dins de l'àrea de màrqueting, que s'encarrega de l'atenció als clients i de rebre'n les comandes, i és pròpia de cada país. Per sota seu hi ha l'operador logístic espanyol Disalfarm,¹⁰ que distribueix directament a 14.000 farmàcies i als majoristes farmacèutics. Les comandes es reben i es facturen a Boehringer Ingelheim, mentre que Disalfarm les prepara i les distribueix.
- Logística de distribució internacional. El departament d'*import-export* de les plantes espanyoles rep les comandes d'altres centres de l'empresa de la

⁽⁹⁾En aquests moments, a les plantes espanyoles i a les de la resta d'Europa es produeix tant per al país propi com per a la resta del món.

⁽¹⁰⁾L'operador logístic Disalfarm, SA és una altra de les empreses analitzades en aquest cas d'estudi.

resta del món, i també rep els productes que no es fabriquen aquí per als clients espanyols.

Per tant, la distribució a escala mundial és interna, per part de l'empresa, mentre que la distribució al mercat espanyol se subcontracta a l'empresa Disalfarm.

1.5. Motivacions per a la subcontractació

Les motivacions principals per a recórrer a la subcontractació són dues: en primer lloc, perquè es tracta d'activitats no clau per a l'empresa i, en segon lloc, perquè hi ha una especialització externa d'elevada qualitat. Amb més detall, la taula adjunta recull les motivacions per les quals l'empresa subcontracta algunes de les activitats de la cadena de valor.

Motivacions	Diverses ¹¹	Proves i assajos clínics (desenvolupament)	Distribució al mercat nacional
Econòmiques, per a reduir costos (alleugeriment de costos fixos)			X ¹²
Per manca de capacitat en augments inesperats de demanda. Per a mantenir una capacitat estable i subcontractar les puntes de demanda			X
Per falta de coneixements en una funció determinada			
Per la manca dels <i>inputs</i> necessaris per a desenvolupar l'activitat			
Per tractar-se d'una activitat perifèrica per al negoci que no aporta valor a l'organització (neteja, restaurant, <i>catering</i> , seguretat...)			
Per a accedir a tecnologia o <i>know-how</i> especialitzat que l'empresa no té i no li interessa tenir			
Perquè els proveïdors tenen millors capacitats o habilitats per a desenvolupar l'activitat	X	X	X
Perquè els proveïdors ofereixen més nivell de qualitat en l'execució i el resultat de l'activitat	X	X	X
Per a ser més flexible i guanyar rapidesa de resposta (respondre amb més agilitat i flexibilitat als canvis en les necessitats dels clients)			
Per a destinar més recursos a les activitats clau que l'empresa domina i en les quals és millor que els competidors		X	X
Altres			

(11) Formació no tècnica, selecció de personal, assessoria legal, fiscal i financera, i manteniment de la pàgina web.

(12) Segons l'empresa, la reducció de costos va ser una conseqüència, més que no pas una motivació.

La subcontractació de la distribució del mercat nacional a l'empresa Disalfarm, operador logístic especialitzat en el sector farmacèutic, és un cas especial.

Abans de la creació d'aquest operador logístic, Boehringer Ingelheim España disposava d'un servei propi de distribució que funcionava correctament, tot i que suposava un elevat cost per a l'empresa (el programari de gestió és car) i presentava dificultats a l'hora de cobrir puntes de demanda. Davant d'aquests inconvenients, juntament amb dues altres empreses farmacèutiques amb el mateix problema (Bayer i Novartis), es va plantejar l'externalització del sistema de distribució a un operador logístic especialitzat en el sector.

Es va dur a terme un estudi de tots els possibles proveïdors a Espanya, i es va arribar a la conclusió que, en aquells moments, cap d'ells no podia satisfer els elevats requisits exigits per a l'emmagatzematge i la manipulació de productes farmacèutics.¹³ Hi havia bons proveïdors, però cap d'especialitzat en el sector i, lògicament, no és possible emmagatzemar conjuntament productes farmacèutics amb altres tipus d'articles.

⁽¹³⁾Per exemple, poden necessitar-se sitges amb temperatures inferiors als 25 °C, un control per a no barrejar productes, sistemes FE-FO (*First Expired First Out*) o una direcció tècnica especialitzada en productes farmacèutics.

Davant de la manca de candidats, i amb el desig d'aprofitar sinergies i beneficiar-se de l'obtenció d'economies d'escala, els tres laboratoris farmacèutics (Boehringer Ingelheim, Bayer i Novartis) van unir esforços en un projecte conjunt i van crear l'any 1999 un operador logístic especialitzat en el sector farmacèutic: l'empresa Disalfarm, SA.

Els avantatges de la creació de Disalfarm són els següents:

- Ofereix un millor servei perquè està especialitzat¹⁴ com a operador logístic del sector farmacèutic.
- Les inversions necessàries són menors, ja que es reparteixen entre els tres socis.
- En conseqüència, es redueixen els costos.¹⁵

⁽¹⁴⁾El personal de l'antic magatzem intern de Boehringer Ingelheim, una vegada externalitzat a Disalfarm, es va recol·locar com a personal de producció, tot aprofitant la seva experiència per a gestionar l'estoc de matèries primeres i de productes en curs. A més, així es van evitar les conseqüències negatives de possibles acomiadaments de personal de l'empresa, tema especialment delicat en el sector farmacèutic, on la imatge externa de l'empresa és extremadament important. En aquest sentit, i com a mostra de l'extraordinària cura pels detalls, Boehringer Ingelheim España va decidir plantar als seus jardins del centre de Sant Cugat del Vallès gespa «autòctona» en comptes de gespa anglesa, ja que el consum d'aigua és molt menor.

Així, doncs, les causes per les quals l'empresa ha optat per la subcontractació d'aquestes activitats són estratègiques. El fet de centrar la inversió i els recursos en les activitats clau per a ser més flexibles i guanyar rapidesa de resposta i l'accés a les millors capacitats, habilitats i al *know-how* especialitzat dels proveïdors, amb la intenció d'augmentar la qualitat dels productes, dels serveis i del lliurament, constitueixen motivacions per a la subcontractació estratègica.

Fins i tot l'aspecte econòmic de reducció de costos, que apareix com a factor de subcontractació de les activitats de distribució al mercat nacional, es considera més una conseqüència que un desencadenant.

1.6. Relació amb els proveïdors

Boehringer Ingelheim España intenta establir vincles de col·laboració i de cooperació en la relació amb els proveïdors. Així, la durada de les relacions s'estableix sobre la base d'una continuïtat, en termes de llarg termini.

El nivell de qualitat exigida als proveïdors és extraordinàriament elevat, a causa dels requisits del sector farmacèutic.¹⁶ Cal evitar tota possible confusió, tant en l'etiquetatge de les caixes (lot, data de caducitat...), com, lògicament, en el producte. Els proveïdors han de ser homologats per l'empresa en un procés de selecció llarg i complex, a partir d'una sèrie de requisits inicials. Així, doncs, en el cas de la logística, per exemple, s'exigeix tenir l'ISO 9003, disposar de transport frigorífic, d'instal·lacions climatitzades i d'una zona específica per a l'emmagatzematge d'estupefaents, entre altres requisits. Una vegada es tenen els possibles proveïdors que satisfan totes les necessitats, s'analitza l'aspecte econòmic.

També és important destacar, quant a la relació amb els proveïdors, la creació de sinergies entre empresa i proveïdor. El bon proveïdor per a aquest laboratori farmacèutic és el que permanentment intenta oferir-li serveis millorats. Segons l'empresa, ser proveïdor d'aquesta companyia farmacèutica és garantia de bona qualitat.

1.7. Altres aspectes relacionats amb la subcontractació

Les decisions sobre la subcontractació d'activitats a Boehringer Ingelheim España es prenen en l'àmbit de gerència, a proposta del cap d'àrea i amb un estudi previ per part d'un equip de treball.

En general, la subcontractació ha estat una bona decisió per a l'empresa farmacèutica i s'han satisfet les expectatives inicialment establertes. Per a validar la decisió presa, l'empresa disposa d'una sèrie de clàusules de compliment, atès que ja hi ha una tradició en l'establiment d'indicadors en les actes d'homologació, i els proveïdors de l'empresa¹⁷ ja estan acostumats a aquesta cultura.

Els avantatges que ha significat per a l'empresa la decisió de subcontractar algunes de les activitats s'encaminen a convertir costos fixos en variables i a la major especialització dels proveïdors externs (millor coneixement del mercat, habilitats, qualitat, preu, etc.).

⁽¹⁵⁾De tota manera, la reducció de costos no va ser la motivació principal per a la creació de Disalfarm. Lògicament, no es desitjava que els costos fossin superiors, però amb uns costos inicialment iguals als de l'activitat internalitzada, el projecte hauria continuat endavant.

⁽¹⁶⁾Tot i les bones relacions de col·laboració, ja comentades, i la rigorosa selecció dels proveïdors, tots els materials i productes que arriben a l'empresa es sotmeten a un control de qualitat.

⁽¹⁷⁾Sobretot en el cas dels proveïdors de producte (matèria primera i embalatge), dels quals se sol disposar de dos o tres subministres per a poder substituir-ne fàcilment un per un altre en cas d'incompliment.

Per contra, el principal inconvenient de la subcontractació d'activitats és la dificultat de trobar proveïdors que tinguin totes les característiques que l'empresa farmacèutica exigeix: que siguin solvents, amb bona reputació, adaptats a la cultura de l'empresa, amb bona formació, un bon servei i un preu equilibrat.

2. El punt de vista de l'operador logístic: cas Disalfarm, SA.

2.1. Introducció

Disalfarm és un operador logístic, creat l'any 2000, fruit de la col·laboració de tres empreses farmacèutiques europees,¹⁸ Bayer, Boehringer Ingelheim i Novartis, per a concentrar les operacions nacionals d'emmagatzematge i de distribució de les especialitats farmacèutiques dels tres laboratoris.

⁽¹⁸⁾ Cadascun dels laboratoris associats té el 33% del capital de Disalfarm, SA.

The logo for Disalfarm, featuring the word "Disalfarm" in a blue, sans-serif font with a stylized blue arrow pointing to the right above the letter 'a'.

La seva localització, a la població de Rubí (província de Barcelona), li dona una **posició** estratègica òptima (a 20 km de la ciutat de Barcelona, a 20 km del port de Barcelona, a 30 km de l'aeroport del Prat de Llobregat i en un excel·lent enclavament viari de l'autopista AP-7), a més d'una ubicació molt propera als tres socis.

El seu objectiu principal és proporcionar les eines necessàries per a millorar la posició competitiva dels tres clients al mercat i cobrir-ne les necessitats quant a qualitat, serveis, capacitat, flexibilitat i costos.

Actualment, l'empresa té un equip humà de seixanta persones altament qualificades, format per personal de planta, equip directiu, tècnics informàtics i personal d'administració.

Vídeo recomanat

Vegeu el vídeo promocional de l'empresa a http://www.disalfarm.com/es/tour_virtual.html

2.2. Entorn i grau d'innovació

A la fi de la dècada dels noranta, quan es va crear Disalfarm, no hi havia operadors logístics especialitzats en la indústria farmacèutica.

Aquest sector requereix unes instal·lacions molt específiques¹⁹ que garanteixin l'emmagatzematge òptim dels medicaments, unes condicions especials d'higiene i de temperatura,²⁰ molt de rigor en les dates de caducitat i un control absolut de l'etiquetatge dels fàrmacs envasats.

Actualment, la indústria farmacèutica opta cada vegada més per l'externalització de l'activitat logística, per la qual cosa hi ha, en aquest sentit, una potencial demanda de noves empreses que ofereixin aquest tipus de serveis. Així, doncs, en els darrers anys s'han creat nous operadors logístics específics per al sector farmacèutic, i fins i tot els grans operadors genèrics han desenvolupat àrees de negoci especialitzades en el sector.

De totes passades, Disalfarm té un gran avantatge en relació amb els seus competidors. Per exigència dels tres socis i clients en el moment de la creació, els seus estàndards de qualitat són molt elevats,²¹ i fins i tot superen els exigits per la legislació vigent.²²

Malgrat aquest gran avantatge i el fet de ser una empresa on els tres socis també són els clients (amb la qual cosa el negoci, en principi, està garantit), Carlos Clemente, gerent de Disalfarm, té clar que els temps canvien i les decisions també. Els socis podrien plantejar-se anar al mercat en qualsevol moment si algun operador logístic els oferís «el mateix» a un preu més econòmic. De fet, Disalfarm podria reduir-se a una bona inversió immobiliària, ja que en quatre anys el terreny i l'edifici han duplicat el valor, per la qual cosa les instal·lacions es podrien vendre, recuperar la inversió amb generació de benefici i contractar posteriorment un altre operador logístic extern.

És per tot això que l'empresa ha de garantir el valor afegit per als seus clients i oferir-los més que el mercat. Actualment, el seu nivell de costos és molt bo en relació amb l'elevat nivell de qualitat que pot oferir, per la qual cosa els socis estan plenament satisfets.

El sector d'activitat de l'operador logístic és innovador, especialment en l'adopció de noves tecnologies i d'innovacions en la gestió. És un sector de servei i hi ha molta competència, per la qual cosa s'estan introduint moltes millores en qualitat.

(19) Per exemple, els estupefaents han d'estar, per normativa, en magatzems entre reixes i als quals només pot accedir el personal autoritzat.

(20) Les instal·lacions de Disalfarm posseeixen un sistema de climatització que garanteix que en els seus magatzems no se sobrepassaran mai els 25 °C en ambient, temperatura a la qual alguns medicaments poden perdre propietats. També hi ha una secció de producte de fred per als articles més sensibles a la calor, que està constantment entre els 2 °C i els 8 °C.

(21) En aquells moments no hi havia cap altre operador logístic al mercat que pogués oferir-los.

(22) Per exemple, el sistema de control de la temperatura que ja tenia Disalfarm no era una obligació legal en el moment de la seva creació, per la qual cosa altres operadors logístics del sector autoritzats pel Ministeri de Sanitat, Consum i Benestar Social encara no el tenien implantat.

Quant a l'empresa, Disalfarm és un referent com a operador logístic especialitzat en el sector farmacèutic. Aquesta empresa ha establert una pauta que han de seguir els altres operadors, i s'intentarà que continuïn fent-ho per la viabilitat futura pròpia.

2.3. Competències distintives

Segons aquesta empresa, el futur radica en la capacitat de millorar i de generar valor afegit per al client.

A partir de les competències distintives, que són totes les activitats necessàries per a la gestió i per a la preparació de comandes, i a partir d'aquestes funcions, que són bàsiques, però que Disalfarm sap fer bé, l'empresa ha d'avançar per aportar millores i avantatges en els processos.

2.3.1. Serveis que ofereix l'empresa i motivacions que porten els seus clients a contractar-la

Els serveis que ofereix l'empresa (i que poden subcontractar els clients) són l'emmagatzematge, la preparació de comandes, la distribució²³ i les devolucions²⁴ (reexpedició al laboratori i classificació). Aquests serveis s'ofereixen per a productes com ara especialitats farmacèutiques de prescripció mèdica, medicaments d'ús hospitalari, *consumer health care*²⁵ o medicaments d'ús veterinari.



Font: Disalfarm <https://www.iwl.de/en/references/health-chemicals-cosmetics/logistics-boehringer-ingelheim-pharma#solution/>

Els motius que fan que les empreses client subcontractin aquestes activitats són els següents:

- Econòmics, per a reduir costos (alleugeriment de costos fixos).

⁽²³⁾ Disalfarm subcontracta el transport.

⁽²⁴⁾ Mentre que la majoria dels serveis de Disalfarm són comuns per als tres socis, el cas concret de les devolucions és actualment un servei en exclusiva per a Bayer, ja que és l'únic que l'ha sol·licitat. No hi ha inconvenient per a l'execució d'activitats en exclusiva per a un sol laboratori, sempre que es disposi de l'espai necessari i sigui econòmicament interessant.

⁽²⁵⁾ Medicaments que es dispensen sense recepta (de venda lliure) per al tractament d'afeccions moderades o malalties menors.

- Per a accedir a tecnologia o *know-how* especialitzat que l'empresa no té i no li interessa tenir.
- Perquè els proveïdors tenen millors capacitats o habilitats per a desenvolupar l'activitat.
- Perquè els proveïdors ofereixen més nivell de qualitat en l'execució i el resultat de l'activitat.
- Per a aconseguir economies d'escala, estalvis i sinergies.

En el cas de la subcontractació de l'activitat logística a l'empresa, hi ha tres aspectes fonamentals, que són la qualitat, el cost i la millor posició competitiva, pel fet de compartir serveis amb els altres dos laboratoris.

Estar junts en aquesta iniciativa proporciona als tres socis un posicionament estratègic en canals de distribució i acords amb els majoristes de transport. Abans de la creació de Disalfarm, les agències de transport havien de visitar les tres plantes per a recollir els productes; ara van a un únic punt i, per tant, s'estalvia en la subcontractació de la funció de transport i es creen sinergies. A més, això permet disposar de sistemes d'informació de control (traçabilitat del lot, gestió per caducitat o FEFO, quarantena, gestió per codis de barres o radiofreqüència) que són possibles gràcies al volum aconseguit com a suma del parcial dels tres laboratoris.

2.4. Relació amb els clients

La relació que manté l'operador logístic amb els seus clients -Bayer, Boehringer Ingelheim i Novartis- és un vincle de col·laboració i de cooperació. Es tracta d'una relació molt fluïda. Per exemple, en la definició de serveis que ofereix Disalfarm sempre s'estableix un diàleg en el qual es plantegen les necessitats que hi ha per a poder dur a terme un estudi econòmic i valorar si hi ha mercat per als tres socis i un possible estalvi de costos.

Periòdicament²⁶ es reuneixen grups de treball per a valorar el servei per mitjà d'una sèrie d'indicadors de mesura, com ara les comandes servides, el termini de circulació d'una comanda o el grau d'incidències d'una comanda. Aquestes reunions, a part de servir per a fer valoracions, també serveixen per a proposar millores o plantejar noves necessitats que cal satisfer.

Amb aquests grups de treball, els clients de l'empresa també mantenen el control i la coordinació de les activitats logístiques externalitzades. En aquest sentit, el sistema informàtic dels clients està connectat al de l'operador logístic, amb la qual cosa poden comprovar en tot moment l'estat de les comandes.

⁽²⁶⁾ Formalment els grups de treball es reuneixen cada mes amb tots els socis.

Fins avui no s'ha produït cap fracàs ni obstacle en el desenvolupament de la relació amb els seus clients, aspecte que preocupava inicialment totes les parts pel fet de ser tres socis i competidors del mateix sector. En aquest sentit, els tres laboratoris tenen el mateix criteri, segons el qual el bé comú està per sobre del bé individual.

En aquest cas, lògicament, la durada de la relació de subcontractació és a llarg termini. A més, hi ha un contracte que estableix uns terminis mínims perquè un soci pugui marxar.

Aquesta relació està definida en tres nivells de contracte. Els dos primers estan especificats en dos documents «intocables»: un contracte d'accionistes, que estableix la relació entre els socis i les seves responsabilitats, i un contracte de serveis, segons el qual es comprometen a donar activitat a Disalfarm. El tercer nivell consta de documents «vius», que són el marc de la relació contractual, en els quals es pacten les necessitats de servei dels clients i els recursos per a satisfer-les. Aquests requisits de servei, així com les condicions i els nivells de qualitat, queden per escrit, tot i que a causa de la política comercial d'un laboratori poden variar, es doten de certa flexibilitat i es poden revisar cada un o dos anys.

Les funcions que subcontracten els clients d'aquest operador logístic són, en general, paquets d'activitats logístiques. La creació de Disalfarm i el contracte que hi ha entre els accionistes els «obliga» a no poder buidar de contingut l'empresa i a fer-se responsables de les despeses, las quals es paguen en funció de l'aportació de serveis.

En cas d'incompliment de les condicions pactades hi ha penalitzacions. Així, doncs, si l'operador logístic no compleix algun dels requisits establerts per a algun article de determinat laboratori, aquest en facturarà l'incompliment.

Tanmateix, l'empresa no és una entitat amb voluntat de lucre, ja que implicaria aconseguir resultats a costa dels accionistes. Així, l'operador obté benefici, però no vinculat a l'activitat, sinó per a tenir una societat sanejada financerament. Totes les despeses en què incorre Disalfarm repercuteixen, segons diferents criteris d'assignació (alguns són directes i d'altres són despeses generals), en els tres socis. D'aquesta manera, una possible penalització seria una pèrdua que pagarien els tres socis.

2.5. Altres aspectes relacionats amb la subcontractació

Els valors que aporta l'empresa als clients són principalment l'experiència logística i el *know-how*, que es reverteixen en ells.

Un operador logístic ha de tenir les competències següents:

- flexibilitat,

- capacitat d'avançar-se a les necessitats dels clients,
- iniciativa per proposar, i ser motor de millores.

Disalfarm és un operador logístic molt especial. Si algun dels aspectes de les activitats que duu a terme es pot millorar en relació amb el que fa el client, aquesta millora es farà intentant ser el més eficient possible. Tot l'aprenentatge que s'aconsegueix en la millora de processos repercuteix en estalvi per als clients. De fet, els bons resultats de l'empresa es mesuren pels estalvis aconseguits, ja que en el compte de resultats «no hi ha vendes, sinó costos».

Pel que fa als possibles inconvenients de la subcontractació dels serveis logístics que ofereix l'operador logístic, aquest tipus de societat genera pocs desavantatges. En principi, podria semblar que es perd el control de la distribució, de la capacitat de prendre mesures i, fins i tot, de la capacitat de realitzar una inversió. Però si, per exemple, un dels tres socis planteja muntar una nova línia de preparació de comandes (*picking*), aquesta es munta immediatament, ja que la política d'empresa de Disalfarm és la que volen els socis. Quan se subcontracta un tercer extern, pot haver-hi el dubte de si tindrà prou capacitat de resposta. En canvi, en aquest cas, no hauria d'haver-hi la inquietud de la possible pèrdua de control de la distribució, amb tots els avantatges de disposar d'un expert logístic i amb un cost raonable, perquè la inversió es fa al 33%.

Amb la creació de l'operador, els socis han alliberat actius: qui tenia un magatzem de matèries primeres compartit amb productes acabats ara té més recursos, i qui tenia un sol magatzem de productes acabats l'ha pogut vendre. D'alguna manera, els tres laboratoris han pogut finançar la creació de Disalfarm en un terç. Si la relació entre els socis és bona, això té molts avantatges.

Per a Disalfarm, l'inconvenient de ser una empresa «tancada» comercialment se centra en la incertesa respecte al seu futur com a operador logístic, ja que depèn de socis que no són logístics, i no poden tenir una estratègia empresarial pròpia. Així, per exemple, la possibilitat de l'entrada d'un nou soci s'estudiaria en funció de l'aportació de valor als tres socis actuals, i no per l'interès logístic.

Activitats

1. Disalfarm és un cas especial d'operador logístic, atès que els tres socis també són els seus tres clients. Quins avantatges i inconvenients ofereix Disalfarm als seus clients, atesa la condició de socis, enfront d'altres possibles operadors logístics del mercat?
2. Feu una recerca d'operadors logístics que poguessin oferir els mateixos serveis que l'empresa Disalfarm. Podríeu recomanar a Boehringer Ingelheim un operador logístic substitut? Justifiqueu la resposta amb els arguments que considereu pertinents.
3. Basant-vos en la recerca anterior, quins altres sectors, a més del farmacèutic, tenen operadors logístics especialitzats? A què considereu que es deu aquest fet?

