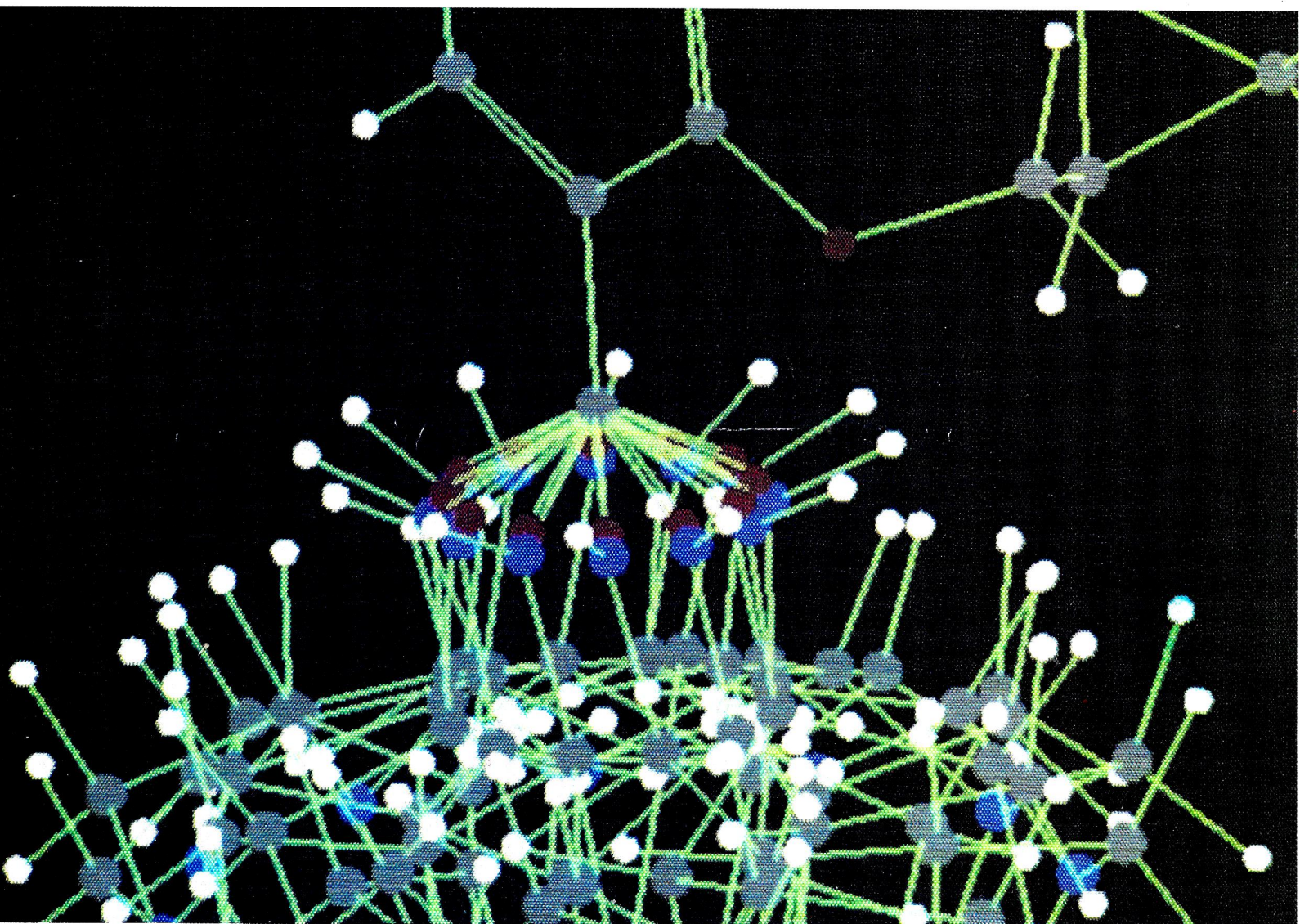


# LA QUÍMICA DE LA UNIÓN

**Los laboratorios farmacéuticos recurren a las fusiones ante la necesidad de internacionalizar sus actividades**



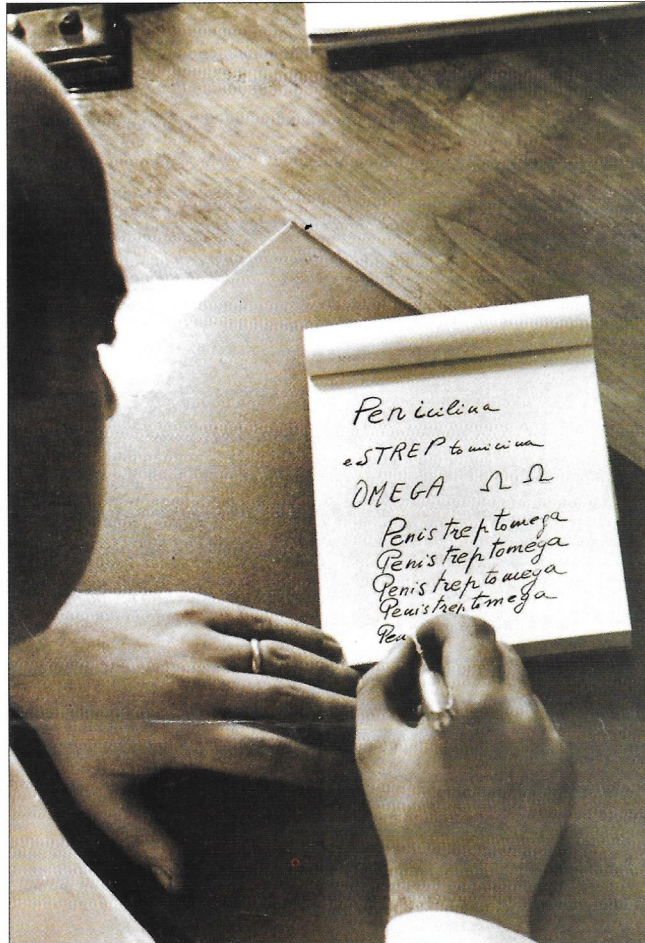
La encarnizada batalla que mantienen los laboratorios farmacéuticos para no perder cuota de mercado ha sumido al sector en un clima de agitación. En este todos contra todos, la investigación y la internacionalización han pasado a ser las estrategias más recurrentes para afrontar un futuro todavía sin patente.

ALBERT PUNSOLA

## LABORATORIOS

**S**i existe una palabra que define el estado de la industria farmacéutica a nivel mundial ésta es, sin duda, agitación. Agitación que no hay que entender de forma negativa, sino simplemente como la descripción del intenso movimiento de capitales que han generado en los últimos tiempos los distintos procesos de concentración industrial en el sector. Esto se ha concretado en numerosas operaciones de fusión y absorción protagonizadas por las empresas más importantes.

Entre las más espectaculares de los últimos tres años, se encuentran la opa lanzada por Rhone-Poulenc Rorer (filial norteamericana del grupo francés Rhone-Poulenc) sobre la inglesa Fison, por un valor de 2.800 millones de dólares; la adquisición del laboratorio norteamericano Marion Merrell Dow por parte de Hoechst, por 7.200 millones de dólares, o la fusión entre Pharmacia AB (Suecia) y Upj-



*Para muchos laboratorios, la auténtica penicilina es la internacionalización. A la derecha, planta de Boehringer en Sant Joan Despi*

hon Company (Estados Unidos), con un intercambio de acciones por valor de 7.000 millones de dólares.

#### El tamaño de la esperanza

Todas estas cifras han sido superadas por la opa lanzada por la empresa británica Glaxo sobre Burroughs-Wellcome, del mismo país, que ha supuesto una transacción de 15.000 millones de dólares. Esta opera-

ción ha tenido como resultado el nacimiento de un nuevo líder mundial del sector, Glaxo Wellcome, con una cuota del mercado mundial cercana al 5 por ciento. Pero la última operación de envergadura a nivel internacional ha sido la fusión de las suizas Sandoz y Ciba para crear Novartis, una operación que ha dado como resultado el segundo gigante farmacéutico, tras Glaxo-Wellco-

me, con una cuota de mercado del 4,4 por ciento. Según un ranking elaborado por el *Financial Times*, Novartis se ha convertido en el segundo grupo europeo en capitalización en bolsa.

Esta tendencia del sector no responde a una sola razón. En primer lugar, existe una causa general que afecta a todos los sectores económicos: la imparable globalización de la economía, que se refleja en la integración de grandes áreas económicas como la Unión Europea. Esta globalización hace que las economías de escala sean cada vez más importantes, y ello requiere, lógicamente, una dimensión adecuada de las empresas. La concentración es, pues, la vía para conseguir un mayor tamaño.

Pero las fusiones también se explican por los problemas específicos a los que la industria farmacéutica debe hacer frente. Uno de ellos es la importancia creciente de las inversiones en investigación y desarrollo (I+D). Tanta es su importancia en este sector, que las empresas se ven obligadas a mantener volúmenes de facturación muy elevados para poder asumirlas. Se ha estimado que la inversión necesaria para cada nuevo medicamento que sale al mercado se sitúa entre

**LAS MULTINACIONALES  
TODAVÍA NO DOMINAN  
COMPLETAMENTE  
EL MERCADO ESPAÑOL**

## LABORATORIOS

los 250 y los 300 millones de dólares. Estas inversiones superan las cifras anuales de negocio de las empresas españolas del sector.

Otro de los problemas de esta industria es el de la reducción del gasto público en los distintos países del mundo, que, en el ámbito europeo, está directamente relacionado con la reducción del déficit público que se precisa para acceder a la unión monetaria.

La consecuencia para el sector es que el Gobierno, para frenar sus gastos sanitarios, tiende a legislar para contener los precios de los medicamentos y con ello reduce los márgenes de beneficio del producto. Al respecto, si a media-

dos de los años ochenta la media de incremento de beneficio de las empresas era del 20 por ciento, una década después sólo es del 5 por ciento.

### Lucha encarnizada

La fiebre de las fusiones también ha llegado a España. Hasta hace poco, Novartis, la resultante de la fusión entre Sandoz y Ciba, era la primera empresa del sector en nuestro país. Pero, tras la unión de Almirall y Prodesfarma en la nueva AP Farma, ésta se ha convertido en el primer grupo en España, desplazando a Novartis al segundo lugar.

A finales del año pasado —una situación que no ha variado sustancialmente en el primer

| Las 10 primeras de España |             |                 |           |
|---------------------------|-------------|-----------------|-----------|
| Empresa                   | Facturación | Crecimiento (1) | Cuota (2) |
| 1.- Almirall-Prodesfarma  | 35.941      | 7,8%            | 6,6%      |
| 2.- Novartis              | 25.289      | 7,2%            | 4,7%      |
| 3.- Grupo Esteve          | 24.623      | 9,4%            | 4,6%      |
| 4.- Glaxo Wellcome        | 21.281      | 8,5%            | 3,9%      |
| 5.- Bayer                 | 19.868      | 6,5%            | 3,7%      |
| 6.- Smithkline Beecham    | 19.733      | 4,8%            | 3,6%      |
| 7.- Merck                 | 19.690      | 13,7%           | 3,6%      |
| 8.- Ferrer Internacional  | 13.033      | 6,9%            | 2,4%      |
| 9.- Schering Plough       | 12.983      | 16,2%           | 2,4%      |
| 10.- Pharmacia Up John    | 12.836      | -1,2%           | 2,3%      |

(1) Crecimiento 1996/1995  
(2) Octubre 1996

trimestre de 1997—, las cinco primeras eran: AP Farma, con un 6,6% de cuota de mercado; Novartis, con un 4,7%; Grupo Esteve, con un 4,6%; Glaxo Wellcome, con un 3,9%; y Bayer, con un 3,7%. Esta atomi-

zación del mercado persiste incluso con el surgimiento de grupos más grandes y no es un fenómeno exclusivamente español. Un dato revelador en este sentido es que las ventas acumuladas de las diez primeras compañías farmacéuticas del mundo no llega ni al 30 por ciento del consumo total.

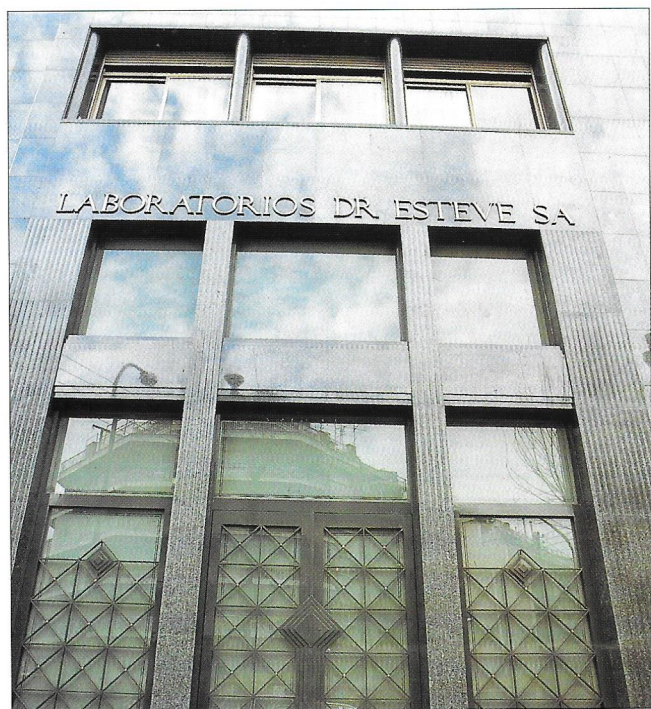
El *ranking* español en el momento actual y la fusión entre Almirall y Prodesfarma demuestran que, aun teniendo una presencia muy importante, las multinacionales no dominan completamente el mercado en nuestro país.

### Romper el círculo

Tanto Almirall como Prodesfarma tienen en común el hecho de ser empresas de propiedad familiar. Almirall es propiedad de los hermanos Jorge



## LABORATORIOS



*Doctor Esteve, Bayer y Almirall —a la derecha— se han visto afectados de una forma u otra por el proceso de concentración*

y Antonio Gallardo. Prodes-farma, por su parte, está bajo el control accionario de Antonio Vila Casas, fundador del laboratorio e impulsor del proceso de fusión.

La facturación prevista para ambos grupos —ya unidos en AP Farma— en 1997 es de 53.000 millones de pesetas, incluyendo las ventas internacionales. Se ha previsto que la cifra de negocio global alcance los 76.000 millones.

Su inversión anual en I+D supera los 5.500 millones de pesetas y tiene una plantilla de 1.800 personas. "Queremos dejar muy claro", ha señalado Jorge Gallardo, "que esta fusión no se hace para reducir plantillas, sino todo lo contrario, ya que nos faltará gente tanto para la investigación como para la internacionalización". Gallardo afirma también que "se trata de una fusión entre iguales: no

## ¡Que no cunda el pánico!

**L**a cada vez mayor integración económica a escala europea ha hecho que las grandes empresas multinacionales tengan que acometer un proceso de racionalización de plantas. Antiguamente, el criterio que prevalecía era el de una planta o grupo de plantas por cada país, pero hoy ésto resulta completamente obsoleto y, sobre todo, ineficiente desde el punto de vista económico.

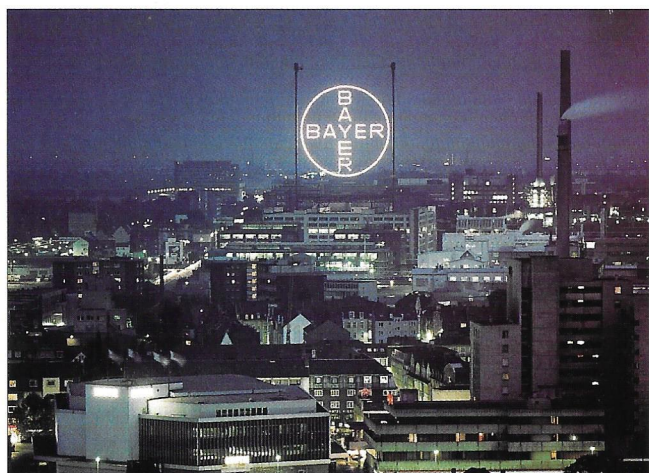
Las grandes empresas tienden a concentrar su producción y situarla en el punto estratégico que sirva mejor a los intereses de la distribución. Boehringer, por ejemplo, inició en 1995 un proceso de racionalización de las diferentes plantas de materias primas farmacéuticas que tenía en varios países. Al final del proceso, el número de plantas destinadas a esta producción será de cuatro —una de ellas en España—.

A nivel general, se ha cifrado el exceso de plantas entre 250 y 300 en toda la Unión Europea, por lo que en los próximos años habrá movimiento.

En este contexto se entiende por ejemplo la decisión de Bayer de trasladar la producción de algunas de sus famosas aspirinas —la normal, la efervescente y la masticable— a Alemania. Con ello, estas modalidades dejarán de producirse en la planta de Barcelona. Afortunadamente, Bayer no cerrará esta planta, que se dedicará a

producir otros tipos de aspirina y otros productos. Además, Bayer, que sigue apostando fuerte por España, ha decidido concentrar en la planta que posee en Asturias la práctica totalidad de la producción de ácido acetilsalicílico para Europa, que, como se sabe, es el componente básico de la aspirina. Su inversión de 6.000 millones de pesetas en su planta de Tarragona corrobora esta política y desmiente el catastrofismo que se desprende de algunas voces respecto a la nueva situación.

## LABORATORIOS



hay protagonistas principales, ni de un lado ni de otro". Hay que unir esfuerzos para ser grandes, "porque cuanto mayor sea la facturación, mayor cantidad de dinero se puede dedicar a investigar", recuerda Gallardo y añade que "eso es lo que luego permite que podamos acceder a nuevos mercados y salir del círculo cerrado de la economía española; ésta es la clave de nuestra fusión".

#### Otras estrategias

Buscando ese mismo objetivo —la internacionalización—, otras empresas han desarrollado estrategias diferentes. El grupo Esteve, tercero del *ranking*, con una facturación en 1996 de más de 24.000 millones de pesetas; una cuota de merca-

do del 4,6 por ciento y un crecimiento del 9,4 por ciento, ligeramente superior al de las dos empresas que le llevan la delantera en la clasificación —AP Farma y Novartis.

El grupo Esteve —que destina

a través de su filial Laboratorios Esteve el 12 % de su facturación a investigación— ha descartado por el momento su fusión con otros grupos españoles o de multinacionales que operan en España.

La firma desarrolla, sin embargo, una importante actividad internacional, con una política de licencia de sus productos a compañías extranjeras de primera línea y a través de alianzas puntuales para objetivos específicos, manteniendo en cualquier caso la independencia.

El verano pasado, Esteve Química —una de las divisiones del grupo— firmó un acuerdo con



### PESE A QUE DESAPARECEN FÁBRICAS, NO PARECE SER ÉSA LA TÓNICA EN ESPAÑA

la multinacional norteamericana American Home Products para el desarrollo y producción en España de una molécula que ha de servir de base para elaborar un medicamento contra la ansiedad. Dicho medicamento estará disponible en 1999 y se ha previsto que revertirá en un volumen de negocio para Esteve de 1.000 millones de pesetas. Este acuerdo se añade al alcanzado en 1995 con otra multinacional norteamericana —Mylan— para el desarrollo de un medicamento contra la úlcera.

El director general de Esteve Química, Rossend Tost, confirma que han "ampliado la actual actividad de fabricar para terceros bajo licencia con el desarrollo químico y analítico de productores originales". La empresa se convierte así en proveedora de otras muchas empresas y de este modo ha conseguido llegar a exportar más del 70 por ciento de su

## LABORATORIOS

producción a lugares como América del Sur, Estados Unidos, África o Japón.

### Internacionales por naturaleza

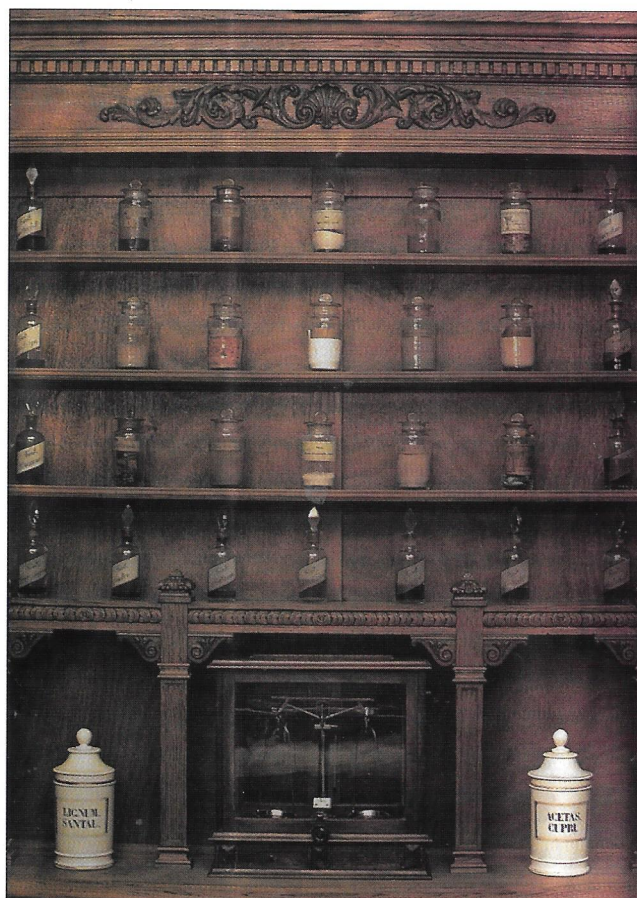
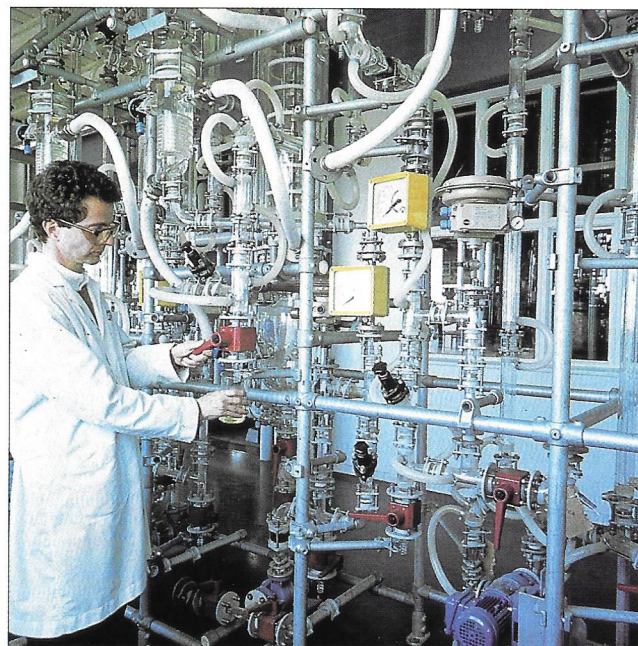
Las grandes empresas multinacionales de matriz no española que operan en nuestro pa-

tro país es de 93.000 millones de pesetas y trabaja en todos los sectores de su actividad a nivel internacional: el cuidado de la salud, el sector agrícola y la nutrición, en una clara muestra de diversificación.

Javier Brugué cita unos motivos muy similares a los que daban los responsables de AP Farma para justificar la fusión de Ciba y Sandoz: "La suma de las dos empresas nos permite invertir más en investigación y así podemos hacer mucho más juntos que separados", y augura que "la concentración seguirá en toda la Unión Europea porque el sector necesita reducir costes y es posible que algún país pierda fábricas". Brugué se muestra tranquilo y dice que en este sentido no cabe preocuparse demasiado, "porque en España estamos en bastante buena posición al tener plantas modernas que exportan mucho".

### Confianza, pese a todo

Javier Brugué está en lo cierto cuando dice que se exporta mucho. De hecho, el valor de las exportaciones farmacéuticas en 1987 era ligeramente superior a los 50.000 millones de pesetas, y en 1994 ya había re-



*Sin una investigación que logre productos con resonancia mundial nadie tiene garantizada la continuidad*

**EL MENOR PRECIO  
DE LOS MEDICAMENTOS NO  
HA REPERCUTIDO  
EN LOS LABORATORIOS**

ís se hallan inmersas ya por su propia naturaleza en este proceso de internacionalización, que se ha convertido en el auténtico motor de la industria del sector.

Según fuentes de Novartis, la integración de Sandoz y Ciba en una sola estructura operativa ha significado un conjunto de cambios en cincuenta países. En España, el grupo presidido por Javier Brugué tiene como activo una plantilla de 1.800 trabajadores y ha alcanzado un acuerdo con los representantes sociales para una reducción de plantilla de 160 personas. Su facturación en nues-

## LABORATORIOS

basado los 100.000 millones, continuando todavía esa tendencia ascendente. Pero no se puede ocultar que, en el mismo periodo, el valor de las importaciones ha crecido mucho más, acercándose en 1994 a los 250.000 millones de pesetas. A pesar de ello, esto no ha significado ninguna variación en la actitud positiva de las multinacionales en España. Prueba de ello es que las palabras de Javier Brugué sobre la importancia estratégica de nuestro país tienen un referente en la realidad.

Un ejemplo, aunque no el único, lo tenemos en Pharmacia & Upjohn —el décimo grupo en el *ranking* español— que ha decidido invertir 2.300 millones de pesetas en investigación en el presente año.

Esta inversión supone un incremento del 10 por ciento frente al ejercicio anterior y se repartirá entre las labores de investigación preclínica realizadas en el laboratorio conjunto de oncología e inmunología P&U, en Madrid, y los proyectos de investigación clínica coordinados desde Sant Cugat del Vallès. Jordi Sánchez, director médico de Pharmacia & Upjohn en España, ha asegurado que

el grupo prevé realizar un total de cien proyectos de investigación clínica en nuestro país. Otras empresas como Glaxo, Bayer, Hoechst, Boehringer o Sanofi no han hecho más que invertir en nuevas plantas o en la mejora de las ya existentes en los últimos dos años.

#### Crecimiento condicionado

La apuesta por la internacionalización del conjunto de la industria farmacéutica española no responde, en cualquier caso, a una moda sino a una necesidad, hasta el punto de que algunos condicionan el futuro del mercado interior a la presencia exterior de las empresas. Según fuentes de Almirall, la calidad será en principio la clave: "A pesar de las limitaciones existentes, el mercado farmacéutico seguirá creciendo en España en función de una mayor demanda de mejores medicamentos y más caros". Pe-

#### El nuevo Novartis

|                         |                                                                                                     |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Beneficio neto          | 434.000                                                                                             |
| Ventas (1)              | 3.702.000                                                                                           |
| Empleados               | 135.000                                                                                             |
| Capitalización bursátil | 7.725.000                                                                                           |
| Principales productos   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voltaren</li> <li>• Sandimmun</li> <li>• Neoral</li> </ul> |

(1) Las cifras reflejan la suma de las grandes magnitudes de Ciba y Sandoz en 1995.

das las oportunidades, pero será necesaria su presencia en mercados internacionales, ya que no podrán mantener una base de investigación sólo para el mercado español".

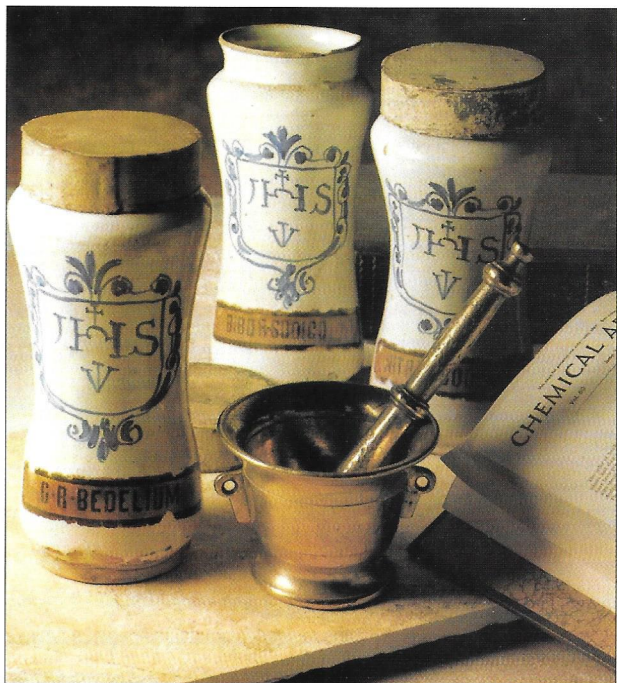
De momento, y sin considerar las perspectivas, el aumento del consumo interior no es boyante. Por otra parte, como ya se ha apun-

ro además se vaticina que "muchas empresas dejarán de ser competitivas por falta de capacidad de generar nuevos productos. Las empresas bien asentadas en I+D coparán to-

tado anteriormente, aun exportando mucho más que en otros sectores, el saldo de comercio exterior farmacéutico viene siendo crecientemente desfavorable en los últimos



## LABORATORIOS



*Buena parte del futuro pasa por lograr remedios contra enfermedades todavía hoy incurables*

### Almirall y Prodesfarma

#### 1.- Almirall

- **Principales filiales:** Industrias Farmacéuticas Almirall (100%); Laboratorios Farmacéuticos Almirall (100%); Laboratorios Omega Farmacéutica (100%); Laboratorios Tecnobio (100%)
- **Ventas (1995):** 25.274 millones de pesetas.
- **Propietarios:** Familia Gallardo
- **Principales medicamentos:** Almax, Ebastel, Clerobil, Flatoril

#### 2.- Prodesfarma

- **Principales filiales:** Laboratorios Prodes (100%); Laboratorios Funk (100%); Laboratorios Berenguer Infale (100%); Prodesfarma Internacional (98%); Laboratorios Daker (95%); UP Farma (49,9%; el otro 50% pertenece a Uriach)
- **Ventas (1996):** 27.000 millones de pesetas
- **Propietario:** Antonio Vila Casas
- **Principales medicamentos:** Airtal, Febrectal, Algidol.

años. Este saldo, en cambio, es francamente positivo en países de nuestro contexto como Alemania, Bélgica, Francia o el Reino Unido, por citar sólo algunos ejemplos.

Volviendo al mercado interior, los últimos datos facilitados por la patronal del sector, Farmaindustria, revelan que el consumo farmacéutico de la Seguridad Social ha crecido un 11,4 por ciento en 1996, mientras que en 1995 creció un 13,4 por ciento. Se ha producido, pues, un decrecimiento de 2 puntos. Para el presente año, Farmaindustria ha previsto un aumento de tan sólo el 10,4 por ciento, con lo cual parece consolidarse esta tendencia decreciente. Según Rafael Juste, presidente de la patronal, "esta desaceleración viene motivada por el esfuerzo del Gobierno por controlar el gasto sanitario".

Esta política de control del gasto sanitario se inscribe en un contexto más amplio de moderación en el gasto público que es hoy por hoy la tónica dominante en todos los países implicados en la Unión Económica y Monetaria, pero también responde al cuestionamiento del Esta-

do del bienestar y a la sostenibilidad de los sistemas de Seguridad Social.

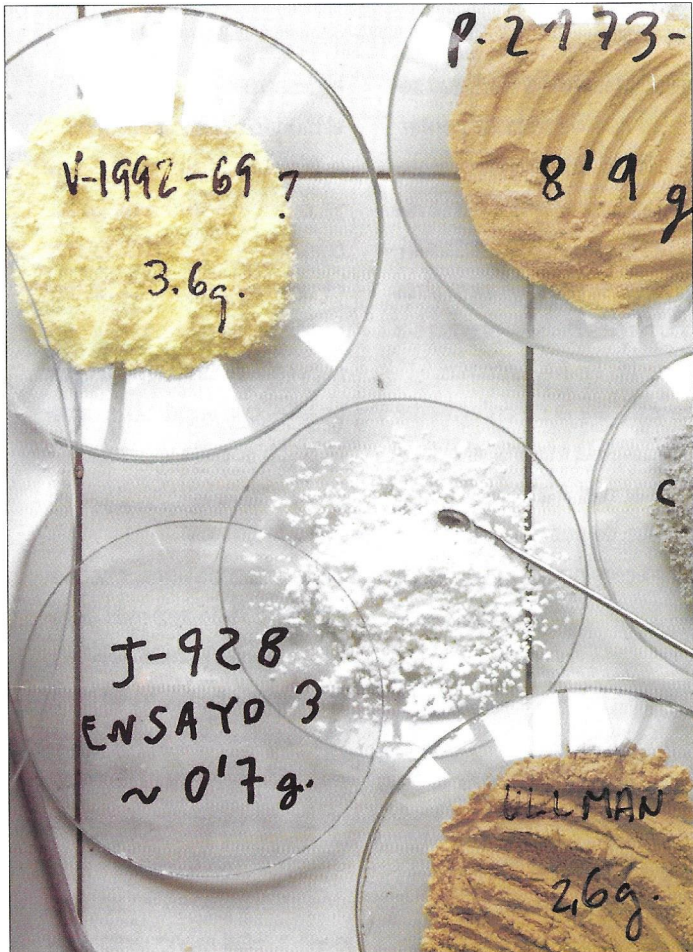
En este sentido, los fabricantes y el Ministerio de Sanidad firmaron un pacto, el pasado mes de agosto, por el cual los laboratorios se comprometen a devolver a la Administración parte de sus beneficios brutos, cuando el consumo farmacéutico crezca por encima del 2,6 por ciento. Según este pacto, y a pesar del decrecimiento relativo respecto a 1995, la industria deberá retornar al Estado un total de 22.500 millones de pesetas.

Sin embargo, la reducción del 4 por ciento del precio de los medicamentos vigente desde el 1 de marzo no ha repercutido en los laboratorios, que continúan cobrando 59,3 pesetas por cada 100 que cuesta un medicamento. El Gobierno, en este caso, ha preferido recortar los márgenes de los distribuidores y las farmacias.

#### La irrupción de los genéricos

Los genéricos son aquellos medicamentos cuya patente ha caducado y ya no pueden ser fabricados en exclusiva por un solo laboratorio. Una patente es, en cierto modo, un monopolio cuyo efecto es

## LABORATORIOS



cargar en el precio del medicamento el coste que comportó su investigación. Desde siempre han existido en el sector farmacéutico fuertes presiones para hacer más largos los periodos de vigencia de las patentes, con el fin de hacer rentables las fuertes inversiones que comporta el desarrollo de los productos del sector. Este punto de vista choca frontalmente con la consideración, por parte de muchos gobiernos, de los medicamentos como bienes de interés público y que los efectos de las patentes –al encarecerlos– van en contra de ese interés. En muchos países europeos los genéricos tienen una amplia difusión en el mercado. En

Alemania, por ejemplo, su consumo ya supone un tercio del total. Esto no ocurre en España, donde su cuota de mercado no llega ni al 1 por ciento. Para paliar esta situación, el Ministerio de Sanidad ha decidido aprobar un decreto en el

**PARA LAS GRANDES  
FIRMAS LOS GENÉRICOS  
SON UNA PUERTA ABIERTA  
AL FUTURO**

que determinará las condiciones para la elaboración de los medicamentos genéricos. El Ministerio ha estimado que los genéricos pueden llegar a

## Un mercado muy duro

El pasado mes de octubre, la revista *Farmacia Profesional* publicó un interesante artículo que con el título, “Maquinaria de precisión”, describía el funcionamiento de las multinacionales de productos farmacéuticos y su relación con el mercado. Su

autor, el doctor en farmacia Enrique Granda Vega, señalaba que “la investigación no basta para alcanzar un puesto destacado y muchos laboratorios que han patentado productos interesantes acababan siendo adquiridos por alguna multinacional”. Pero insistía también en que “el

mercado es tan duro que bastan dos años sin éxito mundial para ir pensando en la absorción por otro laboratorio”. En su análisis, el doctor Granda Vega revela la lógica subyacente en estas operaciones de mercado: “Sin investigación, y sobre todo sin que lo investigado alcance resonancia mundial, no se

garantiza la continuidad y antes de languidecer surgen las fusiones y adquisiciones, que, en muchos casos, a pesar de las enormes cifras manejadas, son simples compras de cuotas de mercado y eliminación de un competidor abocado a descender en el *ranking*, pero con posiciones interesantes de dominio sobre algún grupo terapéutico”.

## LABORATORIOS

tener un precio para el consumidor inferior un 40 por ciento al del medicamento original. Para Farmaindustria, la diferencia no será tan grande, teniendo en cuenta que las me-

**LA BIOTECNOLOGÍA  
SE HA CONVERTIDO  
EN LA GRAN ESPERANZA  
BLANCA DEL SECTOR**

dicinas ya son más baratas en España que en otros muchos países europeos. La tendencia en nuestro país es que las grandes firmas den cada vez mayor importancia a los genéricos y los incluyan en sus líneas de producción.

**El futuro existe**

A pesar de un futuro incierto, muchos fabricantes no quieren ni oír hablar de perspectivas difíciles, sino todo lo contrario. De hecho, existen datos objetivos que justifican un cierto optimismo. Según Antonio Flaquer, portavoz de Novartis, "la industria farmacéutica investigadora tiene enormes posibilidades de expansión, porque hay muchas enfermeda-

des que todavía no tienen una respuesta terapéutica que solucione su problemática". Y añade que "las necesidades médicas por cubrir a través de los nuevos fármacos son mayores que las que están actualmente cubiertas. Por ello, la investigación biotecnológica y genética abren grandes perspectivas de desarrollo para la industria farmacéutica". Las estadísticas de la Organi-

zación Mundial de la Salud señalan que, de todas las enfermedades actualmente catalogadas, una tercera parte se pueden tratar adecuadamente hasta su curación, pero otros dos tercios tan sólo pueden ser tratadas en sus síntomas.

La existencia de enfermedades como la malaria, el sida, el cáncer o el Alzheimer son la prueba de que hay todavía un largo camino por recorrer en

el desarrollo de la industria. En el mundo occidental, debido a la prolongación de la esperanza de vida, habrá más población anciana y esto ocasionará un crecimiento de las enfermedades de tipo neurodegenerativo. Ese será un campo en el que la industria deberá trabajar cada vez más.

**Terapia génica**

En los últimos años, el conocimiento cada vez más detallado del patrimonio genético humano ha demostrado la relación que existe entre determinados genes y el desarrollo de ciertas dolencias. Existen enfermedades causadas por alteraciones en un solo gen —las monogénicas— y otras que lo son por alteraciones en muchos genes —las poligénicas.

A partir de estas constataciones, el terreno de la terapia génica será uno de los que requiera mayor atención en los próximos años y, consecuentemente, el mayor número de inversiones. La biotecnología se encuentra ya hoy en las agendas de todos los laboratorios y se ha convertido en una gran esperanza para la industria en particular, y para la humanidad en general. ●

