

CASO PRÁCTICO



■ Dr. Tomás Olleros
Presidente Grupo Farmasierra

Recientemente ha tenido lugar el IV Encuentro de Gestión de Plantas Farmacéuticas organizado por ISPE, en el que el Grupo Farmasierra ha podido exponer su caso particular. Conoceremos aquí las claves de su éxito de mano de su presidente

Grupo Farmasierra, un ejemplo de éxito en la gestión de plantas farmacéuticas

La reducción de precios de los medicamentos en la gran mayoría de países, los requisitos regulatorios con un coste cada vez mayor, la enorme inversión requerida en investigación clínica, la dificultad en encontrar moléculas novedosas con una mayor eficacia y menos efectos secundarios por un lado, y por otro un mercado cambiante, desde la generación de innovación de años precedentes a la conversión en genérico una vez vencen las patentes, hacen del momento actual una encrucijada en la que el sector farmacéutico está sufriendo globalizadamente un cambio profundo, una reorientación y una búsqueda tanto de sus modelos de negocio como de sus formas de llevarlas a cabo.

Grupo Farmasierra, inmerso en este ambiente complejo, no ha sido ajeno a los cambios que se han operado en el sector. Grupo Farmasierra desarrolla su actividad en las áreas de negocio principales de la industria farmacéutica: Investigación y Desarrollo, Producción, Distribución y Comercialización. Su modelo de negocio está basado en los servicios de manufactura y distribución para otros laboratorios farmacéuticos, así como en su actividad de comercialización propia y de licencias a nivel mundial de los productos innovadores que genera.

Si bien este modelo diversificado del Grupo Farmasierra ha sido válido y seguirá manteniéndose, las reducciones de precios y los factores descritos que están



obligando a una remodelación del negocio farmacéutico, han aconsejado realizar profundos cambios organizativos y comerciales. La Investigación y Desarrollo ha sido sustituida por un enfoque hacia el verdadero objetivo, "nuevos productos", donde un equipo multidisciplinar de Registros, Desarrollo, Producción y Comercial trabaja coordinadamente en la búsqueda de ideas de productos novedosos, estudio de mercado y de rentabilidad, factibilidad regulatoria y viabilidad técnica de desarrollo y producción. El resultado de esta actividad se materializa en productos novedosos, sea por la combinación de fármacos como de nuevas formas de administración. El cambio por tanto es dedicar todos los esfuerzos de Investigación y Desarrollo necesarios a la obtención de Nuevos Productos que verdaderamente estén ligados a las actividades estratégicas del grupo, la comercialización, las licencias y la producción correspondiente, siendo la Investigación y Desarrollo un medio y no

una actividad de negocio en sí misma. Es por ello que organizativamente la Investigación y Desarrollo está enmarcada en la compañía Farmasierra Manufacturing. Los productos son registrados por la compañía Farmasierra Laboratorios, que es la encargada de su comercialización y licencias. De esta manera se han consolidado tres áreas de negocio: Manufactura, Distribución y Comercialización, en sus respectivas compañías de Farmasierra Manufacturing, Farmasierra Distribución y Farmasierra Laboratorios.

Las propias áreas de negocio han sido sometidas a importantes cambios estructurales: a nivel de Manufactura se ha puesto el objetivo en fabricar con tecnología siempre innovadora productos de alta calidad, excelencia en el servicio y costes competitivos. Para ello se ha desplegado una intensa actividad internacional consiguiendo fabricar actualmente para más de 30 países. El cambio ha sido organizativo y dirigido claramente al objetivo establecido, centralizando e integrando la planificación, la producción de calidad y el suministro en un único equipo enfocado a satisfacer las necesidades del cliente. La gerencia de Manufactura supervisa y dirige el desarrollo de negocio a la búsqueda de clientes y nuevos proyectos. El cumplimiento de los procedimientos de calidad, las actividades regulatorias y el cuidado medioambiental están a su vez bajo su responsabilidad.



En el Área Comercial se ha entrado en una retribución eminentemente variable que ha permitido evitar pérdidas que se venían acrecentando, distinguiendo con claridad la visita médica de la venta a farmacias. En estos momentos esto podría dar la impresión de ir contracorriente respecto a la actuación en general del sector, pero partiendo de la base de la retribución variable mencionada es preferible sin duda una labor comercializadora especializada, de promoción en visita médica y de venta en farmacias.

La diversificación ha sido también parte de los objetivos estratégicos y por ello además de la actividad global de I+D, producción, distribución y comercialización de medicamentos, también se han generado portafolios de complementos alimenticios y de cosméticos.

El Área de Dermocosmética participa de los principios esenciales de actuación del Grupo Farmasierra: Calidad, Servicio e Innovación. El mercado es la farmacia y la parafarmacia de referencia. El avance de esta área es notorio y ha sido muy bien valorado por los farmacéuticos precisamente por los valores y principios señalados. Hoy la actividad de dermocosmética es peque-

■ LAS REDUCCIONES DE PRECIOS Y OTROS FACTORES ESTÁN OBLIGANDO A UNA REMODELACIÓN DEL NEGOCIO FARMACÉUTICO, ACONSEJANDO CAMBIOS ORGANIZATIVOS Y COMERCIALES

ña respecto a la actividad farma; sin embargo el crecimiento y su consolidación es netamente mayor.

Los complementos alimenticios han encontrado su nicho en la recomendación del médico y del farmacéutico y en base a ello se desarrollan productos siguiendo sus consejos y necesidades para una mejor atención al paciente.

La Distribución ha requerido de la creación de un gran Centro de Distribución en Cabanillas del Campo (Guadalajara), de capacidad para 21.000 palets, áreas refrigeradas para los diferentes tipos de productos, medicamentos, complementos alimenticios y cosméticos, y sus correspondientes zonas de picking, dotadas con tecnología de alta productividad y de última generación.

La integración de la información por internet con proveedores y clientes, con

profesionales médicos y farmacéuticos y usuarios finales donde proceda, también ha sido incorporada a las actividades de Manufactura, Distribución y Comercialización. En este sentido hay que destacar la incorporación de alta tecnología informática y comercio electrónico, tanto en el Business-to-Business como en la venta on-line de complementos alimenticios y cosmética.

Con una infraestructura industrial de alta capacidad y tecnología punta se ha abordado el mercado internacional para la manufactura y las licencias de sus productos, así como la distribución a nivel nacional. Los cambios organizativos han redundado en un aumento importante del nivel de servicio y la calidad con una reducción neta de los costes. Finalmente, la orientación a resultados y a las necesidades del cliente, manteniendo un alto nivel de inversión han permitido superar una etapa realmente compleja proyectando al Grupo Farmasierra hacia su crecimiento y rentabilidad, siendo estos los Objetivos Estratégicos para los próximos años de los que participa todo su equipo humano contribuyendo día a día con dedicación, compromiso y profesionalidad. ◀◀