

**Jesús Campos**

Ingeniero industrial por la Universidad La Salle; Maestro en Administración por el Itesm. Socio-director de Corporate Resources Management; Director de Distrito en Apics Internacional.

jcamposc@crmmexico.com

CADENAS DE SUMINISTRO... CÓMO LAS RECETÓ EL DOCTOR

La industria farmacéutica no solo es un gran laboratorio para el desarrollo de productos enfocados a la salud de los seres humanos, sino que a lo largo de los años, ha sido un espacio donde se han desarrollado e implementado muchas de las mejores prácticas asociadas con la cadena de suministro.

Curiosamente, la industria farmacéutica mexicana, desconozco si es un fenómeno mundial, se caracteriza por un autoconsumo de recursos, es decir, generalmente las posiciones dentro de la cadena de suministro son ocupadas por personas provenientes de la misma industria bajo el argumento de que "es una industria muy particular", lo que hace que gran parte de sus estrategias y buenas prácticas sean desconocidas por el resto de las industrias.

Iniciamos con las lecciones sobre la segmentación de las cadenas. Si alguna industria es representativa de esta tendencia de negocios, es la farmacéutica. Las fusiones, mediante compras o alianzas entre grandes laboratorios y la aparición de muchos de menor tamaño, no es más que el resultado de una clara segmentación en dos grandes tipos de cadenas, la de los productos genéricos y la de los productos de patente.

Los productos genéricos representan claramente una cadena funcional, en donde lo importante es un estricto control en el costo, ya que ofrece altos volúmenes a márgenes muy reducidos. Lo que pudiera parecer un negocio poco atractivo, ofrece grandes oportunidades si es manejado con la estrategia de cadena de suministro correcta, que se basa en bajos costos de producción y promoción, en conjunto con una alta disponibilidad. Considerando la alta prioridad que significan los costos, el costo logístico en este tipo de productos representa un tema significativo que demanda de apoyo de proveedores externos para alcanzar altas eficiencias dentro la distribución.

El potencial de mercado de los genéricos ha ocasionado que empresas que tradicionalmente no participaban en este mercado, como auto-servicios, decidan penetrar con marcas propias apoyándose de fabricantes "anónimos" que ofrecen una manufactura tercerizada, que gracias a los altos volúmenes puede alcanzar costos muy atractivos.

En el otro extremo, nos encontramos los productos de patente como representativos de una cadena innovadora, compuesta por productos muy diferenciados que generalmente tienen un alto precio de venta, que en gran medida es consecuencia de las enormes inversiones que las farmacéuticas deben realizar en los procesos de investigación, desarrollo y aprobación de sus productos. La demanda de altas inversiones ha originado una completa reestructuración de la industria, en donde las empresas se enfocan en nichos específicos de mercado, no solo desde la perspectiva de investigación, sino también de atención al cliente, en la cual se han desarrollado nuevos modelos personalizados que premian la lealtad de los pacientes y que acompañan al producto con una serie de servicios de valor agregado, convirtiéndose en una industria que ofrece "soluciones".

Pero las lecciones en cadena de suministro de las empresas farmacéuticas van más allá del enfoque al mercado, ya que la naturaleza de la industria demanda una estrecha colaboración de largo plazo con la cadena de proveedores. Para garantizar la calidad de sus productos, los entes regulatorios demandan que los proveedores que se utilicen para la validación de productos sean los mismos que continúen ofreciendo sus materiales durante la fabricación a gran escala y esto implica que se formen interdependencias y codependencias dentro de las cadenas.

En el caso de las interdependencias estas se dan cuando, tanto para el fabricante como para

el proveedor, la relación es crítica, por lo que existe un alto compromiso en todos los niveles organizacionales para garantizar la calidad, la competitividad y el servicio siendo esto un ejemplo de cómo las cadenas de suministro deben de colaborar. Sin embargo, no en todos los casos es así, ya que muchas veces el poder del proveedor es tan grande que el cliente queda sujeto a las demandas del proveedor, perdiendo con esto gran parte del control de su operación. Este fenómeno continuará creciendo en tanto las demandas por menores costos impliquen la concentración de poder de ciertos ingredientes en muy pocos fabricantes.

Posiblemente la particularidad más evidente de la industria farmacéutica radica en la trazabilidad, fabricar productos que van directo al consumo humano, aunada al uso, en algunos casos, de sustancias controladas, que demanda estructuras de control únicas en su tipo. La formalización de estándares de buenas prácticas de manufactura (GMF) así como la normalización de controles de lote y etiquetado son un gran "el laboratorio" que posteriormente es utilizado por múltiples industrias que sin tener necesariamente que efectuar estos controles, descubren en ellos oportunidades para la optimización de la cadena.

La sabiduría popular dice que "la gente siempre va a comer y siempre se va enfermar", no necesariamente una como consecuencia de la otra; por lo cual, ante un crecimiento de la población la oferta de soluciones hacia la salud, tanto en su enfoque preventivo como correctivo, se mueve en la misma dirección. Es muy interesante conocer países de Sudamérica en donde en cada acera se pueden encontrar múltiples comercios para la venta de medicinas que además dentro



Hays presenta el Índice Global de Habilidades 2015-2016

El Índice Global de Habilidades 2015-2016, elaborado por la consultora Hays, revela que México sufre fuertes presiones salariales (inflación en salarios) en industrias altamente cualificadas, una señal de que el país aún no tiene suficiente talento con las capacidades adecuadas que el mercado está necesitando. El informe descubre que el país sigue enfrentando una gran dificultad para cubrir puestos en las industrias de alta especialización como la energética, tecnología y telecomunicaciones, farmacéutica y manufactura, donde la demanda por las habilidades especializadas para estos sectores no está siendo atendida.

"México sigue sufriendo fuertes presiones salariales en industrias altamente especializadas, una señal de que el país no tiene el suficiente talento con habilidades clave, por ello el gobierno tiene que hacer de la educación una de sus prioridades fundamentales ya que al hacerlo, permitirá a los jóvenes estudiantes desarrollar sus competencias y, finalmente, dar forma a la fuerza laboral del futuro de México. Los factores del índice muestran que México debe abordar estos problemas trabajando juntos: es hora de que el Gobierno, las organizaciones educativas y la empresa privada generen soluciones que beneficien a las generaciones presentes y futuras," señaló Gerardo Kanahuati, director general de Hays en México.

El reporte analiza la situación de los mercados laborales y la oferta de talento en 31 economías, incluyendo México. Este estudio detalla las condiciones del mercado laboral de cada país a los países entre el 0 y el 10, siendo 5 el nivel de equilibrio en el mercado laboral, mostrando que las organizaciones no experimentan falta de talento especializado ni problemas en ofrecerles oportunidades laborales. No obstante, los resultados por encima de 5, indican que las empresas tienen dificultades para encontrar talento con las habilidades necesarias para cubrir las vacantes clave y por debajo de 5, significa que el talento tiene dificultad para encontrar un empleo por lo que los mercados están experimentando menor presión en los salarios.

Una vez más, México ofrece numerosas paradojas. Aunque el país ha mejorado fraccionalmente su puntuación total respecto a los dos años anteriores debido a un mayor proporción de participación y un menor índice de desempleo a largo plazo, el puntaje general del país en el índice es de 5.6, lo que significa que no se ha hecho lo suficiente para acabar con la crisis de talento especializado y que la presión en los salarios no ha disminuido porque siguen existiendo posiciones que no se cubren por la falta del talento con las habilidades requeridas. Si a esto se le suma el continuo cambio en la economía mundial que lleva a mayores presiones laborales, el resultado se vuelve aún más agudo.



de su portafolio incluyen algunos productos de consumo masivo. Lo que en México es la invasión de pequeñas tiendas de autoservicio, en otras latitudes el fenómeno es reemplazado con "droguerías". No olvidemos que en el caso de México, uno de los grandes grupos empresariales de productos de consumo se ha movido también en esa dirección.

Al fenómeno anteriormente mencionado lo podemos relacionar con la tendencia hacia el "omni canal", en donde las organizaciones quieren tener presencia de sus productos mediante múltiples medios físicos o virtuales. Por lo tanto, no resulta tan sorprendente escuchar que algunos laboratorios ofrecen productos de alto consumo, como antiácidos, en tiendas de autoservicio.

Finalmente, otra práctica que llevó múltiples años circulando en el ambiente de cadena de suministro se refiere a la constitución de los llamados "centros de excelencia", organizaciones que se especializan en una estrecha gama de productos que les permite operar con muy altas eficiencias y que implica establecer a lo largo del mundo entidades productivas que efficienten los costos asociados

con la mano de obra, los materiales, la logística y los costos indirectos. Algunos de los casos más exitosos de esta tendencia se alcanzan en la industria farmacéutica, donde por más extraño que nos parezca, la concentración de volumen de ciertos productos en lugares específicos del mundo alcanza muy altos niveles de productividad.

Para ser una industria "diferente", seguramente sin ser su intención, las cadenas de suministro farmacéuticas son un buen ejemplo de cómo se implementan exitosamente herramientas y filosofías como la segmentación, la integración de productos y servicio, la tercerización, la colaboración, la trazabilidad, el Omnicanal, los centros de excelencia y otra serie de buenas prácticas que diferentes industrias requieren empezar a utilizar de manera urgente para mantener o recuperar su salud.

Tal vez sea un buen momento de llevar nuestra cadena de suministro con el doctor y atender rápidamente sus consejos. 🌐





AS AGENT FOR
GLOVIS
YOUR VALUE CHAIN PARTNER...

NUESTRAS RUTAS



EUROPA
AFRICA
MEX/USWC
MEX/USEC
CARIB & S. AM
MEX/C. AM & S. AM
ASIA/MEX/ASIA
MEDIO ORIENTE

"No somos re-expedidores, operamos nuestros propios buques RORO"

IT&T-GLOVIS
Le acerca a un mundo más grande.
**DE UN GRAN HOY
A UN MEJOR MAÑANA**
SERVICIOS INTEGRALES
CARGAS RODANTES Y GRANELES.
MÁS DE 164 BUQUES EN OPERACIÓN,
86 BULK CARRIERS Y 78 RORO.
SERVICIOS REGULARES Y CONFIABLES
A PRECIOS COMPETITIVOS.
LOS MÁS IMPORTANTES DESTINOS
Y MERCADOS EMERGENTES.

CONTACTO: Roberto Michel roberto.michel@itt-glovis.com customer@itt-glovis.com M+ 52155 4955 4546 O+ 52 55 4740 2179