

# **FUTURO DE LAS FUSIONES EN LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA MUNDIAL**

Oswaldo Rapale Carvajal Villanueva (\*)  
Universidad Católica Andrés Bello  
ocarvajel@intercable.net.ve

## **SUMARIO:**

En los últimos años el mercado farmacéutico mundial se ha visto afectado por un continuo de fusiones y adquisiciones de empresas dentro del sector. Se han aprovechado sinergias de diferentes tipos, que han permitido a las empresas sobrevivir, en un sector altamente competitivo dividido hoy en día en dos grandes bloques de empresas americanas y empresas europeas, pero con la aparición de nuevos competidores en el área asiática. En este trabajo se plantea que el futuro de la industria farmacéutica mundial, estará en la concentración del mercado por tres grandes bloques: el americano, el europeo y el asiático, cada uno de ellos dominados por pequeños grupos de empresas.

**Palabras Clave:** fusiones, adquisiciones, industria farmacéutica.

## **INTRODUCCIÓN:**

En el entorno global donde se desarrollan las empresas, con mucha frecuencia, los gerentes toman decisiones que afectan el rumbo de personas, recursos y de las empresas mismas, que dirigen o que están bajo su ámbito de influencia. En este sentido las fusiones y/o adquisiciones de empresas han sido tema común en los últimos años.

Grandes empresas absorben a pequeñas o medianas empresas y en uno que otro caso ocurre en sentido contrario, pequeñas o medianas empresas absorben a grandes empresas. Lo anterior no es exclusivo de un segmento de los mercados globales, se presenta en todos los sectores.

---

(\*) Ingeniero, Profesor de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Dentro de estas grandes fusiones, uno de los sectores que más ha sido impactado en los últimos años ha sido el sector farmacéutico mundial. Por ejemplo, tenemos el caso de la fusión ocurrida en Agosto del 2004, entre las empresas europeas Aventis y Sanofi-Synthelabo. Este tipo de fusión en la cual empresa Sanofi-Synthelabo adquirió a la empresa Aventis generó que la nueva compañía Sanofi-Aventis, se posicionara en el mercado mundial en el 7° puesto cuando antes mantenían en forma separada el puesto 19 y 11 respectivamente, así mismo, se establecieron el puesto número 1 de Europa, en una sola operación. Las implicaciones de maniobra, se dejan sentir inmediatamente sobre el mercado farmacéutico, donde se generan toda una serie de impactos.

Este tipo de fusiones genera una serie de problemas, entre los cuales podemos destacar:

- Accionistas: ¿qué pasa con el valor de las acciones de las empresas?
- Cadena de Suministros: ¿dónde se fabricará? ¿cómo se fabricará? ¿qué tecnologías se implementarán? ¿qué logística se utilizará?
- Recursos Humanos: ¿cuál es la estructura a manejar? ¿quiénes sobrarán en la nueva estructura? ¿cómo se integrarán departamentos similares? ¿nivel de reporte gerencial? ¿cómo fusionar culturas organizacionales diferentes?
- Finanzas: ¿cómo conciliar la contabilidad? ¿cómo manejar los activos?
- Investigación y Desarrollo: ¿dónde se concentra la investigación? ¿qué líneas de investigación se seguirán?
- Portafolio de Productos: ¿qué productos quedarán? ¿qué hacer con los productos no imprescindibles en la nueva estrategia de comercialización?
- Mercados: ¿cómo se reajustan los mercados a fusionarse las empresas? ¿qué pasa con la competencia?

- Clientes: ¿qué impacto tienen las fusiones hacia los clientes?
- Tecnología: ¿cómo se integran los diferentes sistemas tecnológicos?
- Otros

Todo lo anterior conforman parte de las preguntas y problemas que surgen en los procesos de fusiones y adquisiciones de empresas. Sobre ello muchos autores han desarrollado cada uno de dichos puntos, generando puntos de vistas comunes y en otros casos contradictorios. En el presente escrito, se plantea una visión de hacia dónde se dirige la industria farmacéutica mundial, a raíz de la tendencia vivida en los últimos años en dicho sector.

Para la consecución del objetivo planteado, se procederá a describir en el marco teórico en que consisten las fusiones y adquisiciones de empresas, y los tipos de las mismas. Luego, se procederá a reseñar los antecedentes de fusiones y adquisiciones de empresas ocurridas en el sector farmacéutico mundial, para posteriormente describir la situación actual del sector y por último extrapolar lo que se entiende será el futuro de la industria.

## **I.- MARCO TEÓRICO**

Podemos encontrar muchos conceptos sobre lo que son las fusiones y/o adquisiciones de empresas, entre ellos tenemos por ejemplo que: “La Fusión constituye una operación usada para unificar inversiones y criterios comerciales de dos compañías de una misma rama o de objetivos compatibles.” (Larrasoáin, s.f., p. 1).

Para Mascareñas (2000) “Una *fusión* consiste en el acuerdo de dos o más sociedades, jurídicamente independientes, por el que se comprometen a juntar sus patrimonios y formar una nueva sociedad.” (p. XV). A su vez establece que “Si una de las sociedades absorbe a los patrimonios de las demás, se dice que ha ocurrido una fusión por *absorción*”. El primer caso descrito es conocido como fusión pura.

Se denomina Adquisición cuando se controla una empresa “sin necesidad de mezclar los patrimonios de la vendedora y de la compradora, bastaría con hacerse con la mayoría de las acciones de la misma ...” (Mascareñas, 2000, p. XV).

No hay que confundir fusión con la denominada Oferta Pública de Adquisición (OPA), en la que una empresa absorbe a otra, conservando su personalidad jurídica anterior. En este tipo de actuaciones se puede pagar a los accionistas de la compañía absorbida, ya sea con dinero o mediante acciones de la que realiza la OPA. Es común que en las OPA se ofrezca a los accionistas el valor de las acciones en el mercado más una prima, que representa el valor para el comprador para obtener el control de la empresa.

Normalmente se dice que las fusiones y adquisiciones (F&A) de empresas ocurren ya que se busca maximizar el valor de la empresa para generar valor para los accionistas.

Se generará valor en el caso de las fusiones cuando ocurre una sinergia positiva, es decir cuando el todo es mayor que las partes, que en este caso se representaría al ser mayor el valor de mercado de la nueva empresa, que la suma de las dos empresas en forma independiente. Por otro lado, se genera valor en las adquisiciones cuando “el valor actual de los flujos de caja supera al precio de

compra de la empresa a adquirir” (Mascareñas, 2000, p. 2), esto implica que al calcular el valor del proyecto, el mismo posee valor actual neto positivo.

Las sinergias positivas generalmente ocurren cuando las empresas son del mismo sector, más sin embargo no es regla general, ya que dos empresas que apliquen por alguno de los esquemas de F&A, pueden generar sinergia negativa, es decir, el valor de la nueva empresa resulta menor que el de la suma de las dos empresas por separado.

Berger, Densetz y Straham (1999) plantean que:

La principal motivación detrás de las consolidaciones está en maximizar el valor al accionista... El valor puede ser maximizado a través de las F&A primeramente, incrementando el poder de mercado de las empresas participantes ajustando precios o mejorando sus eficiencias, y en algunos casos incrementado su acceso a una red segura (p.1)

Como se observa en dicho planteamiento, la empresa, siempre buscará la maximización del valor de la compañía ante sus inversionistas. Para ello, se deben mejorar las eficiencias internas de los procesos, especialmente sobre sus cadenas de suministros, racionalizar recursos económicos, tecnológicos y humanos, optimizar sus canales de distribución, aprovechar economías de escala entre otros, a la vez que se procede con el modelaje cultural en la nueva integración.

Las fusiones y adquisiciones a su vez pueden ser de tres tipos:

- a) F&A del tipo horizontal: ocurren entre empresas del mismo sector comercial. Las ventajas de este modelo ocurren principalmente en el

aprovechamiento de las economías de escala y en la adquisición de mayor poder de mercado.

- b) F&A del tipo vertical: ocurre cuando una empresa aplica uno de los esquemas con su proveedor o viceversa. Si el comprador se expande hacia su proveedor se dice que lo hace aguas arriba o hacia atrás, buscando sus fuentes de materia prima; si lo hace al contrario en dirección hacia el consumidor se dice que lo hace aguas abajo o hacia delante.
- c) F&A del tipo conglomerado: ocurren entre empresas de sectores diferentes, que no buscan competir entre sí, pero que comparten servicios comunes, por ejemplo finanzas, contabilidad, recursos humanos y/o sistemas.

Además de generar valor para los accionistas, existen otras razones del por qué realizar una fusión propuestas por Mascareñas (2000, p. 5-14), entre ellas tenemos:

- a. Lograr sinergias operativas mediante la integración horizontal de las empresas. Lo anterior se puede alcanzar mediante el aumento de los ingresos, reducción de costes, incremento de poder en el mercado por la mayor concentración del mismo.
- b. Presentar economías de integración vertical; por ejemplo economías en el aspecto tecnológico, recursos humanos, publicidad, inventarios, entre otros.
- c. Eliminar gestión ineficiente; en otras palabras para recuperar la “salud” de alguna de las empresas participante, ya sea por problemas financieros o de mal manejo gerencial.
- d. Aprovechar ventajas fiscales; busca la reducción de pagos de impuestos por ejemplo para aprovechar compensación de pérdidas que se puedan utilizar en ejercicios fiscales futuros, beneficiarse de concesiones fiscales, y por revaluar activos depreciables.

- e. Utilizar fondos excedentes; cuando se dispone de suficiente excedente que no desee ser utilizado en la misma empresa, se utiliza en procesos de F&A con el objetivo de crear valor para los accionistas.
- f. Combinar recursos complementarios; ocurre al adquirir una empresa que dispone algún componente o proceso que es útil para el crecimiento de la empresa compradora.
- g. Diversificar el riesgo; mediante el empleo de la figura de los conglomerados, descrita anteriormente.
- h. Incrementar los beneficios por acción de la nueva empresa; aunque no necesariamente es signo de una buena fusión ya que no considera los flujos de caja esperados y el riesgo asociado a la operación.
- i. Minimizar costes de financiación; ya que ambas empresas poseen mayores facilidades crediticias que si están separadas.
- j. Crecer en el mercado; las empresas se fusionan para tener una mayor cuota de participación dentro del sector y en otras ocasiones para evitar un ataque hostil de compra por ser un negocio atractivo.
- k. Aprovechar gangas; cuando se dispone de información que el mercado no conoce y que hace muy atractiva la fusión con la misma para reeditar ganancias.
- l. Por motivaciones de los directivos o razones personales; entre las que no pueden ser tan obvias para el mercado el por qué de la fusión y sólo se corresponde a razones que no tienen que ver con el negocio propiamente, sino por adquirir estatus, poder, ambición, etc.

Igualmente, Berger, et al (1999) plantean que los factores que originan F&A son: "...progreso tecnológico; mejora en la capacidad financiera, capacidad en exceso o por angustia financiera en la industria o mercados; consolidación de los mercados internacionales, y desregularización de las restricciones geográficas o de los productos" (p. 1).

En los casos descritos anteriormente, siempre pueden ocurrir las denominadas OPA hostiles, que no son más que ofertas de la empresa compradora directamente hacia los accionistas de la empresa comprada, sin entablar negociaciones de ningún tipo con la directiva de la empresa comprada. Esta oferta de compra se hace por el ofrecimiento de un precio por acción superior al precio de mercado, para hacerlo atractivo a los accionistas.

## **II.- ANTECEDENTES**

Según Hadaegh, Lin, Schenato, y Wai Yiu (2002) desde principios del siglo 20 hasta la década de los años 70, la industria farmacéutica mundial fue dominada por empresas alemanas y suizas, donde desde sus comienzos se desarrolló la producción masiva de la penicilina, lo cual generó posteriormente el desarrollo de otras drogas antibacterianas. Durante este período no existía casi competencia entre empresas farmacéuticas, no existían controles de precios sobre los medicamentos, se respetaban las patentes de los productos y se había generado todo un know-how de cómo hacer las cosas.

Ya hacia finales de los años 60 y comienzo de los 70, el costo de investigación y desarrollo de nuevos fármacos comenzó a incrementarse notablemente. Adicionalmente, comenzaron a aparecer regulaciones por parte de los gobiernos, sobre el uso y pruebas en seres vivos de las nuevas drogas, con lo cual se alargaron los ciclos de estudio y aprobación, por lo que se incrementaron los costos de lanzamiento de nuevas moléculas al mercado, con el consecuente reducción de las ganancias de las empresas del sector. En este mismo momento, comienza la penetración a los mercados de las empresas americanas e inglesas, generando competencia contra las empresas alemanas y suizas; a su vez los



gobiernos empiezan a adoptar políticas de controles de precios sobre los medicamentos.

Durante la décadas de los 70 y 80 comienzan a surgir dos tipos de empresas: las de Biotecnología y Bioinformáticas. Hadaegh, et al. (2002) señala al respecto:

Las Bioinformáticas se centraron en mejorar las técnicas aleatorias para probar nuevos compuestos usando las herramientas de investigación de elevado rendimiento de procesamiento, tales como *biochips*, y química combinatoria. Desde entonces, estas dos técnicas han permitido multiplicar el número de compuestos probados por año. La Biotecnología, a su vez, se centró en el diseño racional de drogas mediante la aplicación de la ingeniería y de principios científicos para el procesamiento de materiales por medio de agentes biológicos. No obstante la biotecnología y la bioinformáticas parecen diferentes en espíritu, ellos fueron utilizados en forma sinérgica: la biotecnología ayuda a buscar familias prometedoras de compuestos dentro del espacio inmenso de compuestos que cuenta con de ciento de millares de moléculas enteras; la bioinformática acelera la prueba de los compuestos de esas familias contra un número diverso de enfermedades. (p.15)

Lo anterior generó una carrera entre las empresas farmacéuticas americanas y europeas por introducir sus productos en los diferentes mercados. En un comienzo no entraron a desarrollar productos biotecnológicos, ya que en primer término se requería de un elevado capital de investigación y en segundo término debían cambiar estructuralmente sus negocios. Sin embargo, hacia la década de los 80, las empresa farmacéuticas se dieron cuenta de que debían ingresar a este segmento y adoptaron estrategias de F&A o de inclusive co-marketing (mercadeo

compartido). Es importante destacar, que en esta misma época se aprueba en los EE.UU. la duración de los derechos de patente por 20 años desde el comienzo de su primera aplicación, no desde la aprobación, en Europa la legislación no era tan avanzada en este sentido.

En el sentido anteriormente expuesto, es interesante analizar el caso descrito por Kester (1993). En el año de 1983, la empresa farmacéutica Merck adquirió el 50,02% de las acciones de Banyu Pharmaceutical, gran productor de medicamentos en el Japón. Esta relación no surgió de la nada, de hecho es una relación que comienza recién terminada la segunda Guerra Mundial, con acuerdos de marketing de distribución de varios de los productos de Merck (estreptomina y cortisona, entre ellos). Posteriormente en 1945, acuerdan la asociación de capital riesgo Nipón Merck-Banyu (NMB), quienes adquieren una planta para la fabricación de sus productos. A través del tiempo Banyu Pharmaceutical, se asocia con otros laboratorios en acuerdos similares al sostenido con Merck, pero entrada la década de los 70, los productos comercializados en acuerdos estratégicos, comienzan a disminuir de precios, por la entrada de nuevos competidores, con lo cual Banyu ve decaer sus beneficios a menos de la mitad, durante finales de los 70. Ante dicha caída, Banyu comienza a incrementar sus inversiones en investigación y desarrollo (I&D), para ampliar su cartera con productos propios que le permitiesen subsistir. Sin embargo, se encontraron que el desarrollo de nuevos productos no iba a igual rapidez, como para compensar las caídas en precios de sus productos tradicionales.

El declive de Banyu coincide con una oferta de más de 65 nuevos productos de Merck, de los cuales 20 estaban en sus últimas fases de experimentación clínica, los cuales necesitaban de un canal de introducción al mercado japonés. Nuevamente Merck piensa en las asociaciones, pero se da cuenta que su socio

Banyu posee acuerdos estratégicos con otros laboratorios, lo cual podría generar conflictos de intereses. Adicionalmente, los desarrollos de Merck en el campo de biotecnología, de manejarse con un socio comercial, siempre ocurriría la posibilidad de que se utilizara dicho know-how en beneficio propio y no de la asociación. La opción de Merck de comenzar una empresa desde cero en el mercado japonés, implicaba que debía crear una estructura de producción y distribución a muy corto plazo. La opción de comprar la parte accionaria de Banyu en NMB no resultaba atractiva, ya que Banyu poseía una fuerza de venta muy superior a la de NMB, por lo cual fue casi una decisión natural para Merck el penetrar al mercado japonés a través de la adquisición de su socio natural, además de que Banyu aportaría valiosas conexiones con médicos, distribuidores y funcionarios, así como su reputación, aspecto muy importante en las relaciones en el Japón.

Ya en la década de los 90, el fenómeno más resaltante es el crecimiento del mercado farmacéutico americano, el cual iguala a todo el mercado farmacéutico europeo, representando el 40% del total de las ventas y el 60% de las ganancias globales. Lo anterior generó la respuesta del mercado europeo, lo cual desencadenó en procesos de descentralización, F&A y de especialización. Algunos de los conglomerados químicos europeos tales como Hoechst Alemana y el suizo ICI, fusionaron sus subsidiarias farmacéuticas con actividades químicas a granel, lo cual era más una carga que una ventaja. En segundo lugar, algunas firmas grandes se combinaron para aumentar la penetración a los EE.UU. y para apalancar sus economías de la escala en los campos de investigación y desarrollo, en tal sentido Glaxo y Wellcome se fusionaron en 1995; Sandoz y Ciba-Geigy formaron Novartis in 1996; Astra y Zeneca se fusionaron en 1998; Hoechst y Rhone-Poulenc formaron Aventis en 1999. Es en este década que Europa iguala a EE.UU. en los derechos de patente.

Para mostrar que tan complejos pueden convertirse las F&A en el sector farmacéutico, retomemos el caso de la fusión entre Sanofi-Aventis, descrito en el Diagrama 1. Como se observa, para la consolidación en lo que finalmente se conoce como Sanofi-Aventis, hubo seis integraciones anteriores, con las respectivas implicaciones de integración tanto financiera, operativa, tecnológica, estructural y cultural.

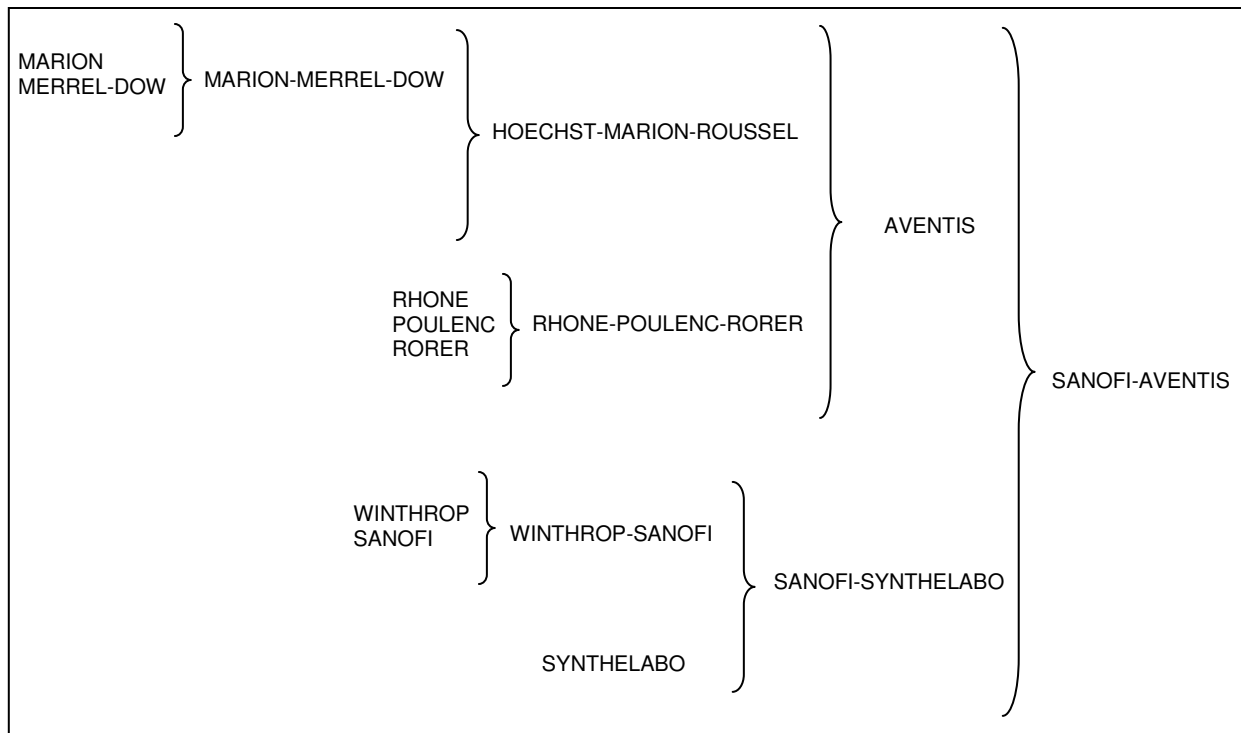
En los EE.UU. existe desde el año 1930 la *Food and Drug Administration (FDA)* como el departamento encargado de regular todo lo referente a lanzamiento de productos farmacéuticos. No es hasta el año de 1995, cuando la Comunidad Económica Europea crea *The European Medicine Evaluation Agency (EMA)* equivalente a la FDA americana, como órgano regulatorio de la entrada al mercado de productos farmacéuticos y biogénéticos.

### **III.- PRESENTE**

El mercado actual farmacéutico se presenta como un mercado muy dinámico de constantes cambios. La industria farmacéutica incluye operaciones de descubrimiento, desarrollo y distribución de drogas; está caracterizada por un gran tamaño, alto crecimiento, procesos globales y alta inversión en investigación y desarrollo.

Berger, Densetz y Straham (1999) identifican:

... 5 cambios que pueden ser particularmente responsables por los recientes pasos a la consolidación: progreso tecnológico, mejora de la condición financiera, capacidad en exceso o por *stress* financiero en la industria o mercado, consolidación de los mercados internacionales, y desregularización de restricciones geográficas o de productos. (p. 1).



*Diagrama 1: Fusiones Aventis-Sanofi (Fuente: propia)*

Todas esas causas en mayor o menor medida son causantes de muchas de las F&A del pasado, presente y futuro. Pero, a su vez existen otras causas que inclusive comprometen el futuro mismo de las empresas farmacéuticas, como lo es el disponer de una adecuada cartera de productos futuros.

Price-waterhouseCoopers (2004:c) afirma, en resumen, que en los últimos 7 años las primeras 20 compañías farmacéuticas han doblado en términos nominales sus presupuestos en investigación y desarrollo, lo cual ha generado a su vez que para el año 2005, se espere un promedio de inversión entre los \$1.200 y \$2.500 millones, lo anterior con un costo por droga lanzada entre \$350 y \$500 millones a precios de hoy (algunos analistas hablan hasta de \$800 millones), que implicarán la producción entre 26 a 37 nuevas drogas y paralelamente entrarán a estudios avanzados, aproximadamente 45 nuevas drogas por año para su aprobación. Con lo anterior se espera altos costos de manejo de la operación, lo cual implicaría una baja en las ganancias del sector, salvo que se adopten medidas de mejoramiento de la productividad en las operaciones, que permita al sector nuevamente crecer como en los años anteriores. Este año las empresas farmacéuticas y de biotecnología invertirán en forma global alrededor de \$39.000 millones, de los

cuales las empresas americanas invertirán \$21.100 millones (54%) y las europeas \$14.100 millones (36%), quedando el restante 10% para el resto del mundo de lo cual la mayor proporción se lo llevan las empresas asiáticas.

Es importante hacer mención que el proceso de descubrir una nueva droga es un proceso largo y costoso. Se requiere en promedio 12 años desde el desarrollo hasta que llega a la farmacia y solamente llega 1 de cada 5.000 a 10.000 sustancias prometedoras (Hadaegh, et al., 2002, p. 6).

Una de las estrategias aplicar a corto plazo para muchas empresas farmacéuticas es la colaboración y realización de alianzas estratégicas con otras organizaciones. En este sentido:

Las empresas de Biotecnología tienen compuesto promisorios en desarrollo pero necesitan acceso al dinero y la experticia en producción y mercadeo. En retorno por este soporte, las empresas farmacéuticas pueden incrementar las oportunidades por llenar sus canales de productos. Acuerdos farma-farma son también comunes, para que las compañías incrementen su atención en base a sus áreas terapéuticas y territorios y dejen los productos no importantes para reforzar su productividad, eficiencia y habilidad para innovar. (PricewaterhouseCoopers, 2004:c, p.20)

Además de las colaboraciones se presentan esquemas de financiamiento de las investigaciones, co-desarrollo, co-mercadeo, co-promoción, licencias, inversiones compartidas, préstamos, intercambio de productos y combinación entre ellos.

En la Tabla 1 se muestra como fue la facturación por ventas a farmacias, en los principales países del mundo. Se observa el total predominio por parte de los EE.UU. Igualmente se distingue como Japón es el segundo país. En esta tabla no aparece uno de los mercados emergentes más importantes: China, debido a que sus ventas se hacen directamente a hospitales y no son captadas por el sistema de medición del IMS, pero se entienden que por sus ventas estaría entre los cinco primeros puestos.

Se tiene así mismo, que el mercado asiático (Japón, China e India principalmente) viene creciendo en forma continua durante los últimos años. Por ejemplo, según el Vision Consulting Group (2001), solamente en el caso de la India, para el año 1970, su mercado farmacéutico estaba conformado por 85% de productos importados, para 1982 ya esta proporción había disminuido al 50% y para finales del 1999 ya representaba el 39%, así mismo, para el año 2000 India representaba el "... sexto lugar en términos de volumen, pero sólo el puesto quince en términos

Tabla 1. *Ventas a Farmacias por País a Septiembre 2004*  
Fuente: IMS Health

| <b>País</b> | <b>Ventas<br/>\$Millones</b> |
|-------------|------------------------------|
| USA         | 172.000                      |
| Japón       | 56.400                       |
| Alemania    | 24.500                       |
| Francia     | 20.600                       |
| Reino Unido | 15.100                       |
| Italia      | 14.200                       |
| España      | 9.900                        |
| Canadá      | 9.700                        |
| México      | 6.300                        |
| Brasil      | 4.800                        |
| Argentina   | 1.700                        |

de valores ...” [Ranganathan (2001)]. Similares comportamientos encontramos en los demás mercados de China y Japón [según el Vision Consulting Group (2001)]. Solamente el mercado farmacéutico chino creció entre las décadas de los 80 y 90, entre 18 y 20% promedio por año, si comparamos el mismo período con EE.UU. y Europa, que creció promedio entre 7 y 9% anual [Gross (1998)], observamos la importancia de dicho crecimiento si a su vez comparamos la población que atiende dicho mercado. Estos mercados por muchos años crecieron en base al desarrollo de copias de productos establecidos, no estaban sujetos a ningún tipo de licencia o patente. Sometidos a controles de precios, se incentivó el desarrollo de mercados de productos genéricos (sin marca comercial); todo lo anterior sustentados por políticas gubernamentales, que establecían barreras de entrada a las grandes empresas farmacéuticas

En la Tabla 2 podemos observar cuales fueron las ventas para los años 2002 y 2003 por región del mundo. Obsérvese que los mercados están creciendo, de hecho se espera que para el 2004 se superen los \$500.000 millones, a pesar de la existencia de altos costos de inversión y desarrollo que han frenado al sector. Como se observa los mercados están dominados por EE.UU. y Canadá, nuevamente es de destacar que en las cifras mostradas no se refleja el efecto del mercado en China, por ser en su mayoría a hospitales, con igual efecto para varios países de la región asiática.

En la Tabla 3 se muestran las primeras 20 corporaciones farmacéuticas del mundo con sus ventas acumuladas de Enero a Septiembre del 2004, y su participación de mercado respectivamente. De dichas 20 primeras empresas el 60% se corresponden a empresas americanas y el otro 40% es europeo. Dicho 60% representa el 65% de las ventas. En este ordenamiento es importante resaltar la existencia de dos empresas establecidas en los EE.UU. pero que provienen de

Tabla 2. *Ventas Globales Farmacéuticas años 2002 y 2003*  
 Fuente: IMS World Review 2002 y 2003

| Mercado                  | 2002                |                   |                          | 2003                |                   |                          |
|--------------------------|---------------------|-------------------|--------------------------|---------------------|-------------------|--------------------------|
|                          | Ventas (\$millones) | % Ventas Globales | Crecimiento vs. 2001 (%) | Ventas (\$millones) | % Ventas Globales | Crecimiento vs. 2002 (%) |
| América del Norte        | 203.600             | 51%               | 12%                      | 229.500             | 49%               | 11%                      |
| Unión Europea            | 90.600              | 22                | 8                        | 115.400             | 25                | 8                        |
| Resto de Europa          | 11.300              | 3                 | 9                        | 14.300              | 3                 | 14                       |
| Japón                    | 46.900              | 12                | 1                        | 52.400              | 11                | 3                        |
| Asia, África y Australia | 31.600              | 8                 | 11                       | 37.300              | 8                 | 12                       |
| Latinoamérica            | 16.500              | 4                 | -10                      | 17.400              | 4                 | 6                        |
| <b>TOTAL</b>             | <b>\$400.600</b>    | <b>100.0%</b>     | <b>8%</b>                | <b>\$466.300</b>    | <b>100%</b>       | <b>9%</b>                |

de asociaciones con empresas Japonesas y son la número 14 TAP Pharmaceutical y la número 20 Eisai. Así mismo, en los datos mostrados aún no se reflejaba a nivel de mercado la reciente fusión entre Sanofi Synthelabo y Aventis, con lo cual la nueva empresa Sanofi-Aventis se posicionaría de 7° a nivel de facturación de corporaciones.

Como dato a resaltar para 1990, los 10 primeros laboratorios contaban con el 28% del mercado total farmacéutico y sólo diez años más tarde, para el año 2000, ya su participación era del 45% y continua creciendo.



Tabla 3. 20 Primeras Corporaciones Farmacéuticas de Enero a Septiembre 2004  
 Fuente: IMS Health, IMS National Sales Perspectives<sup>TM</sup>, 10/2004

| Posición | Corporación          | Total<br>Dólares<br>(U.S.<br>\$Millones)* | Variación<br>Ventas<br>(%) | Participación<br>Mercado (%) |
|----------|----------------------|---|----------------------------|------------------------------|
|          |                      |   |                            |                              |
| 1        | Pfizer               | \$30.700                                  | 8                          | 13.2%                        |
| 2        | GlaxoSmithKline      | 18.600                                    | 1                          | 8.0                          |
| 3        | Johnson & Johnson    | 16.100                                    | 9                          | 6.9                          |
| 4        | Merck & Co           | 15.200                                    | 13                         | 6.6                          |
| 5        | AstraZeneca          | 11.100                                    | 7                          | 4.8                          |
| 6        | Novartis             | 10.200                                    | 11                         | 4.4                          |
| 7        | Bristol-Myers Squibb | 9.500                                     | 1                          | 4.1                          |
| 8        | Amgen                | 9.000                                     | 25                         | 3.9                          |
| 9        | Wyeth                | 8.300                                     | 11                         | 3.6                          |
| 10       | Lilly                | 7.900                                     | 8                          | 3.4                          |
| 11       | Aventis              | 6.900                                     | 7                          | 3.0                          |
| 12       | Abbott               | 6.300                                     | 18                         | 2.7                          |
| 13       | Hoffman-Laroche      | 5.900                                     | 20                         | 2.5                          |
| 14       | TAP Pharmaceutical   | 4.700                                     | -3                         | 2.0                          |
| 15       | Boehringer Ingelheim | 3.500                                     | 17                         | 1.5                          |
| 16       | Forest Lab           | 3.400                                     | 22                         | 1.5                          |
| 17       | Schering Plough      | 3.000                                     | -35                        | 1.3                          |
| 18       | Teva                 | 2.900                                     | 11                         | 1.2                          |
| 19       | Sanofi-Synthelabo    | 2.800                                     | 36                         | 1.2                          |
| 20       | Eisai                | 2.400                                     | 16                         | 1.1                          |

El mercado farmacéutico está conformado por tres sectores terapéuticos principales: sistema nervioso central, drogas cardiovasculares y drogas gastrointestinales y del metabolismo. En la tabla N° 4 se observan las primeras 20 clases terapéuticas en los EE.UU.

Tabla 4. 20 Primeras Clases Terapéuticas en USA de Enero a Septiembre 2004.  
Fuente: IMS Health, IMS National Sales PerspectivesTM, 10/2004

| Posición | Clase Terapéutica                  | Ventas (\$ Millones) | Variación Ventas (%) | Participación Mercado (%) |
|----------|------------------------------------|----------------------|----------------------|---------------------------|
| 1        | HMG - COA Estatinas                | \$15.200             | 13%                  | 6.6%                      |
| 2        | Inhibidores de la bomba protones   | 12.400               | -3                   | 5.4                       |
| 3        | SSRI/SNRI                          | 11.100               | 5                    | 4.8                       |
| 4        | Antipsicóticos y otros             | 8.800                | 14                   | 3.8                       |
| 5        | Seizure Disorders                  | 8.000                | 21                   | 3.4                       |
| 6        | Eritropoyectinas                   | 8.000                | 11                   | 3.4                       |
| 7        | Inhibidores COX-2 antiartríticos   | 5.700                | 9                    | 2.4                       |
| 8        | Bloqueadores de Calcio             | 4.400                | 0                    | 1.9                       |
| 9        | Bifosfonatos                       | 3.500                | 17                   | 1.5                       |
| 10       | Codeína y combinaciones            | 3.300                | 8                    | 1.4                       |
| 11       | Sensibilidad Insulina              | 3.300                | 12                   | 1.4                       |
| 12       | Antihistamínicos, Caps/Tabs        | 3.300                | -15                  | 1.4                       |
| 13       | Anti-Plaquetarios, Oral            | 3.100                | 33                   | 1.3                       |
| 14       | Inhibidores HIV Transcriptoras Rev | 3.100                | 8                    | 1.3                       |
| 15       | Quinolonas Sistémicas              | 2.900                | -7                   | 1.2                       |
| 16       | Anticonceptivos orales             | 2.800                | 2                    | 1.2                       |
| 17       | Esteroides Inhalados               | 2.800                | 31                   | 1.2                       |
| 18       | Macrólidos y relacionados          | 2.700                | 6                    | 1.2                       |
| 19       | Interferones Inmunológicos         | 2.700                | 3                    | 1.2                       |
| 20       | GI Anti-Inflamatorios              | 2.600                | 13                   | 1.1                       |

#### IV.- FUTURO

El futuro normalmente es como una caja de Pandora, pero en el caso estudiado hay señales que nos permiten inferir ciertas tendencias.

Por ejemplo, tal como se explicó en el aparte anterior, las compañías farmacéuticas se enfrentan a niveles de competencia muy exigentes. La globalización de los mercados exige mayor presencia de las empresas en los diferentes mercados. El desarrollo de nuevos productos es extremadamente costoso y largo en el tiempo, con la incursión cada vez mayor de empresas nuevas, por ejemplo del área de la biotecnología, que compiten con las moléculas tradicionales y con resultados que acaban con productos en fase de desarrollo.

Adicionalmente, existe el fenómeno de la piratería o comercialización de moléculas sin acuerdos de licencia o patentes, sobre todo en ciertos países asiáticos, lo que origina que no puedan recuperarse los elevados costes de I&D a corto plazo. La existencia de estas marcas piratas, hace que los precios desciendan, tal como se observó en el caso descrito de Banyu Pharmaceutical. Sin embargo, la entrada de China e India al World Trade Organization (WTO), hace pensar que muchas de estas malas prácticas comerciales comenzarán a descender, pero muy probablemente no desaparezcan, ya que siempre habrá países que se presten a este tipo de comercio, como una forma de desarrollar sus propias industrias y de saltar los grandes costos de los medicamentos.

La industria farmacéutica mundial está en pleno crecimiento, la población crece y con ello la necesidad de medicinas, al igual que se ha incrementado la expectativa de vida de la población. De acuerdo a la World Health Organization (WHO), los medicamentos con mayores requerimientos son para enfermedades comunes tales como: enfermedades coronarias, artritis, cáncer, depresión, impotencia, y Alzheimer. Para ello y según Sir Richard Sykes, director fundador de GlaxoSmithKline, se han identificado 6 áreas potenciales para el descubrimiento de nuevos productos farmacéuticos:

- i. Biología Estructural
- ii. Genética, Genómica y Protómica
- iii. Metabonómica
- iv. Imágenes
- v. Nanotecnología
- vi. Bioinformática (Bugge, 2004)

Las F&A de empresas pequeñas y/o emergentes por parte de los grandes laboratorios, les permite a estos últimos reducir sus costes de I&D, a la vez que adquieren nuevas tecnología que integran a sus procesos. Adicionalmente le permiten mejorar sus eficiencias, tal como expone Berger (2000, p. 29) “La mayoría de los aumentos en la eficiencia de las integraciones aparecen en el lado de los ingresos y parecen estar relacionados con la diversificación del riesgo,...”; sin embargo también establece: “Como parte de este enfoque, son necesarias observaciones de cómo son los cambios en la mezcla del portafolio después de la F&A para determinar si las instituciones cambian a alto riesgo – alta expectativa de retorno de inversión.”, en otras palabras se debe vigilar que la fusión y/o adquisición realizada sea finalmente rentable.

Sobre como cambiarán las empresas debido al progreso tecnológico, podríamos recordar el informe de PricewaterhouseCoopers (2004:c) en que analiza la situación del mercado farmacéutico, se plantea en dicho documento, el surgimiento de los llamados Cirbecripciones y de los e-farma, como elementos

que están cambiando la forma tradicional de operar del sector. Las Cirbecripciones permiten al doctor en una visita inicial del paciente, dirigir a la farmacia un mensaje vía Internet, en el cual habilita a la farmacia, para el envío al hogar del paciente del tratamiento indicado. A través de este mecanismo, el doctor puede monitorear al paciente desde su casa, por medio de ciertos dispositivos y de la red, puede diagnosticar, cambiar tratamiento, hacer citas y verificar coberturas de la póliza de seguro. Los e-farma son grandes farmacias por internet, a través de las cuales se puede comprar las medicinas desde la comodidad del hogar o la oficina, recibirlas en el lugar deseado, a la vez que se puede comparar precios, seguir consejos médicos, obtener descuentos, entre otros. Ambos mecanismos cambiarán la forma de manejar el mercadeo y la cadena de suministros de las empresas farmacéuticas.

La tendencia del progreso tecnológico muestra cada vez mayor inherencia en la industria farmacéutica, de los campos relacionados con el desarrollo de productos basados en la genética, el genoma humano, la biotecnología, la nanotecnología, la bioinformática y el manejo de imágenes, tal como se explicó anteriormente. Muy probablemente será la causa de principal de las F&A de empresas emergentes, por parte de los grandes laboratorios.

El surgimiento del bloque asiático dentro del gran mercado global, dominado por los EE.UU. y Europa, es otra de las tendencias que se vislumbran para el futuro. El bloque asiático está conformado entre otros por: Corea del Sur, Indonesia, Malasia, Filipinas, Singapur, Taiwán, Tailandia, China, Japón y la India, encabezados principalmente por estos tres últimos mercados. Como se mostró en el apartado sobre el presente, este bloque posee un crecimiento acelerado, el cual aunado a cambios en las políticas reguladoras de los diversos gobiernos, liberación de controles de precios, aumento de la población y de la población de más de 65 años, entre otros aspectos, permiten predecir un comportamiento del mercado hacia mayores requerimientos de productos, que aunado a F&A, y otros tipos convenios, permitirán hacer crecer al sector, convirtiéndose en uno de los mercados potenciales más grande del mundo.

Se prevé a si mismo el afianzamiento de los mercados farmacéuticos en los EE.UU. y en el bloque comercial de la Comunidad Europea.

Los tres grandes bloques comerciales: americano, europeo y asiático, dominarán el resto de los mercados, cada uno de ellos formando oligopolios, pero muy probablemente con el surgimiento de fuertes liderazgos dentro de ellos, con tendencia hacia la dominación de los mismos por unas pocas grandes corporaciones farmacéuticas.

## **V.- CONCLUSIONES**

La industria farmacéutica es muy dinámica, debido a ello es capaz de readaptarse a los cambios del mercado, y a los cambios y regulaciones de los gobiernos.

Se observó que uno de los principales mecanismos empleados por las grandes corporaciones farmacéuticas mundiales para acceder a un mercado nuevo, es mediante el empleo de fusiones y/o adquisiciones de otras empresas. Lo anterior, motivado a que representa el mecanismo más rápido de penetrar un mercado, aprovechando el conocimiento tecnológico y de mercado del nuevo socio, al igual que las patentes, licencias, mano de obra calificada, contactos privados y gubernamentales, y de la cadena logística en su totalidad, entre los principales factores.

También se utiliza las F&A de empresas como mecanismo efectivo para reducir los costos de investigación y desarrollo de nuevos productos. Con ello se pueden adquirir nuevas tecnologías e ingresar en campos, que de otra forma tardaría años en desarrollar.

Un objetivo de muchas empresas farmacéuticas será el de lograr los ingresos necesarios que le permitan mantener su inversión en investigación y desarrollo de nuevos productos, que le permitan mantener la calidad de vida de los pacientes a las vez que le permita generar un retorno adecuado a los inversionistas de la empresa. Lo anterior implicará mantener una cartera de nuevos desarrollos que le permita subsistir en el tiempo.

Para que se puedan dar exitosas fusiones y adquisiciones de empresas, entre otros elementos, se debe contar con Gerentes de avanzada, dispuestos a posponer sus propios objetivos en decisiones que les afectan.

Cada F&A del sector que ocurra debe ser estudiada en términos de mejoramiento de sus eficiencias como empresas y en términos geográficos del mercado donde compiten en forma regional o internacional.

A futuro se vislumbra la existencia de pocas mega compañías farmacéuticas, que se habrán desarrollado como resultado de constantes fusiones, adquisiciones, y/o acuerdos con otros laboratorios, universidades o centros de investigaciones. Lo anterior, dentro de tres grandes bloques comerciales: EE.UU., la Comunidad Europea y el bloque Asiático.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Berger, A., Densetz, R. y Straham, P. (1999). *The Consolidation of the Financial Services Industry: Causes, Consequences, and Implications for the Future*. Volume 23. Journal of Banking and Finance.

Berger, A. (2000). *The Integration of the Financial Services Industry: Where are the Efficiencies*. Volume 4. Actuarial Journal.

Buggle, I. (2004). *Low NAS Numbers Highlight the Need for New R&D Tactics*. Drug Information Group IMS.

Duque, K. (2002). *Origen Y Causas De La Evolución De Las Empresas Multinacionales*. Recuperado en Diciembre 5, 2004, de: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco1/orcauempmulti.htm>

Gross, A. (1998, December). *Regulatory Trends in China's Pharmaceutical Market*. Recuperado en Diciembre 10, 2004 de: [http://www.pacificbridgemedical.com/publications/Regulatory\\_trends\\_China\\_pharmaceuticals\\_1998.pdf](http://www.pacificbridgemedical.com/publications/Regulatory_trends_China_pharmaceuticals_1998.pdf)

Hadaegh, P., Lin, S., Schenato, L., Wai Yiu, C. (2002) *The Global Pharmaceutical Market. International Trade and Competition in High Technology*. Recuperado en Noviembre 28, 2004, de: [http://64.233.161.104/search?q=cache:V\\_v4QXjoKIUJ:robotics.eecs.berkeley.edu/~lusche/PAPERS/GlobalPharmaFinal.pdf+pharmaceutical+market+american&hl=es](http://64.233.161.104/search?q=cache:V_v4QXjoKIUJ:robotics.eecs.berkeley.edu/~lusche/PAPERS/GlobalPharmaFinal.pdf+pharmaceutical+market+american&hl=es)

Kester, W. (1993) *Las Absorciones de Empresas: en el contexto Japonés de los Negocios* (1º ed.). Madrid, McGraw-Hill & Harvard Business School Press.

Larrasoain, María Jesús (s.f.). *Fusiones, Adquisiciones y Quiebras*. p. 1. Recuperado en Diciembre 1, 2004, de: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/fusyadqui.htm>

Mascareñas Pérez-Íñigo, Juan (2000). *Fusiones y Adquisiciones de Empresas* (3º ed.). Madrid. McGraw- Hill/Interamericana de España.

Mercado IMS 2002. Recuperado en Noviembre 25, 2004, de: [http://www.ims-global.com/insight/news\\_story/0302/news\\_story\\_030228.htm](http://www.ims-global.com/insight/news_story/0302/news_story_030228.htm)

Mercado IMS 2003. Recuperado en Noviembre 25, 2004, de: [http://open.imshealth.com/webshop2/IMSinclude/i\\_article\\_20040317.asp](http://open.imshealth.com/webshop2/IMSinclude/i_article_20040317.asp)

Peñaloza, Z. (2003). *Guía para la Elaboración Formal de Reportes de Investigación* (1º ed.). Caracas: Publicaciones UCAB.

PricewaterhouseCoopers (1999). *Pharmaceutical Sector Insights: Análisis & opinions on Merger & Acquisition Activity*. Section Two. Price-waterhouseCoopers.

PricewaterhouseCoopers (2000). *Pharmaceutical Sector Insights: Análisis & opinions on Merger & Acquisition Activity*. Interim Report 2000. Price-waterhouseCoopers.

PricewaterhouseCoopers (2001a). *A New Rx for Corporate Disclosure*. Price-waterhouseCoopers.

PricewaterhouseCoopers (2001b). *Pharmaceutical Sector Insights: Análisis & opinions on Merger & Acquisition Activity*. Annual Report 2001. Price-waterhouseCoopers.

PricewaterhouseCoopers (2002). *Pharmaceutical Sector Insights: Análisis & opinions on Merger & Acquisition Activity*. Annual Report 2002. Price-waterhouseCoopers.

PricewaterhouseCoopers (2004a). *Issues and Solutions for the Pharmaceutical Industry*. Internacional Financial Reporting Standards. Price-waterhouseCoopers.

PricewaterhouseCoopers (2004b). *Pharma 2005: An Industrial Revolution in R&D*. Price-waterhouseCoopers.

PricewaterhouseCoopers (2004c). *Pharma 2005: Marketing to the Individual*. Price-waterhouseCoopers.

PricewaterhouseCoopers (2004d). *The Potential Impact of the Medicare Prescription Drug Benefit on Pharmaceutical Companies..* Pacific Research Institute.

PricewaterhouseCoopers (2004e). *The Value of Pharmacy Benefit Management and The National Cost Impact of Proposed PBM Legislation*. Pharmaceutical Care Management Association. Price-waterhouseCoopers.

Ranganathan (2001). *Focus Issue of the Month ... Indian Pharmaceutical Industry*. LKP Research. LKP Shares & Securities Ltd. Recuperado en Diciembre 5, 2004, de: [http://www.valuenotes.com/lkp/lkp\\_pharma\\_070601.pdf?ArtCd=27300](http://www.valuenotes.com/lkp/lkp_pharma_070601.pdf?ArtCd=27300)

Ventas Farmacias Septiembre 2004: Recuperado en Noviembre 25, 2004, de: [http://open.imshealth.com/webshop2/dept.asp?dept\\_id=3#](http://open.imshealth.com/webshop2/dept.asp?dept_id=3#)

Vision Consulting Group (2001, November): *Emerging Opportunities: Indian Pharmaceutical Industry*. Trabajo presentado ante Jewels Of India Conference. Singapore. Recuperado en Diciembre 5, 2004, de: <http://www.vision-india.com/Jewels%20of%20India.pps>