
Estudio de caso: logística para el sector farmacéutico

PID_00266643

Laura Guitart Tarrés
Marta Viu Roig

Tiempo mínimo de dedicación recomendado: 2 horas



Laura Guitart Tarrés

Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universitat de Barcelona e Ingeniera Industrial por la Universitat Politècnica de Catalunya. Es profesora titular de la Universidad de Barcelona desde 1994. Ha publicado en varias revistas académicas de prestigio internacional y ha participado en diversos proyectos competitivos. Es la investigadora principal del Grupo de Innovación Docente G-IDEA.

Marta Viu Roig

Doctora en Empresa por la Universitat de Barcelona. Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universitat de Barcelona. Es Directora académica del Máster Universitario en Dirección Logística de la UOC. Es miembro del grupo de investigación MeL, y su investigación se centra en los ámbitos de la logística y del eLearning.

El encargo y la creación de este recurso de aprendizaje UOC han sido coordinados por el profesor: Eduard Josep Álvarez Palau (2019)

Primera edición: septiembre 2019
© Laura Guitart Tarrés, Marta Viu Roig
Todos los derechos reservados
© de esta edición, FUOC, 2019
Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona
Realización editorial: FUOC

Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño general y la cubierta, puede ser copiada, reproducida, almacenada o transmitida de ninguna forma, ni por ningún medio, sea este eléctrico, químico, mecánico, óptico, grabación, fotocopia, o cualquier otro, sin la previa autorización escrita de los titulares de los derechos.

Índice

Introducción.....	5
1. El punto de vista del fabricante: caso Boehringer	
Ingelheim España, S. A.....	7
1.1. Introducción	7
1.2. Entorno y grado de innovación	8
1.3. Competencias distintivas	8
1.4. Actividades subcontratadas	9
1.5. Motivaciones para la subcontratación	11
1.6. Relación con los proveedores	13
1.7. Otros aspectos relacionados con la subcontratación	14
2. El punto de vista del operador logístico: caso Disalfarm,	
S. A.....	15
2.1. Introducción	15
2.2. Entorno y grado de innovación	16
2.3. Competencias distintivas	17
2.3.1. Servicios que ofrece la compañía y motivaciones que llevan a sus clientes a contratarla	17
2.4. Relación con los clientes	18
2.5. Otros aspectos relacionados con la subcontratación	19
Actividades.....	21

Introducción

«Una compañía debe elegir muy bien en qué actividades quiere centrarse y seleccionar muy bien los mejores compañeros de viaje para el resto de actividades.»

Laura Guitart

1. El punto de vista del fabricante: caso Boehringer Ingelheim España, S. A.

1.1. Introducción



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

Boehringer Ingelheim, dedicada a la producción de distintas especialidades farmacéuticas, productos químicos y veterinarios, fue fundada en 1885 por Albert Boehringer, en Ingelheim am Rhein (Alemania).

El auge económico posterior a la Segunda Guerra Mundial logra que, medio siglo después de su fundación, la compañía adquiriera una gran importancia en la industria farmacéutica, hasta llegar a ser actualmente una de las primeras del mundo en el sector.

El Grupo Boehringer Ingelheim, con sede central en Ingelheim (Alemania), destaca por ser el único de capital privado¹ y con vocación de permanecer independiente. Es una compañía internacional con sede en los cinco continentes. Su filosofía es la de «aportar valor mediante la innovación», centrandose en investigación en áreas como la cardiovascular, del aparato respiratorio, del SIDA e inmunología, entre otras.

⁽¹⁾Se trata de una empresa familiar de capital privado que no cotiza en Bolsa. De las 20 primeras empresas farmacéuticas del mundo solo Boehringer Ingelheim es familiar.

Boehringer Ingelheim inició en 1952 un proceso de expansión e instalación en diferentes países que la han conducido hasta su situación actual, pero ha mantenido siempre la condición de compañía familiar que la ha caracterizado desde su fundación. La sede en España, junto con la de Austria, fue la primera experiencia del grupo fuera de las fronteras alemanas.

Desde que en 1952 inició su trayectoria en España, ha realizado importantes inversiones que han quedado reflejadas en los dos centros internacionales de producción y la nueva sede corporativa en Sant Cugat del Vallès. A lo largo de estos más de sesenta años ha evolucionado hasta situarse entre las quince primeras empresas del sector farmacéutico español.

La compañía tiene su sede central en España en Sant Cugat del Vallès (Barcelona), desde donde se coordinan todas las actividades y servicios de la compañía en España, y cuenta con más de 1.600 colaboradores. Boehringer Ingelheim tiene una clara vocación industrial en el territorio español, con dos centros de producción internacionales situados en la provincia de Barcelona: la planta de producción química² en Malgrat de Mar, que exporta a más de quince países, y la planta de producción farmacéutica en Sant Cugat del Vallès, desde la que se fabrican fármacos para más de cien países de todo el mundo.

1.2. Entorno y grado de innovación

La industria farmacéutica posee la característica de ser muy innovadora, ya sea en productos, procesos o posesión de conocimiento. Las empresas del sector tienen la obligación de obtener información a lo largo de toda la vida del producto (que puede ser de veinte o de treinta años), para poder realizar informes anuales de mejora del mismo. Esto no ocurre con otro tipo de productos.

En cuanto a la compañía, se trata de una empresa innovadora, como la mayoría en este sector. Aproximadamente, el 17 % de la facturación se destina a actividades de I+D.

Boehringer Ingelheim, empresa de investigación, de desarrollo, de producción y de venta (nacional e internacional) de productos químicos y farmacéuticos, realiza actividades que van desde la sintetización de una molécula, la creación de una fórmula, la obtención de una sustancia y el diseño de un producto, hasta el control, seguimiento y comercialización de dicho producto. A lo largo de estas actividades colaboran con la compañía entidades tales como universidades, fabricantes de materiales que Boehringer Ingelheim decide comprar, empresas de selección de personal, empresas dedicadas a la difusión³, empresas de mantenimiento de instalaciones, proveedores de servicios informáticos o de páginas web, de jardinería, de instalación y mantenimiento de aires acondicionados en salas blancas, de mantenimiento de vestuarios, suministradores de ropa de trabajo⁴... o empresas de logística y distribución.

1.3. Competencias distintivas

Dos son las actividades clave de la compañía:

(2) En funcionamiento desde 1960.

Vídeo recomendado

Ved el vídeo promocional de la compañía en <http://annualreport.boehringer-ingelheim.com/homepage/> - vídeo

(3) No está permitido hacer publicidad de determinados medicamentos que son considerados un bien social. Por ello, para darlos a conocer es preciso hacer llegar la información directamente a los responsables (médicos o veterinarios), mediante el seguimiento en hospitales. Si, por ejemplo, se realiza una investigación en el Hospital Clínic de Barcelona para ver si una determinada sustancia tiene efectos positivos sobre una determinada dolencia, la información puede llegar a los responsables de estos centros. En este sentido, los anuncios en televisión únicamente se utilizan para publicitar medicamentos destinados a tratar dolencias menores, en cuyo caso se contratan empresas de publicidad locales.

(4) Actividades como el mantenimiento de vestuarios o materiales como la ropa de trabajo deben estar, en este caso, sometidos a máximas condiciones de higiene.

- Boehringer Ingelheim es una empresa muy innovadora y volcada hacia la investigación y desarrollo, actividad que constituye la principal competencia distintiva de la compañía.
- Es también actividad crítica de esta empresa la comercialización de sus productos. Se trata de artículos de elevado valor añadido, puesto que Boehringer Ingelheim es líder en cardiología, neumología, reumatología, virología, y en productos de autocuidado de la salud (de venta en farmacias, medicamentos para pequeñas molestias sin receta), en los que la compañía es, cada mes, la número uno de España y Europa.

⁽⁵⁾Además de otras actividades periféricas, tales como limpieza, seguridad, jardinería, *catering* o servicio de autocares, que la empresa también subcontrata, por no ser propias del negocio central de la empresa.

1.4. Actividades subcontratadas

Boehringer Ingelheim España realiza externamente⁵ las actividades siguientes:

- Formación no técnica⁶.
- Selección de personal en casos especiales.
- Asesoría legal, fiscal y financiera.
- Mantenimiento de la página web.
- Ensayos clínicos de nivel muy básico⁷ en hospitales o universidades.
- Distribución de productos al mercado español, aunque la recogida de pedidos y la facturación se realiza internamente.

⁽⁶⁾Por ejemplo, en técnicas didácticas. La formación técnica es propia.

⁽⁷⁾En el caso de la subcontratación de actividades de I+D, se subcontratan actividades parciales como ensayos clínicos o algunas pruebas de nivel básico, dado que estas son lógicamente parte de sus competencias esenciales y se debe garantizar el secreto de la formulación de las especialidades farmacéuticas.

En cuanto a actividades de investigación y desarrollo, el centro de producción de química fina de Boehringer Ingelheim en Malgrat de Mar (Barcelona) posee una planta de diseño de procesos, con lo que esta actividad se realiza internamente.

Una vez descubierta y probada una nueva molécula, para poder desarrollar el proceso de fabricación a gran escala, se diseña previamente un proceso en miniatura (maqueta o prototipo) para simular cómo funcionará el proceso con los grandes reactores industriales. El mantenimiento de prototipos es también una actividad que se subcontrata. Para el desarrollo de estos procesos, la compañía posee contratos de colaboración con algunas facultades de Farmacia o con institutos⁸.

⁽⁸⁾Como el Institut Químic de Sarrià (IQS) de Barcelona.

Desde que se descubre un nuevo medicamento hasta que este sale al mercado, suelen pasar un promedio de diez a doce años, con una inversión aproximada de 810.000€. En este proceso se suceden las siguientes etapas:

- se descubre una nueva molécula;
- se realizan **pruebas** de la molécula **en tejidos celulares**;

- se **prueba en animales de experimentación**;
- se realizan **ensayos clínicos** con enfermos;
- se realizan ensayos en grupos de población objetivo más numerosos, y
- finalmente, demostrada su efectividad y realizado un informe favorable para el Ministerio de Sanidad y Consumo, el producto puede salir al mercado para su comercialización.

De estas etapas, la segunda, tercera y cuarta **pueden subcontratarse**. Para las pruebas con tejidos celulares y con animales de experimentación se suele trabajar en grupo con centros de investigación, aunque a nivel muy básico. La cuarta etapa se suele externalizar a universidades, básicamente europeas, a las que se solicita la elaboración de un informe para constatar si el nuevo producto es más eficiente que los ya existentes hasta el momento.

En cuanto a las **actividades logísticas**, Boehringer Ingelheim España **subcontrata la distribución para el mercado español** (preparación de pedidos, embalaje y transporte), aunque no la recogida de pedidos ni su facturación.

Con la creación de la Unión Europea se llevó a cabo la especialización de las plantas en Europa, de manera que actualmente los centros de la compañía en este continente disponen de un departamento de *import-export* interno, que se encarga de los grandes pedidos. Para los pedidos pequeños, la empresa tiene un centro regulador en la población alemana de Ingelheim, en el cual se agrupan pedidos de diferentes plantas.

Anteriormente a la especialización, la compañía disponía de un único Departamento de Logística, que dependía de la dirección general, responsable de lo que se entiende por logística integral: previsión de ventas, compras, planificación, producción, control de *stocks*, almacenamiento y transporte. Sin embargo, al llevarse a cabo el cambio de su estructura organizativa, la logística integral (antes a cargo de un único departamento) se dividió en varias «logísticas»:

- Logística de aprovisionamiento, gestionada desde el Departamento de Compras.
- Logística de producción, en referencia a la logística interna del proceso que depende del supervisor de planta⁹.
- Logística de servicio al cliente. Actualmente la logística de servicio a los clientes se realiza dentro del área de *marketing*, que se encarga de la atención a los clientes y de recibir sus pedidos, y es propia de cada país. Bajo ella se sitúa el operador logístico español Disalfarm¹⁰, que distribuye directamente a 14.000 farmacias, además de a los mayoristas farmacéuticos. Los pedidos se reciben y se facturan en Boehringer Ingelheim, mientras que Disalfarm los prepara y los distribuye.

⁽⁹⁾En estos momentos, en las plantas españolas y en las del resto de Europa, se produce tanto para el propio país como para el resto del mundo.

⁽¹⁰⁾El operador logístico Disalfarm, S. A. es otra de las empresas analizadas en este caso de estudio.

- Logística de distribución internacional. El Departamento de *Import-Export* de las plantas españolas recibe los pedidos de otros centros de la compañía del resto del mundo, y recepciona también los productos que no se fabrican aquí para los clientes españoles.

Por tanto, la distribución a escala mundial es interna, propia de la compañía, mientras que la distribución en el mercado español se subcontrata a la empresa Disalfarm.

1.5. Motivaciones para la subcontratación

Las motivaciones principales para recurrir a la subcontratación son dos: en primer lugar, por tratarse de actividades no clave para la compañía y, en segundo lugar, porque existe una especialización externa de elevada calidad. De una forma más detallada, la tabla adjunta recoge las motivaciones por las que esta empresa subcontrata algunas de las actividades de su cadena de valor.

Motivaciones	Varias ¹¹	Pruebas y ensayos clínicos (desarrollo)	Distribución al mercado nacional
Económicas, para reducir costes (aligeración de costes fijos)			X ¹²
Por falta de capacidad en aumentos inesperados de demanda. Para mantener una capacidad estable y subcontratar las puntas de demanda			X
Por falta de conocimientos en una función determinada			
Por falta de los <i>inputs</i> necesarios para desarrollar dicha actividad			
Por tratarse de una actividad periférica para el negocio que no aporta valor a la organización (limpieza, restaurante, <i>catering</i> , seguridad...)			
Para acceder a tecnología o <i>know-how</i> especializado que la empresa no posee y no le interesa poseer			
Porque los proveedores poseen mejores capacidades o habilidades para desarrollar dicha actividad	X	X	X
Porque los proveedores ofrecen un mayor nivel de calidad en la ejecución y resultado de dicha actividad	X	X	X
Para ser más flexible y ganar rapidez de respuesta (responder de forma más ágil y flexible a los cambios en las necesidades de los clientes)			
Para destinar más recursos a las actividades clave que la empresa domina y en las que es mejor que los competidores		X	X

(¹¹) Formación no técnica, selección de personal, asesorías legal, fiscal y financiera, y mantenimiento de la página web.

(¹²) Según la compañía, la reducción de costes fue una consecuencia, más que una motivación.

Motivaciones	Varias ¹¹	Pruebas y ensayos clínicos (desarrollo)	Distribución al mercado nacional
Otras			

La subcontratación de la distribución en el mercado nacional a la empresa Disalfarm, operador logístico especializado en el sector farmacéutico, es un caso especial.

Previamente a la creación de este operador logístico, Boehringer Ingelheim España disponía de un servicio de distribución propio que funcionaba correctamente, aunque, sin embargo, suponía un elevado coste para la compañía (el *software* de gestión es costoso) y presentaba dificultades a la hora de cubrir puntas de demanda. Ante estos inconvenientes, junto con otras dos empresas farmacéuticas con el mismo problema (Bayer y Novartis), se planteó la externalización del sistema de distribución a un operador logístico especializado en el sector.

Se realizó un estudio de todos los posibles proveedores en España, y se llegó a la conclusión de que, en esos momentos, ninguno de ellos podía satisfacer los elevados requisitos exigidos para el almacenaje y la manipulación de productos farmacéuticos¹³. Había buenos proveedores, pero ninguno especializado en el sector y, lógicamente, no es posible almacenar conjuntamente productos farmacéuticos con otro tipo de artículos.

⁽¹³⁾Por ejemplo, pueden necesitarse silos con temperaturas inferiores a los 25°C, un control para no mezclar productos, sistemas FEFO (*First Expired First Out*) o una dirección técnica especializada en productos farmacéuticos.

Ante esta falta de candidatos y con el deseo de aprovechar sinergias y beneficiarse de la obtención de economías de escala, los tres laboratorios farmacéuticos (Boehringer Ingelheim, Bayer y Novartis) unieron sus esfuerzos en un proyecto conjunto y crearon en 1999 un operador logístico especializado en el sector farmacéutico, la empresa Disalfarm, S. A.

Las ventajas de la creación de Disalfarm son las siguientes:

- Ofrece un mejor servicio, al estar especializado¹⁴ como operador logístico del sector farmacéutico.
- Las inversiones necesarias son menores, ya que se reparten entre los tres socios.
- En consecuencia, se reducen costes¹⁵.

Así, las causas por las cuales la compañía ha optado por la subcontratación de estas actividades son estratégicas. El hecho de centrar la inversión y los recursos en las actividades clave para ser más flexible y ganar rapidez de respuesta, el acceso a las mejores capacidades y habilidades, y al *know-how* especializado de los proveedores con la intención de aumentar la calidad de productos, servicios y entrega constituyen motivaciones para la subcontratación estratégica. Es más, incluso el aspecto económico de reducción de costes, que aparece como factor de subcontratación de las actividades de distribución en el mercado nacional, se considera más una consecuencia que un desencadenante.

1.6. Relación con los proveedores

Boehringer Ingelheim España intenta establecer vínculos de colaboración y cooperación en la relación con sus proveedores. Así, la duración de las relaciones con ellos se establece sobre la base de una continuidad, en términos de largo plazo.

El nivel de calidad exigido a los proveedores es extraordinariamente elevado, a causa de los propios requisitos del sector farmacéutico¹⁶. Es preciso evitar toda posible confusión, ya sea en el etiquetaje de las cajas (lote, fecha de caducidad...), o lógicamente, en el propio producto. Los proveedores deben ser homologados por la compañía, en un proceso de selección largo y complejo a partir de una serie de requisitos iniciales. Así, en el caso de la logística, por ejemplo, se exige poseer la ISO 9003, disponer de transporte frigorífico, de instalaciones climatizadas, de una zona específica para el almacenamiento de estupefacientes, entre otros requisitos. Una vez se dispone de los posibles proveedores que satisfacen todas las necesidades, se analiza el aspecto económico.

También es importante destacar, en cuanto a la relación con los proveedores, la creación de sinergias entre empresa y proveedor. El buen proveedor de este laboratorio farmacéutico es aquel que permanentemente intenta ofrecerle servicios mejorados. Según la compañía, ser proveedor de esta compañía farmacéutica es garantía de buena calidad.

(14) El personal del antiguo almacén interno de Boehringer Ingelheim, una vez externalizado a Disalfarm, se recolocó como personal de producción aprovechando su experiencia para gestionar el stock de materias primas y productos en curso. Además, de esta manera se evitaron las consecuencias negativas de posibles despidos de personal de la compañía, tema especialmente delicado en el sector farmacéutico, en el que la imagen externa de la empresa es extremadamente importante. En este sentido y como muestra del extraordinario cuidado por los detalles, Boehringer Ingelheim España decidió plantar en sus jardines del centro de Sant Cugat del Vallès césped «autóctono» en lugar de césped inglés, ya que su consumo de agua es mucho menor.

(15) De todas maneras, la reducción de costes no fue la motivación principal para la creación de Disalfarm. Lógicamente, no se deseaba que los costes fueran superiores, aunque con unos costes inicialmente iguales a los de la actividad internalizada, el proyecto hubiera seguido adelante.

(16) Incluso a pesar de las buenas relaciones de colaboración, ya comentadas, y la rigurosa selección de los proveedores, todos los materiales y productos que llegan a la empresa se someten a un control de calidad.

1.7. Otros aspectos relacionados con la subcontratación

Las decisiones sobre la subcontratación de actividades en Boehringer Ingelheim España se toman en el ámbito de gerencia, a propuesta del jefe de área y con un estudio previo por parte de un equipo de trabajo.

En general, la subcontratación ha sido una buena decisión para la empresa farmacéutica y se han satisfecho las expectativas inicialmente establecidas. Para validar la decisión tomada, la compañía dispone de una serie de cláusulas de cumplimiento, pues ya existe una tradición en el establecimiento de indicadores en las actas de homologación, y los proveedores de la empresa¹⁷ ya están acostumbrados a esta cultura.

⁽¹⁷⁾Sobre todo, en el caso de proveedores de producto (materia prima y embalaje), de los que se suele disponer de dos o tres suministradores para poder substituir fácilmente uno por otro en caso de incumplimiento.

Las ventajas que ha ocasionado para la compañía la decisión de subcontratar algunas de sus actividades se refieren a poder convertir costes fijos en variables y a la mayor especialización de los proveedores externos (mejor conocimiento del mercado, habilidades, calidad, precio, etc.).

Por el contrario, el principal inconveniente de la subcontratación de actividades es la dificultad de encontrar proveedores que posean todas las características que la empresa farmacéutica exige: que sean solventes, con buena reputación, adaptados a la cultura de la empresa, con buena formación, buen servicio y precio equilibrado.

2. El punto de vista del operador logístico: caso Disalfarm, S. A.

2.1. Introducción

Disalfarm, S. A. es un operador logístico creado en el año 2000, fruto de la colaboración de las tres empresas farmacéuticas europeas¹⁸: Bayer, Boehringer Ingelheim y Novartis, para concentrar las operaciones nacionales de almacenaje y distribución de las especialidades farmacéuticas de estos tres laboratorios.

⁽¹⁸⁾Cada uno de estos laboratorios asociados posee el 33 % del capital de Disalfarm, S. A.

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'.

Su localización en la población de Rubí (provincia de Barcelona) le permite una **posición** estratégica óptima (a 20 km de la ciudad de Barcelona, a 20 km del puerto de Barcelona, a 30 km del aeropuerto de El Prat de Llobregat y en un excelente enclave viario de la autopista AP-7), además de una ubicación muy próxima a sus tres socios.

Su objetivo principal es proporcionar las herramientas necesarias para mejorar la posición competitiva de sus tres clientes en el mercado, cubriendo las necesidades de estos en cuanto a calidad, servicios, capacidad, flexibilidad y costes.

Actualmente la empresa cuenta con un equipo humano de sesenta personas altamente cualificadas, formado por personal de planta, equipo directivo, técnicos informáticos y personal de administración.

Vídeo recomendado

Ved el vídeo promocional de la compañía en <http://www.disalfarm.com/>

2.2. Entorno y grado de innovación

A finales de la década de los noventa, cuando se creó Disalfarm, no existían operadores logísticos especializados en la industria farmacéutica.

Este sector requiere unas instalaciones muy específicas¹⁹ que garanticen el almacenaje óptimo de los medicamentos, unas condiciones especiales de higiene y de temperatura²⁰, mucho rigor en las fechas de caducidad y un control absoluto del etiquetaje de los fármacos envasados.

Actualmente, la industria farmacéutica opta cada vez más por la externalización de la actividad logística, por lo que existe, en este sentido, una potencial demanda de nuevas empresas que ofrezcan este tipo de servicios. Así, en estos últimos años se han creado nuevos operadores logísticos específicos para el sector farmacéutico, e incluso los grandes operadores genéricos han creado áreas de negocio especializadas en este sector.

Disalfarm, de todos modos, posee una gran ventaja en relación con sus competidoras. Por exigencia de sus tres socios y clientes en el momento de su creación, sus estándares de calidad son muy elevados²¹, e incluso superan los exigidos por la legislación vigente²².

A pesar de esta gran ventaja y de ser una empresa cuyos tres socios son también sus tres clientes (con lo que su negocio, en principio, está garantizado), Carlos Clemente, gerente de Disalfarm, tiene claro que los tiempos cambian y las decisiones también. Los socios, en cualquier momento, podrían plantearse ir al mercado, si algún operador logístico les ofreciera «lo mismo» a un precio más económico. De hecho, Disalfarm podría reducirse a una buena inversión inmobiliaria, ya que en cuatro años el terreno y el edificio han duplicado su valor, por lo que las instalaciones se podrían vender, recuperar la inversión con generación de beneficio y contratar posteriormente otro operador logístico externo.

Por todo ello, la compañía debe garantizar el valor añadido para sus clientes y ofrecer más que el mercado. Actualmente, su nivel de costes es muy bueno en relación con el elevado nivel de calidad que puede ofrecer, por lo que los socios están plenamente satisfechos.

El sector de actividad del operador logístico es innovador, especialmente en la adopción de nuevas tecnologías e innovaciones en la gestión. Es un sector de servicio y hay mucha competencia, por lo que realmente se están introduciendo muchas mejoras en calidad.

(19) Por ejemplo, los estupefacientes deben estar, por normativa, en almacenes entre rejillas a los cuales solo puede acceder el personal autorizado.

(20) Las instalaciones de Disalfarm poseen un sistema de climatización que garantiza que en sus almacenes no se sobrepasarán nunca los 25°C en ambiente, temperatura a la cual algunos medicamentos pueden perder propiedades. Existe también una sección de producto de frío para los artículos más sensibles al calor, que está constantemente entre los 2° y los 8° C.

(21) En esos momentos no existía otro operador logístico en el mercado que pudiera ofrecerlos.

(22) Por ejemplo, el sistema de control de la temperatura que ya poseía Disalfarm no era una obligación legal en el momento de su creación, por lo que otros operadores logísticos del sector, autorizados por el Ministerio de Sanidad y Consumo, no lo tenían implantado todavía.

En cuanto a la empresa, Disalfarm es un referente como operador logístico especializado en el sector farmacéutico. Esta empresa ha establecido una pauta que deben seguir los otros operadores y se intentará que siga haciéndolo, por su propia viabilidad futura.

2.3. Competencias distintivas

Según esta empresa, el futuro radica en ser capaces de mejorar, de generar valor añadido para el cliente.

A partir de las competencias distintivas, que son todas aquellas actividades necesarias para la gestión y la preparación de pedidos, y a partir de estas funciones, que son básicas pero que Disalfarm sabe hacer bien, la empresa debe avanzar para ser capaz de aportar mejoras y ventajas en sus procesos.

2.3.1. Servicios que ofrece la compañía y motivaciones que llevan a sus clientes a contratarla

Los servicios que ofrece la compañía (y que pueden subcontratar sus clientes) son el almacenaje, la preparación de pedidos, la distribución²³ y las devoluciones²⁴ (reenvío al laboratorio y clasificación). Estos servicios se ofrecen para productos como especialidades farmacéuticas de prescripción médica, medicamentos de uso hospitalario, *consumer health care*²⁵ o medicamentos de uso veterinario.



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

⁽²³⁾Disalfarm subcontrata el transporte.

⁽²⁴⁾Mientras que la mayoría de los servicios de Disalfarm son comunes para los tres socios, el caso concreto de las devoluciones constituye actualmente un servicio en exclusiva para Bayer, ya que es el único que lo ha solicitado. No hay inconveniente para la ejecución de estas actividades en exclusiva para un solo laboratorio, siempre y cuando se disponga del espacio necesario y sea económicamente interesante.

⁽²⁵⁾Medicamentos que se dispensan sin receta (de venta libre) para el tratamiento de afecciones moderadas o enfermedades menores.

Los motivos que llevan a las empresas cliente a subcontratar estas actividades son los siguientes:

- Económicos, para reducir costes (aligeración de costes fijos).

- Para acceder a tecnología o *know-how* especializado que la empresa no posee y no le interesa poseer.
- Porque los proveedores poseen mejores capacidades o habilidades para desarrollar dicha actividad.
- Porque los proveedores ofrecen un mayor nivel de calidad en la ejecución y resultado de dicha actividad.
- Para conseguir economías de escala, ahorros y sinergias.

En el caso de la subcontratación de la actividad logística a la compañía, hay tres aspectos: calidad, coste y mejor posición competitiva, por el hecho de compartir servicios con otros dos laboratorios.

Estar juntos en esta iniciativa proporciona a los tres socios un posicionamiento estratégico en canales de distribución y acuerdos con los mayoristas de transporte. Antes de la creación de Disalfarm, las agencias de transporte debían visitar las tres plantas para recoger los productos; ahora van a un único punto y, por tanto, se consiguen ahorros en la subcontratación de la función de transporte y la creación de sinergias. Además, ello permite disponer de sistemas de información de control (trazabilidad del lote, gestión por caducidad o FEFO, cuarentena, gestión por códigos de barra o radiofrecuencia) que son posibles gracias al volumen conseguido como suma del parcial de los tres laboratorios.

2.4. Relación con los clientes

La relación que mantiene el operador logístico con sus clientes —Bayer, Boehringer Ingelheim y Novartis— es un vínculo de colaboración y cooperación. Se trata de una relación muy fluida. Por ejemplo, en la definición de servicios que ofrece Disalfarm, se produce siempre un diálogo en el que se plantean las necesidades existentes para poder realizar un estudio económico y valorar si hay mercado para los tres socios y un posible ahorro de costes.

Periódicamente²⁶ se reúnen grupos de trabajo para valorar el servicio a través de una serie de indicadores de medida como los pedidos servidos, el plazo de circulación de un pedido o el grado de incidencias de un pedido. A parte de para realizar valoraciones, estas reuniones también sirven para proponer mejoras o plantear nuevas necesidades que deben satisfacerse.

⁽²⁶⁾ Formalmente los grupos de trabajo se reúnen cada mes con todos los socios.

También, con estos grupos de trabajo, los clientes de la compañía mantienen el control y la coordinación sobre las actividades logísticas externalizadas. En este sentido, el sistema informático de los clientes está conectado al del operador logístico, con lo que pueden comprobar en todo momento el estado de los pedidos.

Hasta la fecha, no se ha producido ningún fracaso ni obstáculo en el desarrollo de la relación con sus clientes, aspecto que preocupaba inicialmente a todas las partes, por el hecho de ser tres socios y competidores del mismo sector. En este sentido, los tres laboratorios tienen el mismo criterio, según el cual el bien común está por encima de los individuales.

En este caso, lógicamente, la duración de la relación de subcontratación es a largo plazo. Además, existe un contrato que establece unos plazos mínimos para que un socio pueda irse.

Esta relación está definida en tres niveles de contrato. Los dos primeros están especificados en dos documentos «intocables»: un contrato de accionistas que establece la relación entre los socios y sus responsabilidades, y un contrato de servicios según el cual se comprometen a dar actividad a Disalfarm. El tercer nivel consta de documentos «vivos», que son el marco de la relación contractual, en los que se pactan las necesidades de servicio de los clientes y los recursos para satisfacerlas. Estos requisitos de servicio, así como sus condiciones y niveles de calidad, quedan por escrito, aunque debido a que la política comercial de un laboratorio puede variar, se dotan de cierta flexibilidad y se pueden revisar cada uno o dos años.

Las funciones que subcontratan los clientes de este operador logístico son, en general, paquetes de actividades logísticas. La propia creación de Disalfarm y el contrato existente entre accionistas les «obliga» a no poder vaciar de contenido la empresa y a hacerse responsables de sus gastos, los cuales se pagan en función de la aportación de servicios.

En caso de incumplimiento de las condiciones pactadas existen penalizaciones. Así, si el operador logístico no cumple alguno de los requisitos establecidos para algún artículo de determinado laboratorio, este facturará el incumplimiento.

De todas maneras, la compañía no es una empresa con voluntad de lucro, ya que implicaría conseguir resultados a costa de sus accionistas. Así, este operador obtiene beneficio, pero no vinculado a la actividad, sino para tener una sociedad saneada financieramente. Todos los gastos en que incurre Disalfarm repercuten, según diferentes criterios de asignación (algunos son directos y otros son gastos generales), a los tres socios. De este modo, una posible penalización sería una pérdida que pagarían los tres socios.

2.5. Otros aspectos relacionados con la subcontratación

El valor que aporta la compañía a sus clientes es principalmente la experiencia logística y el *know-how* que revierte en ellos mismos.

Un operador logístico debe poseer las competencias siguientes:

- flexibilidad,
- capacidad de avanzar a las necesidades de los clientes,
- iniciativa para proponer y ser motores de mejoras.

Disalfarm es un operador logístico muy especial. Si alguno de los aspectos de las actividades que realiza se puede mejorar en relación con lo que hace el cliente, se llevará a cabo dicha mejora intentando ser lo más eficiente posible. Todo el aprendizaje que se consigue en esta mejora de procesos repercute en ahorro para los clientes. De hecho, los buenos resultados de la compañía se miden por los ahorros conseguidos, pues en su cuenta de resultados «no hay ventas, sino costes».

En cuanto a los posibles inconvenientes de la subcontratación de los servicios logísticos que ofrece el operador logístico, este tipo de sociedad genera pocas desventajas. En principio, podría parecer que se pierde el control de la distribución, de la capacidad de tomar medidas e incluso de la capacidad de realizar una inversión. Pero si, por ejemplo, uno de los tres socios plantea montar una nueva línea de *picking*, esta se monta inmediatamente, ya que la política de empresa de Disalfarm es la que quieren sus socios. Cuando se subcontrata a un tercero externo, puede existir la duda de si tendrá la suficiente capacidad de respuesta. En cambio, en este caso, no debería existir la inquietud de esta posible pérdida de control de la distribución, con todas las ventajas de disponer de un experto logístico y con un coste razonable, puesto que la inversión se hace al 33%.

Con la creación del operador, los socios han liberado activos: el que tenía un almacén de materias primas compartido con productos acabados, ahora tiene más recursos, y el que tenía un solo almacén de productos acabados lo ha podido vender. De alguna manera los tres laboratorios han podido financiar la creación de Disalfarm, a un tercio. Si la relación entre socios es buena, posee muchas ventajas.

Para esta compañía, el inconveniente de ser una empresa «cerrada» comercialmente se refiere a la incertidumbre respecto a su futuro como operador logístico, ya que depende de socios que no son logísticos, y no pueden poseer estrategia empresarial propia. Así, por ejemplo, la posibilidad de la entrada de un nuevo socio se estudiaría en función de su aportación de valor a los tres socios actuales, y no por su interés logístico.

Actividades

1. Disalfarm es un caso especial de operador logístico, dado que sus tres socios son también sus tres clientes. ¿Qué ventajas e inconvenientes ofrece Disalfarm a sus clientes, dada su situación de socios, frente a otros posibles operadores logísticos del mercado?
2. Realizad una búsqueda de operadores logísticos que pudieran ofrecer los mismos servicios que la compañía Disalfarm. ¿Podrías recomendar a Boehringer Ingelheim un operador logístico sustituto? Justificad la respuesta con aquellos argumentos que consideréis necesarios.
3. Basándoos en la búsqueda anterior, ¿qué otros sectores, además del farmacéutico, poseen operadores logísticos especializados? ¿A qué consideráis que es debido?

