

El modelo de red como estrategia de éxito futuro en el sector farmacéutico

“Strategic Analysis of the Pharma Market, Future Revenue Models and Key Players”

JSB Intelligence (2005)

RESUMEN

Contexto y objetivo

Ante la actual crisis de la industria farmacéutica a causa de los crecientes costes, la menor productividad de la I+D, la pérdida de exclusividad ante los genéricos y la mayor dificultad de introducir blockbusters, el presente trabajo pretende analizar las pautas seguidas y las estrategias tomadas por los principales agentes de la industria para avanzar por la senda del éxito.

Método

Se basa en fuentes primarias y secundarias de información sobre las 50 principales empresas farmacéuticas y biotecnológicas del mundo. Aporta datos comparativos sobre la situación actual de las principales grandes farmacéuticas del mundo¹, y analiza cada una de ellas por separado (análisis DAFO y dirección estratégica que están tomando).

Resultados

El mercado ha crecido gracias a las mejoras en la esperanza de vida, a las líneas de nuevos productos (biotecnológicos y genéricos) y, más recientemente, al modelo integrado. Sin embargo, está sujeto a restricciones como la limitada capacidad de compra de muchos países desarrollados, el comercio paralelo, el menor consumo infantil como consecuencia de las vacunaciones, la menor financiación de la I+D o la reducción de precios fruto de la regulación. Estos cambios fuerzan la adopción de un nuevo modelo de red, basado en una mayor externalización de las tareas, en fijar más alianzas en red con empresas biotecnológicas y en optimizar el ciclo de vida del producto para producir medicamentos novedosos (muchas veces personalizados) de forma más eficiente y rápida. Para avanzar por el camino del éxito (mejorar la eficiencia, reducir costes y mejorar la productividad de la I+D), las farmacéuticas deben seguir una serie de estrategias a corto, medio y largo plazo. A pesar de las cuantiosas pérdidas que producirá la expiración de las patentes (un 40%), se prevé que los beneficios netos de las farmacéuticas se incrementen en total un 53% del año 2003 al 2008, gracias al crecimiento del mercado y a la reducción de costes.

Conclusiones

Ante los actuales y venideros cambios producidos en el sector farmacéutico, las empresas deben cambiar sus estrategias y optimizar su forma de producir y actuar.

¹ Pfizer, GlaxoSmithKline, Merck, Aventis, Bristol Myers Squibb, Jonson & Jonson, Wyeth, AstraZeneca, Novartis y Eli Lilly.

COMENTARIO

En un futuro cercano, la industria farmacéutica va a cambiar drásticamente de dirección y de composición. De dirección, porque muchos de los avances tendrán lugar en el ámbito de la genómica, los medicamentos se personalizarán y será más difícil mantener los blockbusters. De composición, porque las grandes farmacéuticas subcontratarán en mayor grado a otras empresas (sobre todo, biotecnológicas) para que realicen la investigación en I+D que luego aplicarán a sus productos. De hecho, en los últimos años, el número de alianzas anuales se ha incrementado de 100 a 1.000, y el valor medio de las transacciones se ha multiplicado por cinco. Las fases más externalizadas son las de investigación, las de desarrollo y la cadena de manufacturación, situándose ahora las grandes empresas como agentes integradores y comercializadores de los productos finales.

Se necesita pues un nuevo modelo, aquí denominado de red, que se basa en las alianzas y en la externalización. Actualmente, entre el 20% y el 25% de la investigación se realiza mediante contratos, pero se espera que este porcentaje se incremente hasta el 50% en un futuro cercano. Este modelo se plantea para alcanzar mayores tasas de éxito de la I+D, una mejor gestión del ciclo de vida del producto que ocasione ahorros en costes (un 15-20%), una reducción del tiempo necesario para lanzar un medicamento desde los actuales 10-12 años hasta los 3-4 años y una mayor productividad.

Ocho de las diez principales causas de muerte en los países desarrollados son de componente genético. Por eso, los medicamentos del futuro estarán destinados a paliar la enfermedad, y no sólo a reducir sus síntomas. El tratamiento se personalizará en tal grado que se espera que en las próximas dos o tres décadas los medicamentos personalizados capturen más del 75% de los beneficios de las grandes farmacéuticas.

Por supuesto, los avances deben ir de la mano de otras áreas tecnológicas como la nanotecnología, la bioinformática o la electrónica. En concreto, la nanotecnología permitirá desarrollar sistemas biológicos complejos como los microfluidos, los biosensores, la secuenciación del ADN o el montaje genético.

Las grandes farmacéuticas se quejan de que el auge de los genéricos erosiona sus beneficios², corriendo el riesgo de que su I+D no quede del todo recompensada. Sin embargo, las pérdidas producidas por la expiración de las patentes serán ampliamente compensadas por las estrategias que se emplearán, como la recompra de genéricos, el aumento en los precios, las nuevas líneas de producto o las nuevas entidades moleculares que comercialicen. Se espera que en 2008 estos factores contribuyan a aumentar los beneficios un 19%. El crecimiento del mercado será responsable de un aumento adicional de los beneficios del 40%, mientras que las reducciones en costes permitirán ahorrar una cantidad proporcional al 34% de los beneficios. Así pues, el modelo de beneficios empresariales no está ni mucho menos

² De hecho, estiman que acarrearán unas pérdidas del 40% en 2008 con respecto a 2003.

amenazado, ya que se estima que en 2008 éstos serán un 50% mayores que los de 2003.

Geográficamente, EEUU es el país líder en el sector farmacéutico. De las 10 principales empresas a nivel mundial, 5 son estadounidenses y 5 europeas, aunque las americanas son más grandes y cosechan mayores ventas y márgenes comerciales. Actualmente se está produciendo un importante proceso de deslocalización hacia Asia, sobre todo hacia China y la India. El futuro de la industria parece más prometedor para EEUU que para Europa, pues es allí donde más arraigada está la biotecnología y donde más incentivos se le otorgan, si bien el futuro nunca es del todo predecible.