



PILAR GARCÍA-MORATO SARO, DIRECTORA DE PLANTA FARMACÉUTICA DE ROVI

**“SER FABRICANTE A TERCEROS IMPLICA TENER MUY CLARO LO QUE ESPERA EL CLIENTE: UN SERVICIO A TIEMPO, SIN PROBLEMAS DE CALIDAD Y CON UN PRECIO COMPETITIVO”**

En 2010, ROVI adquirió las operaciones de fabricación y empaquetado de la planta de MSD en Alcalá de Henares, Frosst Ibérica. ROVI apostaba así por la diversificación en el área de fabricación a terceros (ROVI CM) al sumar la actividad de la planta de formas sólidas a la de inyectables. Tras este acuerdo, Pilar García-Morato Saro, Gerente de producción en MSD, pasó a ocupar desde 2010 el puesto de Director de Planta Farmacéutica.

**¿Qué supuso para la planta, desde el punto de vista funcional, el cambio de ser parte de una gran multinacional a integrarse en una compañía nacional? ¿Y desde el punto de vista personal y de RRHH?**

El principal cambio que supuso es el de actividad. Éramos una planta dedicada a fabricar sus propios productos y pasamos a ser un fabricante a terceros de formas farmacéuticas sólidas, sin conocimiento en dicho mercado y con un nivel de competencia altísimo.

A nivel personal y después de 24 años trabajando en una multinacional, he de decir que he tenido una gran oportunidad de aplicar todo lo aprendido (la multinacional te da una muy buena formación) pero también de desarrollarme a nivel profesional y aprender mucho, mucho más. Estar en una compañía nacional te permite demostrar tu conocimiento, tomar decisiones rápidas, participar

en la estrategia de la compañía, aumentar el número de relaciones externas. En resumen, enriquecerte a todos los niveles.

En cuanto a RRHH, seguro que ha sido lo más retador. El cambio de cultura ha sido duro...creo que hay personas que todavía añoran cualquier tiempo pasado. Lo que hemos intentado es que todo el equipo humano vea con claridad las ventajas que para nosotros representa formar parte de una empresa como Rovi, en la que se invierte, se evoluciona y se está al nivel más alto de competitividad en el día a día de nuestra industria.

**La planta de Alcalá de Henares está dedicada a la producción de formas sólidas y es una de las mayores de Europa con aprobación por la FDA, con una capacidad de 3 billones de comprimidos, 300 millones de cápsulas duras y 30 millones de sobres al año. ¿Cómo se estructura la planta? ¿Con**

**qué líneas de producción contáis en estos momentos?**

Hemos intentado generar sinergias competitivas a nivel de organización y al mismo tiempo se ha mantenido el *know-how* de la planta. De esta forma, las áreas que reportan directamente a la dirección de planta son:

- ♦ Producción: fabricación, empaquetado y mantenimiento asociado a producción.
- ♦ Mantenimiento de planta/servicios generales.
- ♦ Cadena de suministro y Logística.
- ♦ Seguridad y Medio Ambiente.
- ♦ Ingeniería de Proceso: Servicios técnicos, mejora continua y transferencia de tecnología.

Como áreas corporativas y con reporte indirecto tenemos: A&IT, Ingeniería, Calidad.

A nivel de equipos y tecnologías disponemos de:

- ♦ 2 Áreas de granulación con tecnología *High shear*.
- ♦ 1 Áreas de granulación con tecnología *low shear* o planetario.
- ♦ 1 Áreas de granulación por compactación con rodillos.
- ♦ 3 Áreas de secado en lecho fluido.
- ♦ Mezcladores tipo *blender*, bicono, bohle...
- ♦ 5 máquinas de comprimir con capacidad de hasta 570.000 comprimidos a la hora.
- ♦ 1 Área de encapsulado.
- ♦ 3 Áreas de recubrimiento.
- ♦ 1 Línea de ensobrado de granulado.
- ♦ 1 Línea de ensobrado de jeringas.
- ♦ 1 Línea de ensobrado de comprimidos.
- ♦ 4 Línea de empaquetado de alta velocidad (alu-alu. Pvc, pvdc...).
- ♦ 5 Línea de empaquetado flexible (para volúmenes más pequeños).
- ♦ 1 Línea de *emblistado* de jeringas.
- ♦ 1 Líneas de estuchado de para envases clínicos.

Esta variedad de equipos permite ofrecer al cliente una amplia gama de servicios, que es lo que nos está permitiendo que seamos un fabricante a terceros con niveles de calidad y de servicio difícilmente comparables en el mercado.

#### **¿Qué ventajas e inconvenientes supone para una compañía externalizar la producción mediante la contratación de un fabricante a terceros? ¿Es esta opción una tendencia en la actualidad?**

Creo que la mayor ventaja, si el fabricante a tercero tiene un nivel alto, es que dispones del producto cuando lo quieres, como lo quieres y evitando los problemas que lleva implícitos la gestión de una fábrica, seguramente a un precio más barato que si lo haces internamente.

Cada vez más y más compañías tienden a contratar la fabricación de sus productos, fundamentalmente aquellos que son más antiguos, expiran patente, o simplemente generan problemas durante la producción.

#### **Desde el punto de vista del fabricante, ¿qué implica a nivel organizativo, normativo y de filosofía de empresa trabajar para terceros?**

Tener muy claro lo que espera el cliente: Un servicio a tiempo, sin problemas de calidad y con un precio competitivo. Con estos pilares se plantean los objetivos, tanto a nivel organización, como de legislación y de misión o filosofía de empresa, de manera que a todos los niveles se trabaje en la misma dirección.

#### **La fabricación a terceros es un área de enorme competencia donde el precio parece ser decisivo. ¿En qué medida se valora éste factor frente a otros como el *know-how*, las certificaciones, la capacidad tecnológica, la flexibilidad o la trayectoria de la planta?**

Depende mucho de la compañía y del tipo de producto que se esté valorando. En principio el precio aparece como factor decisivo. En mi opinión, si este ajuste de precio impacta posteriormente en la calidad y por tanto en el nivel de servicio, el resultado es mucho más caro.

En muchas ocasiones no tienes posibilidad de demostrar el resto de factores que describes y que finalmente son los que van a permitir al cliente sentirse confortable con los resultados y poder sacar al mercado un producto que va dirigido a personas enfermas y que debe cumplir con altos estándares de calidad.

#### **Habéis implementado el SPR (Sistema de Producción de Rovi, basado en la metodología Lean), con el fin de evitar despilfarro y en la mejora continua. ¿En qué consiste? ¿Qué herramientas incluye?**

La metodología Lean estaba implantada en Alcalá y se ha hecho extensiva al resto de las plantas. Fundamentalmente se basa en una cultura de mejora continua que facilita un aumento de productividad y eficacia necesario para un fabricante a terceros.

Utilizamos 5S, Kaizen, SMED, 6-sigma..., pero sobre todo intentamos que esta cultura permee de arriba abajo y que esté presente en todas y cada una de las etapas del proceso. Que la gente lo trabaje todos los días, que lo aplique para mejorar, para solucionar problemas, para evitar que se repitan errores. Siempre con el mismo fin, ser un fabricante competitivo a nivel de calidad, de servicio y precio.

#### **¿Qué otras medidas de mejora habéis llevado a cabo en estos años? ¿Existe aún margen para la mejora, tareas pendientes?**

Nos hemos enfocado mucho en la parte energética. Reducción de consumo (a pesar de la subida de volúmenes que hemos tenido), ya que a nivel de precios poco se puede hacer. También en una organización más eficiente, por ejemplo incluyendo personal con más formación en las áreas de fabricación y empaquetado que permita reducir el número de técnicos, optimización de los procesos de análisis en el

laboratorio, reducción en la complejidad de la documentación, externalización de algunas áreas que no son core de nuestro negocio...

¿Qué si hay margen para mejorar? No se termina nunca y eso es lo bueno.

#### **ROVI exporta un 75% de su producción a 45 mercados distintos. Desde tu experiencia, ¿en qué posición se encuentra la industria farmacéutica de nuestro país en un contexto global? ¿En qué medida puede afectar la creciente actividad de los países emergentes en este sector?**

España es reconocida a nivel global dentro de nuestra industria, sobre todo en Europa. Efectivamente los mercados emergentes están ahí y son una oportunidad de negocio pero también quizás una amenaza: es difícil poder competir en precio.

No obstante, sí que podemos ser muy competitivos en conocimientos y capacidad de organización. De hecho, en países como China e India, empresas que habían invertido en nuevas plantas, están volviendo a traer sus productos. El resultado no ha sido el esperado, las culturas son muy diferentes. El negocio funciona mientras es gestionado directamente por personal formado en las compañías, pero no hay continuidad en los resultados cuando estas personas vuelven a Europa.

#### **Para terminar, ¿cuáles son los objetivos estratégicos que se plantea ROVI CM para los próximos años y en qué medida está implicada la planta de Alcalá en ellos?**

Como ya he comentado, Rovi es una empresa que invierte. Una parte muy importante de esa inversión está dedicada a I+D. Hay proyectos de gran envergadura a corto, medio y largo plazo que van a permitir a la compañía seguir mejorando los resultados. Por supuesto, la planta de Alcalá, por sus características de ubicación, extensión, está implicada en la consecución de los mismos.

De hecho, además de las inversiones en la parte de producción que han permitido aumentar capacidad, también se ha construido un nuevo laboratorio de I+D, se están instalando líneas que complementan el negocio de inyectables, cámaras de estabilidad y todo lo que esta gran compañía nacional tiene establecido para seguir siendo una de las más punteras tanto en el negocio de fabricación a terceros como en el de fabricación propia ◀