

# LEAN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT EN EL SECTOR FARMACÉUTICO

**Dr. AUGUST CASANOVAS i VILLANUEVA**

*Instituto Lean Management, C/. Tres Creus, 104 3er 1ª SABADELL BARCELONA,*  
[augustcasanovas@telefonica.net](mailto:augustcasanovas@telefonica.net)      [august.casanovas@institutolean.org](mailto:august.casanovas@institutolean.org)

Hasta la actualidad, este sector ha disfrutado de unos altos márgenes debido al histórico proteccionismo en los precios y en la política de patentes que se llevó a cabo.

Pero la entrada en la nueva Europa, la armonización de productos, la reducción de márgenes para la contención del gasto público sanitario, la nueva regulación en materia de patentes y de licencias, han comportado que la clave competitiva de las empresas sea su capacidad de innovación y de lanzamiento de nuevos productos, así como la reducción de costes y del capital invertido en los procesos de producción y de distribución.

Fusiones y Concentraciones.

Estos motivos han desencadenado que el sector se encuentre inmerso en un fuerte proceso de reestructuración y fusión entre las principales compañías, para tener una masa crítica suficiente capaz de hacer frente a los cada vez más costosos gastos de I+D, y mantener una política continuada de innovación y lanzamiento de nuevos productos al mercado.

Las homologaciones y certificaciones de calidad para adaptarse a las normas europeas GMP ("Good Manufacturing Practices") y a las normas americanas FDA, ambas cada vez más exigentes, también requieren de una profunda reestructuración de los procesos de fabricación y distribución.

Deslocalización.

Esta concentración en unas pocas principales compañías, principalmente multinacionales extranjeras, esta conduciendo a una deslocalización de la producción a otros países europeos e incluso países de bajo coste.

Todo ello ha conducido a una efervescencia de reestructurar toda la cadena logística (aprovisionamiento, fabricación y distribución) bajo una clave Lean de eficacia y eficiencia: reducción de los costes y de los capitales invertidos en el área industrial y en inventarios (todavía hoy medidos por meses), y poder liberar recursos de estas áreas y destinarlos al área de I+D, clave para la supervivencia de las empresas punteras.

Debido a todos los factores anteriormente mencionados anteriormente, y también por:

- Mayor rapidez en el lanzamiento de productos, debido al elevado grado de competitividad entre compañías (lanzamientos simultáneos,...)
- Continuos cambios de envases, precios, prospectos, envases de presentación... (provocando elevados número de obsoletos a recuperar)
- Excesivos inventarios del fabricante (una media del sector de 143 días).

Los laboratorios han de aceptar y lograr los siguientes retos en la cadena logística aplicando los diferentes conceptos Lean:

- 1.- Reducción de los plazos y lotes de aprovisionamiento.
  - Separar las funciones de compras y aprovisionamiento.
  - Eliminar la tradicional burocracia en los pedidos periódicos mensuales a proveedores.
  - Contratos abiertos, y órdenes de aprovisionamiento rápidas y flexibles.
- 2.- Reducción de los plazos de espera y de los inventarios en toda la cadena logística.
  - Reducción del tamaño de lotes.
  - Eliminación de los plazos de espera (sin valor añadido).
- 3.- Flexibilización del proceso de fabricación.
  - Líneas fiables, flexibles y más pequeñas, en lugar de grandes líneas altamente automatizadas pero rígidas.
    - Reducción del ciclo de fabricación (a días, semanas); es decir, ajustar el tamaño del lote de fabricación a la demanda (takt time), y no al tamaño de lote óptimo para la maquinaria comprada.
- 4.- Aplicación de criterios de rentabilidad económica en las inversiones y en la toma de decisiones.
- 5.- Utilización de redes de transporte más eficientes y fiables.
- 6.- Reducción sistemática de costes y del capital invertido.

Subcontratación, outsourcing.

El sector farmacéutico tradicional tiene unos bajos niveles de subcontratación de sus actividades logísticas. Pese a la predisposición de diferentes operadores logísticos, es necesaria una apuesta clara del sector en esta subcontratación para la obtención de una cierta masa crítica, para poder implementar las redes para llegar a todas las farmacias y hospitales.

En las actividades productivas también se ha iniciado un proceso de outsourcing a empresas especializadas principalmente en productos genéricos.

Canales de distribución.

Los canales de distribución a las farmacias, tiene un carácter especial por los motivos siguientes:

- Gran volumen de pedidos (alrededor de 15 millones de pedidos/año) de tamaño reducido (valor medio por pedido entre 300 y 500 euros) que requieren un alto número de manipulaciones, y se han de satisfacer de manera urgente (unas pocas horas) con una prioridad absoluta.
- Gestionar un stock de 40.000 referencias del vademecum.

Esto ha llevado al sector de la distribución farmacéutica a una alta concentración de los grupos distribuidores, y a una alta automatización de sus manipulaciones de almacenaje (Licking), e informatización de la gestión de pedidos y rutas de transporte.

Colaboración con clientes y proveedores.

En el ciclo proveedor – fabricante – mayorista – farmacia – hospital existen enormes oportunidades de mejora.

Las aproximadamente 20.000 farmacias españolas están atendidas por un suministro exquisito regular y permanente, con un servicio de reposición de muy pocas horas (ningún otro sector detallista dispone de un nivel de atención y eficacia como el desarrollado en el sector farmacéutico). Las farmacias dotadas de un sistema de control de existencias y gestión de pedidos automáticos a partir de las salidas registradas por los escáneres de los códigos de barras (más las recetas de las que no disponen stock), realizan una auténtica gestión de stocks “just in time” (recordemos los aún recientes cartoncitos fijados a los productos fijados a los productos, unas auténticas tarjetas “kanban”, que el dispensador de farmacia utilizaba para gestionar stocks y los pedidos). El farmacéutico desarrolló este sistema "just in time", mucho antes de la llegada de las técnicas lean, por sentido común. ¿Cómo sino gestionar el stock y servicio de las 40-50.000 referencias del vademecum de farmacia?.

Este nivel de eficiencia debe de extenderse aguas arriba a lo largo de la cadena logística de suministro, dónde los próximos retos serán:

- 1.- Utilización de un sistema común de paletas y embalajes reutilizables.
  - 2.- Utilización de los códigos de barras para la identificación rápida de las expediciones y de las recepciones (pedidos, lotes, fechas de caducidad, trazabilidad,...)
  - 3.- Compartir redes de almacenaje y transporte. En algunos casos (EFP, genéricos, hospitales,..) redes paralelas a las existentes de los mayoristas.
  - 4.- Conexión entre sistemas informáticos para compartir: inventarios, demanda,...
  - 5.- Colaboración en el diseño y lanzamiento de promociones de los fabricantes y mayoristas.
  - 6.- Implantación de programas de calidad y servicio concertado entre fabricantes y proveedores.
- Etc,...

.....

BIBLIOGRAFÍA (Arial 10, interlineado 1)

(1) **CASANOVAS, August; FARRAN, Joan.** *LOGISTICA DISTRIBUTIVA en productos de Gran Consumo. Alimentación y Farmacia.* Empresa & Humanidades, 1999 ISBN 84-931241-1-7