



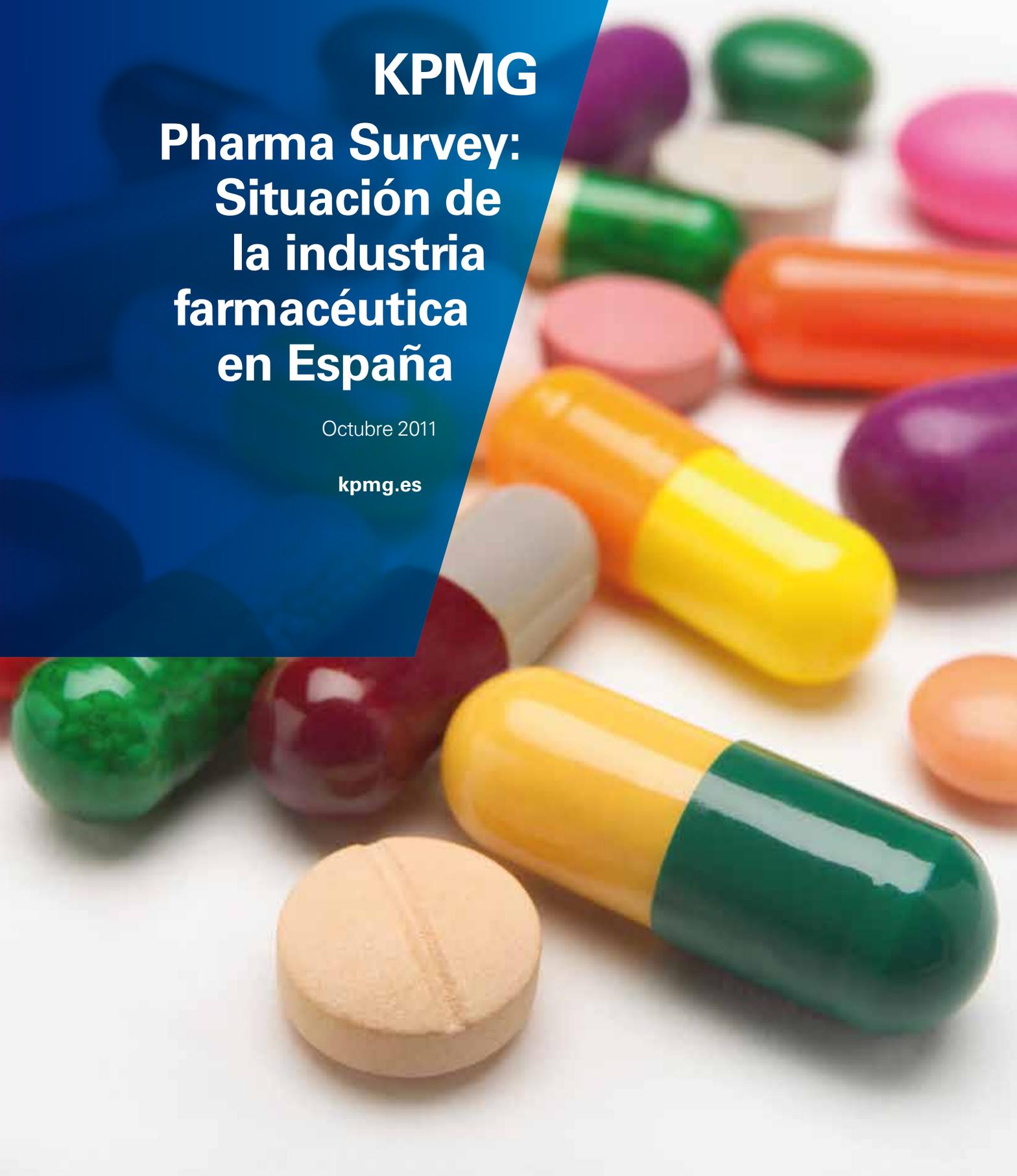
cutting through complexity

# **KPMG**

## **Pharma Survey: Situación de la industria farmacéutica en España**

Octubre 2011

[kpmg.es](http://kpmg.es)





## **Contenido**

<b>Introducción</b>	<b>2</b>
<b>Situación de la industria a nivel mundial</b>	<b>4</b>
<b>Situación de la industria en España</b>	<b>6</b>
<b>Principales conclusiones</b>	<b>8</b>
Aspectos más relevantes para la industria	9
Influencia de los Reales Decretos en la industria	10
Magnitudes más afectadas	10
Preocupaciones y estrategias ante la actual situación económica y del sector	11
Situación interna de las empresas ante la actual coyuntura	14
Futuro del sector farmacéutico	18
<b>Metodología y muestra</b>	<b>23</b>
<b>Otras publicaciones de interés</b>	<b>24</b>

# Introducción



La industria farmacéutica en España está viviendo un proceso de transformación y reconversión que requiere una rápida adaptación por parte de los laboratorios para garantizar su sostenibilidad a medio plazo.

Desde el equipo del Sector Farmacéutico de KPMG en España se decidió hacer una encuesta entre los principales laboratorios de la industria en España con el objetivo de pulsar la opinión de sus directivos sobre los principales cambios que se están dando tanto en el entorno de negocio como en el regulatorio, así como profundizar sobre el impacto de las distintas medidas de contención del gasto farmacéutico puestas en marcha por el Gobierno a lo largo de 2010.

Las principales conclusiones del estudio se pueden resumir en dos ideas: por un lado en que los dos RD aprobados por el Gobierno en 2010 han tenido un fuerte impacto sobre la cifra de facturación en el 80% de las compañías encuestadas,

y, por otro, en una creciente presión sobre los márgenes de los laboratorios y su estructura de costes. Estos factores, unidos a la preocupación y al miedo a que se adopten nuevas medidas en el corto y medio plazo, confirmado por el RD 09/2011 centran la atención de las compañías farmacéuticas y dirigen las principales líneas estratégicas actuales y a futuro.

En este sentido, según los directivos que han participado en el estudio elaborado por KPMG en España, se espera que las compañías farmacéuticas continúen centrando sus esfuerzos en:

- La búsqueda de nuevas alianzas y vías de crecimiento de su volumen de negocio a través de la internacionalización y/o entrada en nuevos segmentos de negocio, aumentando igualmente los procesos de concentración dentro de la industria.

- Programas de optimización y eficiencia operativa dirigidos a adaptar su estructura de costes a las nuevas exigencias y dinámicas del mercado.
- Mayor atención sobre posibles riesgos regulatorios y deontológicos, y puesta en marcha de políticas eficientes y planes de contingencia ante los posibles riesgos para la empresa.
- Fortalecimiento de las relaciones con los distintos agentes que están ganando importancia en el proceso de decisión, con especial énfasis en las Comunidades Autónomas y el paciente.

Es importante destacar que en el momento en el que se llevó a cabo la encuesta del presente estudio (mayo-junio 2011), aún no se tenía constancia por parte de los entrevistados de las nuevas medidas recientemente aprobadas por el Gobierno en el RD 09/2011. No obstante, en nuestra opinión, dichas medidas enfatizan aún más si cabe las principales conclusiones del estudio, e incrementan la urgencia e importancia de acometer los mencionados cambios de modelo de negocio, especialmente en aquellos laboratorios con portfolios de productos maduros (productos innovadores fuera de patente o que la pierden en los próximos meses).

Por ello, a las conclusiones recogidas en el presente estudio habría que añadir el cambio propiciado por el nuevo RD en el rol de la oficina de farmacia en la dispensación de productos fuera de patente, como consecuencia de la prescripción por principio activo y la obligatoriedad de dispensar el tratamiento de menor coste. En nuestra opinión, este cambio va a suponer para muchas compañías con portfolios de

productos maduros la necesidad de redefinir su estrategia comercial, si no se quiere renunciar a las ventas de productos farmacéuticos afectados por estas nuevas medidas.

Desde KPMG en España nos ponemos a disposición de los laboratorios interesados para profundizar en detalle en éstos y otros aspectos de interés, así como poder compartir nuestro enfoque de trabajo para algunas de las cuestiones y líneas estratégicas que se concluyen en el presente estudio.



# Situación de la industria a nivel global

La industria farmacéutica a nivel global se enfrenta a una disminución de las tasas de crecimiento y rentabilidad, en comparación con los resultados obtenidos de forma recurrente en las últimas décadas. Los retos a los que hacen frente hoy las compañías farmacéuticas son más trascendentales que nunca hasta ahora y requerirán una gestión intensiva y cuidadosa para mantener los beneficios.

## Aspectos regulatorios

El sector farmacéutico a nivel internacional ha experimentado en los últimos años un fuerte crecimiento de las medidas regulatorias, elevando los requisitos exigidos para el registro de nuevos medicamentos por parte de la FDA, EMA y otras agencias centrales del medicamento. Este efecto se ha traducido en un incremento del número de medicamentos no aprobados y, en consecuencia, en una disminución de la productividad de los departamentos de I+D de los grandes laboratorios.

En paralelo, se han ido ampliando las medidas regulatorias a nivel local y la implantación de nuevas políticas dirigidas a contener el gasto farmacéutico en los países desarrollados, lo cual se ha traducido en procesos de negociación de precio y reembolso más complejos, cambios en los roles de los distintos agentes que participan en el proceso de prescripción y, en definitiva, una mayor presión sobre los márgenes de la industria.

## Cambio de modelo en la industria

El desequilibrio entre el lanzamiento de nuevos productos y la expiración de patentes ha motivado que las Big Pharma se hayan centrado en dinamizar su enfoque de I+D, compartiendo riesgos con terceros mediante el establecimiento de alianzas, externalización de procesos y otras estrategias. Este hecho ha tenido lugar especialmente, en los estadios iniciales del proceso de investigación, dando acceso a terceros a uno de los secretos mejor guardados por la industria.

Estamos observando y observaremos en el futuro un aumento en la actividad de fusiones y adquisiciones (M&A) y otros acuerdos de colaboración o cooperativos en áreas de conocimiento maduras y, al mismo tiempo, a un mayor desarrollo interno enfocado en enfermedades de alcance global donde la ciencia aún tiene retos importantes por descubrir (i.e. enfermedades oncológicas y neurodegenerativas como la enfermedad de Alzheimer).

Asimismo, la estrategia de búsqueda a través de actividades de investigación e innovación del próximo medicamento "blockbuster" por parte de las Big Pharma cambiará para dar paso a facilitar el acceso a tratamientos de enfermedades con una población afectada menor.

A nivel comercial, la presión de márgenes que están experimentando los grandes laboratorios con la pérdida de patentes importantes en sus portfolios, unida a los cambios mencionados a nivel regulatorio, han desencadenado el inicio de cambios de gran calado en el modelo de negocio comercial, que se espera que continúen en los próximos años para garantizar la sostenibilidad de estos grupos a medio y largo plazo.



### Genéricos

Se espera que en los próximos años los medicamentos genéricos continúen ganando protagonismo, mediante el aumento de su cuota de mercado en países desarrollados, en detrimento de medicamentos de marca maduros. Este aumento se debe, por un lado, a las medidas de contención del gasto farmacéutico puestas en marcha por los Gobiernos de los países desarrollados para controlar la escalada de la factura sanitaria de los últimos años y que favorecen en muchos casos la prescripción de genéricos, y por otro lado, a la pérdida de las patentes de un gran número de medicamentos y al "envejecimiento" de los portfolios de algunos de los laboratorios líderes del sector.

El impacto de estos productos será especialmente importante en compañías con portfolios de medicamentos maduros, las cuales deberán replantearse el modelo de negocio a seguir con sus carteras fuera de patente si quieren mitigar el impacto de los genéricos en su cuenta de resultados.

### Mercados emergentes

Conjuntamente con el cambio de enfoque sobre las áreas terapéuticas preferentes, los laboratorios apuntarán a mercados menos desarrollados que los tradicionales de Estados Unidos, Japón y Europa, en los que se observa un mayor potencial de crecimiento. Así, se espera que el mercado farmacéutico en China crezca a ritmos cercanos al 20% anual hasta 2013. El crecimiento estimado en los próximos cinco años de los mercados denominados emergentes se sitúa entre el 14-17% anual, en comparación con el crecimiento del 3-6% anual que se espera en Estados Unidos. En los países europeos, esta tendencia va a suponer que en cada uno de los países se tenga que competir internamente por atraer los recursos necesarios, en un escenario de márgenes decrecientes y reducción del gasto farmacéutico.

### Gasto sanitario público

La crisis financiera y la lenta recuperación económica de las economías occidentales han motivado que los gobiernos apliquen medidas encaminadas a la reducción del gasto sanitario público. En este sentido, se han puesto en marcha políticas de control de precios y descuentos, y programas dirigidos a incentivar la prescripción de medicamentos genéricos, tanto en Estados Unidos, como en la gran mayoría de países Europeos, entre ellos España.

La reacción de los Gobiernos de otros países europeos que tienen a Alemania como modelo de referencia en el sector sanitario puede ser el catalizador para la reducción de beneficios futuros de las Big Pharma en Europa. Ha sido el caso de España con las diferentes medidas introducidas durante el año 2010 y agosto de 2011 por el Gobierno (Real Decreto-Ley 4/2010 de 26 de marzo de racionalización del gasto farmacéutico con cargo al Sistema Nacional de Salud, el Real Decreto-Ley 8/2010 de 20 de mayo por el que se adoptan medidas extraordinarias para la reducción del déficit público) y Real Decreto Ley 9/2011, de 19 de agosto, de medidas para la mejora de la calidad y cohesión del sistema nacional de salud, de contribución a la consolidación fiscal, y de elevación del importe máximo de los avales del estado para 2011.



### El estudio realizado por KPMG "Pharmaceuticals Executive Survey"\* llevado a cabo en EEUU en 2011:

- Prevé un incremento de los procesos de fusiones y adquisiciones
- Estima que la recuperación plena del sector no llegará, al menos, hasta 2014
- Confirma que el sector ha experimentado una significativa disminución de personal en el último año
- Señala que la creciente presión regulatoria y legislativa continúa presentando desafíos y conlleva importantes barreras al crecimiento

\* Refleja la respuesta de 100 ejecutivos de empresas farmacéuticas con sede en EEUU con ingresos superiores a 100 millones de dólares.



# Situación de la industria en España

La industria farmacéutica en España está siendo objeto de reiteradas modificaciones normativas que suponen y supondrán rebajas directas de precios para los medicamentos a todos los niveles.

En España, la industria farmacéutica que tradicionalmente ha tenido un componente anticíclico, ha resistido bien las crisis que ha padecido históricamente la economía del país. Sin embargo, la intensidad y globalidad de la actual crisis económica y financiera, que condicionan las economías públicas, empresariales y domésticas, no ha dejado ajeno al sector farmacéutico.

Este impacto, unido a la caída de márgenes por la madurez de sus portafolios y las medidas de contención del gasto sanitario, se han hecho visibles en forma de caída de la rentabilidad de las empresas, reducciones de plantilla, cierres de centros de I+D, redefinición de fuerzas de ventas, cambio del modelo de negocio tradicional, etc.

Las compañías farmacéuticas se enfrentan a elevados déficits públicos en los países en los que operan, caso de España, y al incremento de la competencia por parte de los países emergentes para atraer la inversión de las grandes multinacionales.

Una de las principales características de la industria y del mercado farmacéutico español es su intensa regulación pública que procede principalmente de dos fuentes: la Administración Central, con competencias básicamente por el lado de la oferta; y las Administraciones Autonómicas (con prácticas no homogéneas entre las 17 CC.AA.), competentes para regular el mercado farmacéutico por el lado de la demanda y con modelos no comunes entre

ellas potenciando unas, por ejemplo, la prescripción por principios activos y otras introduciendo catálogos de prescripción de productos.

En este contexto hay que tener en cuenta las diferentes medidas introducidas por el Gobierno español:

- Real Decreto Ley 4/2010 de 26 de marzo, de racionalización del gasto farmacéutico con cargo al Sistema Nacional de Salud, en el que se tomaron medidas de control del gasto público en medicamentos sujetos al Sistema de Precios de Referencia (SPR).
- Real Decreto Ley 8/2010 de 20 de mayo, en el que se adoptan medidas extraordinarias para la reducción del déficit público, que afectan a los precios de compra de medicamentos no genéricos y no adscritos al SPR y a aquellos que se dispensen en el servicio farmacéutico del Sistema Nacional de Salud.
- Real Decreto Ley 9/2011, del 19 de agosto, de medidas para la mejora de la calidad y cohesión del sistema nacional de salud, de contribución a la consolidación fiscal, y de elevación del importe máximo de los avales del estado para 2011. Este último, trata de nuevo de contribuir a la reducción del gasto farmacéutico y de homogeneizar el comportamiento de las CC.AA. para revertir la fragmentación del mercado nacional que se estaba produciendo fruto de la capacidad de las CC.AA. para legislar en materia de sanidad.

Estos tres Reales Decretos han supuesto y supondrán rebajas directas de precios para los medicamentos en nuestro país a todos los niveles, tanto para productos genéricos, como para productos innovadores, y la puesta en marcha de un nuevo sistema de precios de referencia más dinámico y que supondrá una presión continua sobre los precios de las moléculas fuera de patente. Igualmente, desde el Gobierno español se ha querido impulsar el uso de medicamentos genéricos con medidas como la prescripción por principio activo en medicamentos fuera de patente y la creación de grupos homogéneos.

Con el objetivo de evaluar las preocupaciones de los ejecutivos de la industria farmacéutica en España con respecto a su situación actual y al futuro y sus necesidades e intenciones en cuanto a toma de decisiones, KPMG en España ha llevado a cabo una encuesta entre directivos de la industria farmacéutica cuyas principales conclusiones se desglosan en este documento.

# Principales conclusiones

Las empresas del sector farmacéutico en España se han visto afectadas por la nueva regulación nacional, que ha presionado a la baja los precios de muchos medicamentos. Esto parece haber provocado caídas generalizadas en la cifra de ventas que ha tenido consecuencias negativas sobre los márgenes y la estructura financiera de las empresas.

Además, el vencimiento de patentes de algunos medicamentos del portfolio de muchas compañías, está provocando y provocará la reducción de los márgenes y, en consecuencia, de los flujos de caja ya de por sí impactados por los retrasos en el pago y el creciente déficit público.

A nivel de modelo de negocio comercial, la creciente presión sobre los márgenes de la industria, unida a la desaceleración del crecimiento por la

madurez de la mayoría de los portfolios de producto de las farmacéuticas, está conduciendo al sector a replantearse el modelo tradicional de visita médica basado en una red comercial de tamaño, pasando a adoptar nuevos modelos basados en una visita más especializada y con redes comerciales más reducidas, pero de mayor riqueza de perfiles. De esta manera están ganando popularidad modelos de multicanalidad, redes de visita de perfil científico, estrategias de programas de colaboración a medio plazo, etc.

Se espera que estas tendencias sigan predominando en los próximos años en la industria farmacéutica.

Esta situación que describen los encuestados se manifiesta en sus preocupaciones actuales y futuras respecto de la industria, que son

mayoritariamente la reducción de precios y los retrasos en el cobro de la deuda con las distintas Administraciones Autonómicas. A su vez, esto tiene reflejo en las preocupaciones internas por la capacidad de mantener márgenes y de gestionar el capital circulante.

Para hacer frente a esta situación se opta por la aceleración en la introducción de nuevos productos en el mercado y la diversificación geográfica, o la adaptación del modelo de negocio reduciendo la estructura de costes y transformando las áreas de negocio hacia un modelo de eficiencia global y, en un futuro, la adquisición de negocios estratégicos.

- Aceleración en la introducción de nuevos productos en el mercado
- Diversificación geográfica y entrada en nuevos negocios / mercados
- Adaptación del modelo de negocio y estrategia comercial
- Revisión de estructuras de costes y transformación de las áreas de negocio hacia un modelo más eficiente
- Y en un futuro, adquisición de negocios estratégicos



**Aspectos más relevantes para la industria**

Ante la pregunta de qué aspectos se consideran de mayor importancia para la industria farmacéutica en los próximos 12 meses, de forma casi unánime, el 83% de los encuestados opina que los precios y el entorno regulatorio tendrán un peso significativo **(Gráfico 1)**.

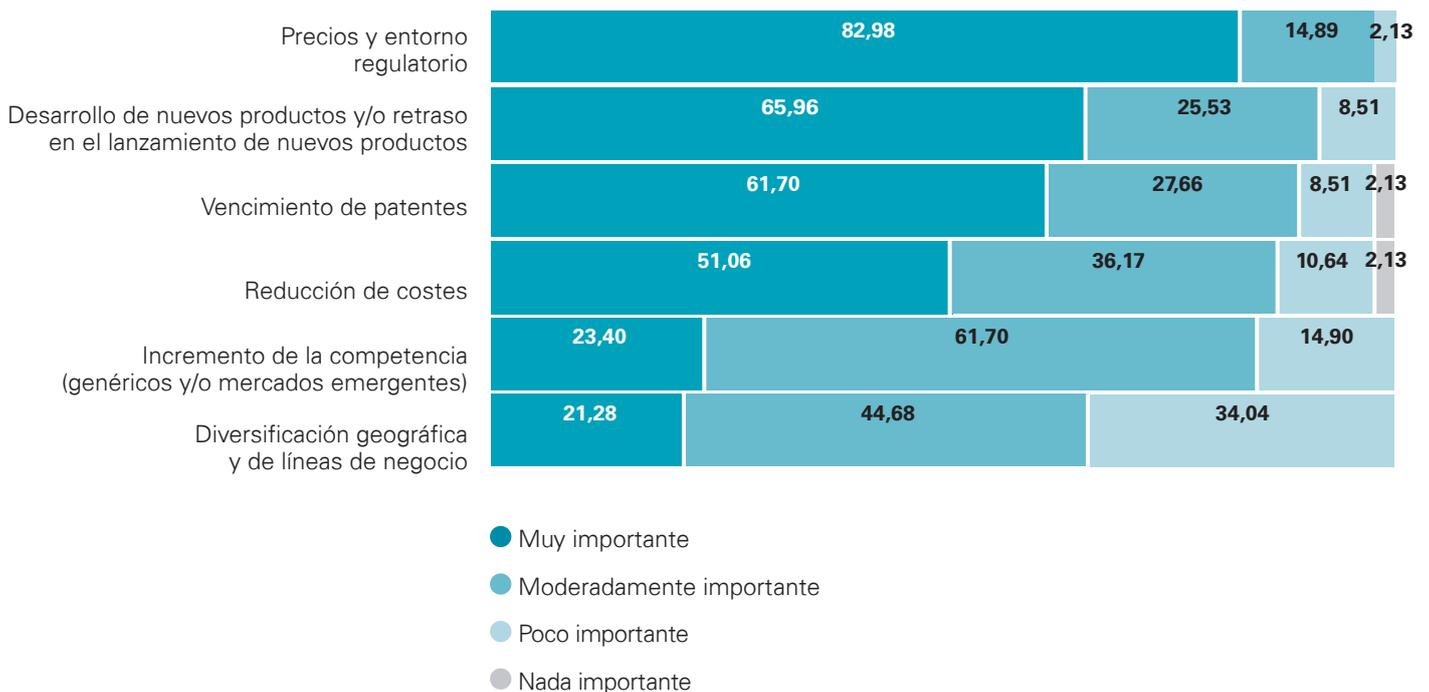
Las crecientes medidas para contener el gasto farmacéutico, unidas a la necesidad de renovar portfolios de

productos maduros, llevan al 66% de los encuestados a señalar este aspecto como muy relevante, siendo el segundo en importancia para los próximos 12 meses, seguido por el 62% el vencimiento de patentes.

Seguir trabajando en optimizar la estructura de costes de las compañías aparece igualmente como un factor muy notable para el próximo año entre la mitad de los encuestados.

**Gráfico 1**

¿Cómo de importante serán los siguientes aspectos en la industria farmacéutica en los próximos 12 meses. (%)?



### Influencia de los Reales Decretos en la industria

Los Reales Decretos aprobados por el Gobierno español a lo largo del 2010 han supuesto rebajas directas de precios de los medicamentos en nuestro país a todos los niveles, tanto para productos genéricos, como para productos innovadores. Esto queda patente en las respuestas de los encuestados, dónde el 79% afirma que su volumen de facturación se ha reducido por el efecto de estas medidas **(Gráfico 2)**.

Sin duda, el reciente Real Decreto 09/2011, aprobado con posterioridad a las entrevistas realizadas en nuestro estudio, volverá a tener un impacto directo sobre la cifra de negocio de las empresas encuestadas en los próximos meses, con medidas como la prescripción por principio activo y la fijación de un nuevo sistema de precios de referencia.

### Magnitudes más afectadas

La caída de las ventas en el sector se ha producido principalmente por la variable precio. Ambos decretos del 2010 hacen especial incidencia en la regulación de los precios, al igual que el RD 09/2011 el cual vuelve a incidir de forma directa e indirecta sobre los precios de los productos fuera de patente. Así lo manifiestan, también, los encuestados al afirmar en una proporción de 89% que es el precio de los medicamentos el principal factor afectado en esta crisis.

La siguiente variable que más se ha visto afectada ha sido el marketing y los costes de marketing y ventas en general. La disminución de ingresos ha hecho necesaria una racionalización del gasto, que se está reflejando en esta partida, entre otras, si bien la industria ha tenido que adaptar también sus

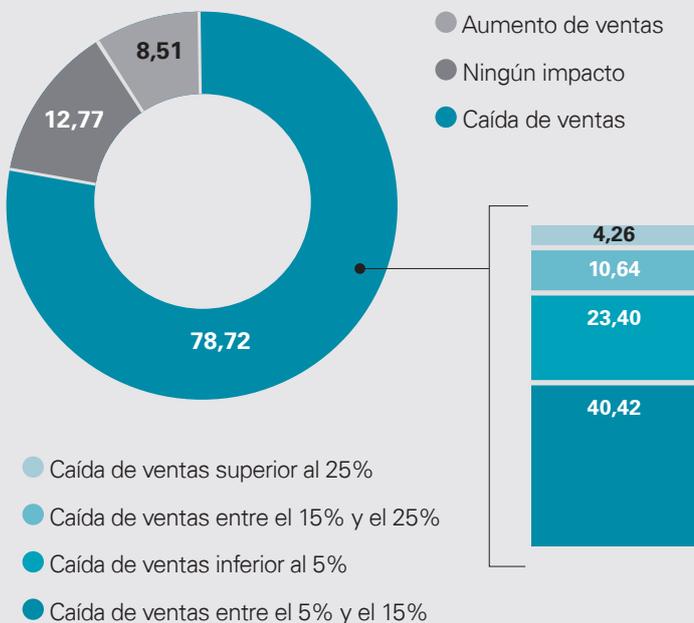
estructuras de gastos de personal, como así lo refleja la encuesta con un 32% **(Gráfico 3)**.

El volumen de unidades vendidas también ha sido resaltado por algo más de la mitad de los participantes, un 55%, principalmente como consecuencia de la migración de parte de la prescripción de productos de marca fuera de patente a productos genéricos, tras la puesta en marcha de los distintos Reales Decretos del 2010 y 2011.

El 36% de los directivos señala la política de circulante entre los factores más afectados, principalmente por el aumento de los periodos de pago por parte del SNS (>290 días a finales de 2010 según Farmaindustria), lo que la convierte en objeto de una mayor preocupación, gestión y seguimiento.

**Gráfico 2**

Impacto de los RD en la facturación. (%)



**Gráfico 3**

Ratios o magnitudes de negocio más afectados. (%)



### Preocupaciones y estrategias ante la actual situación económica y del sector

Cuando se pregunta a los encuestados sobre las principales preocupaciones de su empresa respecto de la situación actual de la industria farmacéutica, dos factores aparecen como los más importantes. Por un lado, la reducción de precios mencionada por un 85% y, por otro lado, el retraso en el cobro de la deuda de las Administraciones Autonómicas, principalmente a nivel hospitalario, por un 57%.

Las distintas medidas aprobadas por el Gobierno para contener el gasto sanitario se han centrado principalmente en la reducción de los precios de los medicamentos, tanto genéricos como innovadores, y productos maduros (fuera de patente). Estas continuas reducciones tienen un impacto directo en la facturación y los márgenes de las compañías, como

se ha mencionado ya, pero también implican un impacto sobre la capacidad de los laboratorios para establecer planes estratégicos y de inversión a medio y largo plazo, generando incertidumbre e inestabilidad y dificultando la gestión de estas empresas.

Los retrasos en el cobro de la deuda con las distintas Administraciones Públicas suponen igualmente un elemento de preocupación para los laboratorios con una cuota importante de negocio hospitalario. Adicionalmente, a este aumento de los plazos de pago de la administración, hay que añadir la creciente heterogeneidad en las políticas y en la gestión sanitaria entre las distintas CC.AA., lo cual añade otro nivel de dificultad e incertidumbre a la operativa de los laboratorios y a su capacidad de establecer planes a medio y largo plazo **(Gráfico 4)**.

#### Gráfico 4

Principales preocupaciones de su empresa con respecto a la situación actual de la industria farmacéutica. (%)



Las preocupaciones de la industria a nivel interno tienen mucho que ver con los resultados obtenidos en relación con los principales ratios y magnitudes del negocio afectados. Un 91,5% de los encuestados están preocupados por su capacidad de mantener márgenes, consecuencia directa no sólo de las bajadas de precios mencionadas anteriormente, sino también del creciente envejecimiento de los portafolios de productos, de la creciente presión sobre el capital circulante y del creciente comercio paralelo y aparición de falsificaciones **(Gráfico 5)**.

En segundo lugar, vuelve a aparecer la gestión del capital circulante como la otra gran preocupación de las empresas en la gestión del negocio, mencionado por el 61%.

El período de protección de la propiedad intelectual permite, bajo condiciones reguladas, que la empresa rentabilice la inversión realizada en I+D. Los beneficios que se generan durante la explotación de la patente, son el incentivo para el desarrollo de nuevos productos. Algo más de la mitad de los directivos participantes en este estudio, el 51%, está preocupado por la protección de la propiedad

intelectual. Para las empresas que invierten en innovación de nuevos productos es importante contar con un marco estable y seguro de protección de la propiedad intelectual que permita establecer escenarios de rentabilidad y retorno sobre la inversión a medio y largo plazo, lo cual parece, por las respuestas obtenidas en la encuesta realizada, que no siempre se está consiguiendo.

En cuanto a las estrategias que se están poniendo en marcha por las empresas para hacer frente a estos cambios del entorno de negocio, el 70% de los entrevistados afirman que se están acelerando los procesos para la puesta en el mercado de nuevos productos y/o mejoras sobre los productos actuales de su cartera, con el objetivo de potenciar el crecimiento del volumen de ventas a través de la renovación del portafolio de productos **(Gráfico 6)**.

Dado el rol de las CC.AA. en la gestión sanitaria, y teniendo en cuenta el aumento en la heterogeneidad de las medidas adoptadas por las mismas, los entrevistados afirman que fortalecer las relaciones con las Administraciones Central y Autonómicas es otra

estrategia que se está aplicando (45% de los encuestados) para competir y fortalecer los ingresos.

La aceleración de los procesos de internacionalización también ha sido considerada como una estrategia importante (40%) para potenciar la recuperación de ingresos, principalmente relevante entre laboratorios nacionales que ven en la salida a nuevos mercados una clara oportunidad de reducir su exposición al mercado nacional y potenciar al mismo tiempo el crecimiento del volumen de negocio en nuevos mercados geográficos.

El establecimiento de nuevos acuerdos de colaboración para la distribución de productos al objeto de ampliar la base de clientes target y/o la presencia de los productos y de la compañías en nuevos mercados y segmento, (23%) son otras estrategias consideradas entre los laboratorios entrevistados.

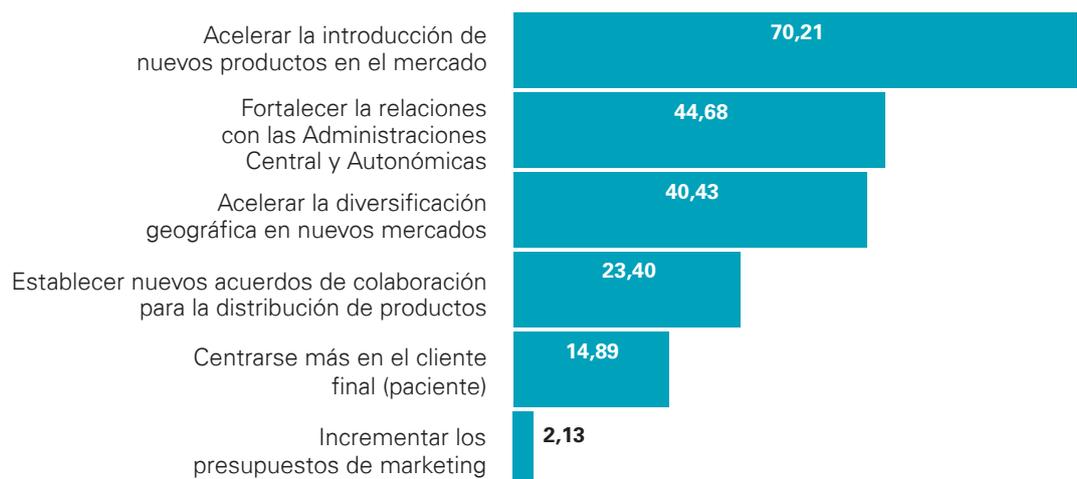
Sólo un 2,3% de los encuestados apuesta por el incremento de los presupuestos de marketing como una estrategia para incrementar los ingresos en el entorno actual del negocio en nuestro país.

**Gráfico 5**

Principales preocupaciones internas específicas de su empresa. (%)

**Gráfico 6**

Estrategias en marcha para hacer crecer los ingresos. (%)



### Situación interna de las empresas ante la coyuntura actual

Igualmente, se ha pedido a los encuestados que valoren la prioridad entre cuatro ejes de actuación en la gestión de su negocio: reducción de la estructura actual de costes, transformación de áreas concretas del negocio, crecimiento inorgánico y reducción del capital circulante de la empresa (**Gráfico 7**).

Los dos ejes de mayor importancia, según los encuestados, han resultado ser la reducción de la estructura actual de costes de la compañía, mencionado como prioritario por el 66% de los entrevistados, junto con la necesidad de los laboratorios de adaptar y transformar distintas áreas del negocio para competir en el entorno actual, mencionado como prioritario por el 60% de los entrevistados.

Ambas medidas están directamente relacionadas con la creciente presión sobre el volumen de facturación y los márgenes de las compañías, lo cual hace necesario optimizar la estructura de costes actual de la empresa para ser más eficientes y poder mantener en el escenario actual la rentabilidad al accionista. En el caso de transformar determinadas funciones, cobra especial importancia no sólo la necesidad de proteger los márgenes de la empresa,

sino también la necesidad de adaptar la estructura de la empresa a los distintos cambios que se están dando tanto a nivel regional como en el proceso de prescripción y dispensación de medicamentos, con la presencia de nuevos actores ganando importancia.

La optimización de la liquidez aparece como importante, aunque en un segundo nivel de criticidad, al igual que el desarrollo inorgánico, que ha sido considerado por los entrevistados como el eje de actuación de menor importancia de los cuatro propuestos en el estudio.

Respecto a la efectividad en distintos ámbitos de la actividad de gestión del riesgo, los ejecutivos objeto de la encuesta están mayoritariamente satisfechos. Un 80% de los encuestados consideran, en general, efectivos o muy efectivos los procesos establecidos en todos los campos preguntados, incluidos los de control. Para los directivos, sus empresas son especialmente efectivas en cuanto al control del cumplimiento regulatorio, seguido de la comunicación de los riesgos a los accionistas y/o inversores (**Gráfico 8**).

Cabe destacar, que cerca de un 20% de los entrevistados considera poco efectiva la alineación de la estrategia con los riesgos del negocio, y la calidad de la información sobre estos riesgos.

**Gráfico 7**

Importancia de las siguientes áreas de negocio en la gestión del negocio. (%)



● El mas prioritario ● Prioritario ● Importante ● El menos importante

**Gráfico 8**

¿Cómo de efectivo es el desempeño de las siguientes actividades relacionadas con el riesgo en su empresa. (%)?

Control de cumplimiento regulatorio	53,19	44,68	2,13	
Comunicación de los riesgos a los accionistas y/o inversores	29,79	59,57	8,51	2,13
La información obtenida del análisis de riesgo llega a las personas adecuadas	27,66	51,06	19,15	2,13
Tiempo asignado por la Dirección a los riesgos significativos identificados	19,15	68,08	10,64	2,13
Las líneas de reporting del análisis del riesgo a la alta dirección	19,15	68,05	10,67	2,13
Vinculación de análisis de riesgos de negocio con la estrategia corporativa	17,02	65,96	17,02	
La información de riesgos es de calidad y está disponible	14,89	65,96	19,15	
Riesgo de cambio	14,89	63,84	14,89	6,38

● Muy efectivo ● Efectivo ● Poco efectivo ● Muy poco efectivo





Los entrevistados afirman que la información recibida sobre el cumplimiento legal y regulatorio es satisfactoria para el 64% de la muestra, el nivel de detalle de la información para el 62% y el entorno general de control para un 57% **(Gráfico 9)**.

Por otra parte, cabría destacar como áreas de mejora en cuanto a la información de gestión del negocio las relativas a riesgos de fraude, riesgos de IT, e información referente al plan estratégico de auditoría interna.

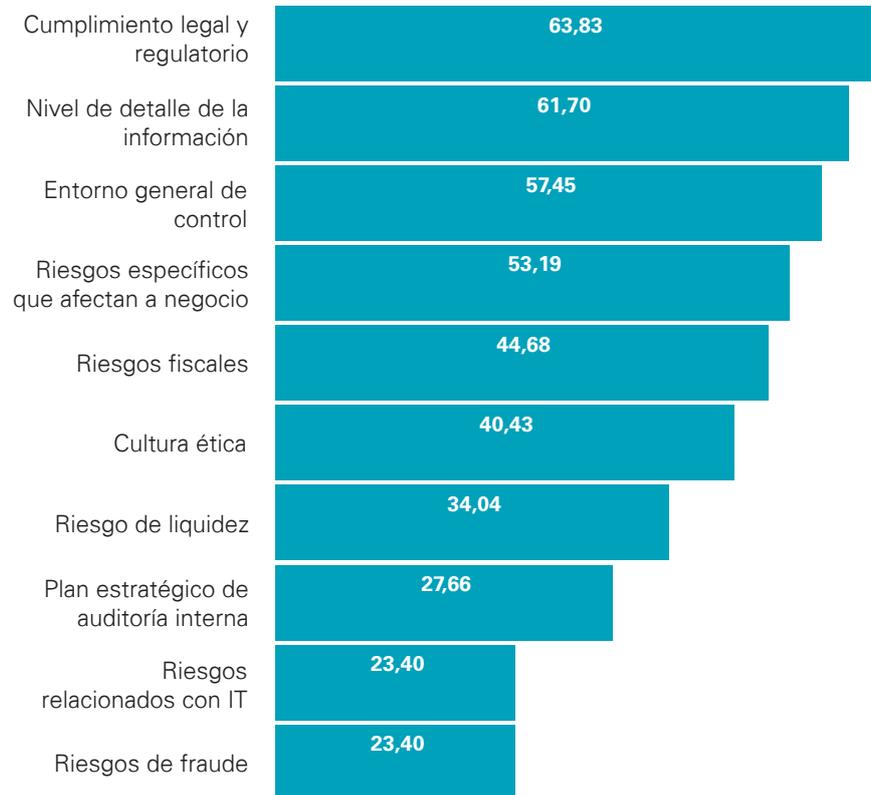
Como último aspecto de la situación interna de las empresas ante la coyuntura actual, se preguntaba a los directivos participantes en el estudio por las medidas que están adoptando en sus empresas para mitigar los posibles descensos en la cifra de facturación derivados de las distintas medidas de contención del gasto ya mencionadas **(Gráfico 10)**.

Al analizar las respuestas, hemos podido ver que las dos medidas predominantes entre los laboratorios entrevistados están siendo, por un lado, la reducción de los costes generales de la empresa, con un 77% de los entrevistados, y por otro lado la redefinición y optimización de la fuerza de ventas, con un 47%. En esta misma línea de optimización de costes y recursos dedicados de la empresa, estarían las alternativas posicionadas en cuarto, quinto y sexto lugar, es decir, desinversión en líneas no rentables (32%), externalización de procesos no críticos (28%), y reducción de la estructura (25,5%), respectivamente.

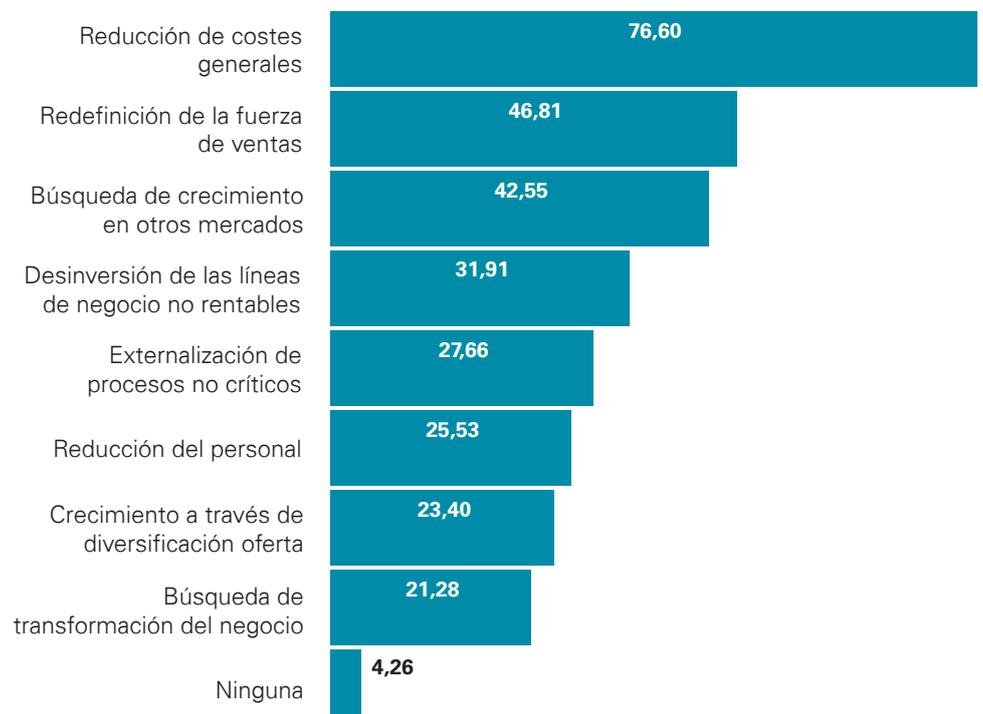
Entre laboratorios nacionales, también destaca como medida adoptada la búsqueda de nuevas áreas de crecimiento en otros mercados y segmentos de negocio.

**Gráfico 9**

Satisfechos con la información elaborada por los gestores sobre: (%)

**Gráfico 10**

Medidas que se están tomando para mitigar el descenso de los ingresos. (%)



### Futuro del sector farmacéutico

Tras el impacto sufrido con los dos anteriores RD del 2010, y dadas las perspectivas de la economía española y sus cuentas públicas, el sector percibe como riesgo alto la incertidumbre regulatoria y la posibilidad de nuevos cambios y nuevas medidas de contención del gasto por parte de las Administraciones Central y Autonómicas. Esto queda patente en las respuestas obtenidas, con un 60%

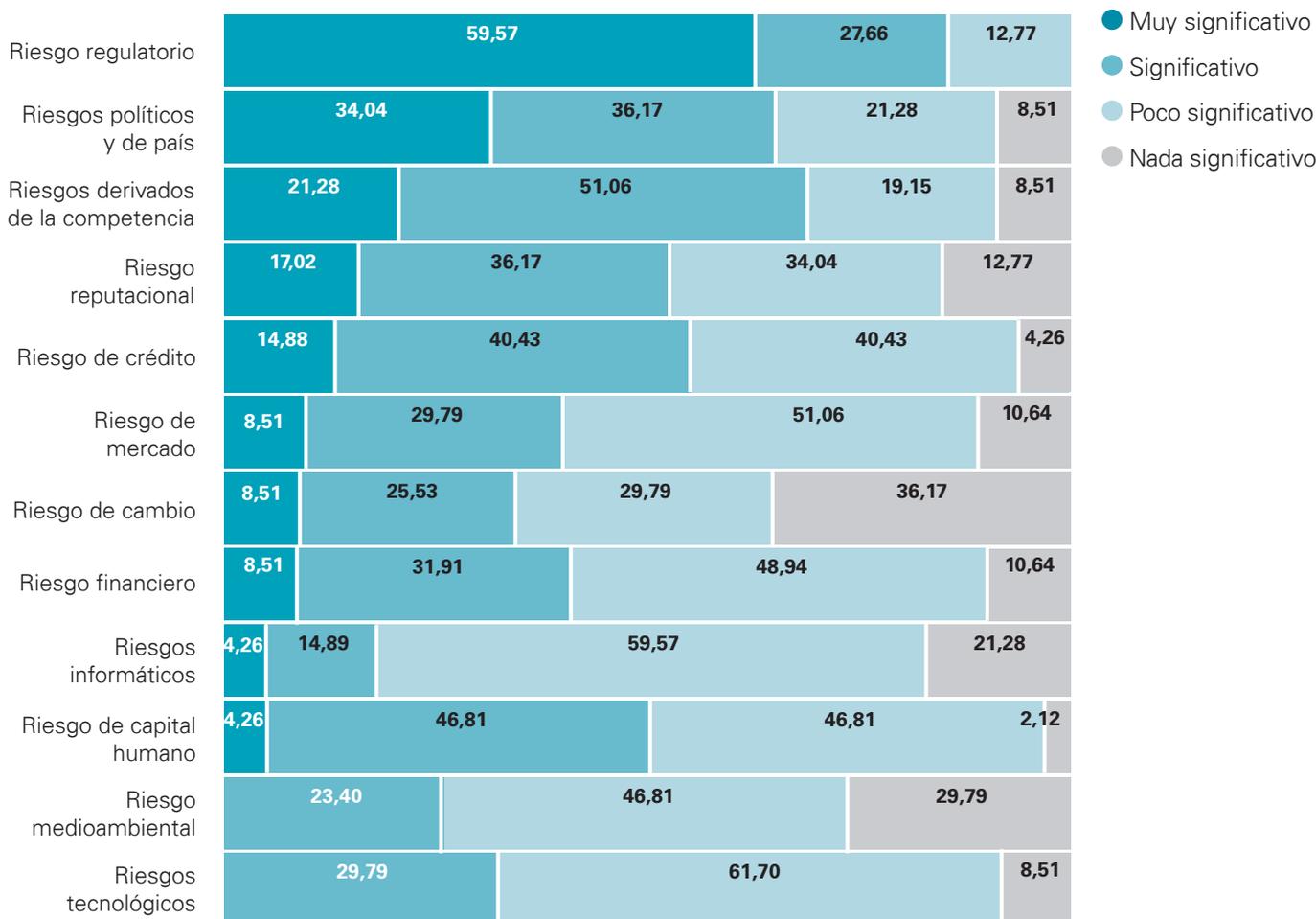
de los encuestados que lo consideran muy significativo y un 28% adicional que lo clasificaron como significativo **(Gráfico 11)**.

La reciente aprobación del RD de agosto de 2011, posterior a la realización del trabajo de campo del presente estudio, ha venido a ratificar las expectativas de los laboratorios con respecto a nuevos cambios regulatorios e inestabilidad del entorno.

En relación al riesgo derivado de la competencia, el 72% lo percibe como significativo o muy significativo, de la misma manera que el 70% percibe el riesgo de la incertidumbre política, o de país. El resto de riesgos son percibidos como significativos o poco significativos de una manera muy igualada.

**Gráfico 11**

¿Cómo de significativos para su sector ve los siguientes riesgos?





**Los encuestados perciben que la incertidumbre regulatoria y la posibilidad de nuevas medidas de contención del gasto son los mayores riesgos para el sector**

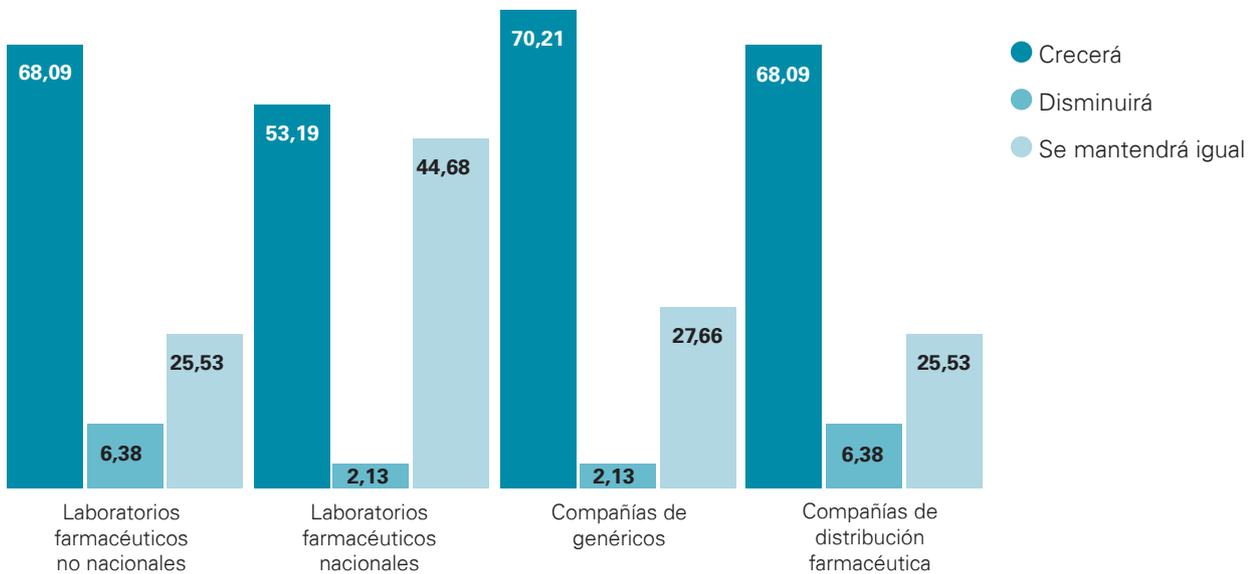
El crecimiento inorgánico, sin embargo, va a aumentar en los próximos años, a juicio de los encuestados. El incremento del número de operaciones de M&A se espera que tenga lugar en todos los eslabones de la cadena de valor que compone la oferta del sector farmacéutico. Alrededor del 70% de las respuestas indican que incrementará el número de operaciones de crecimiento inorgánico en laboratorios no nacionales, compañías de genéricos y compañías de distribución farmacéutica **(Gráfico 12)**.

Los procesos de concentración en la industria farmacéutica, en un entorno de reducción de ingresos, persiguen encontrar sinergias y aprovechar economías de escala, así como diversificar/complementar las líneas de negocio, con el objetivo de seguir creciendo en facturación. Incrementado el tamaño de la empresa vía crecimiento inorgánico se pretende adquirir nuevos clientes, nuevas tecnologías, mayor absorción de costes fijos y se da un paso hacia una mayor eficiencia operativa.

En este sentido, cuando se preguntó a los directivos por los ejes clave estratégicos a futuro, aparecía en primer lugar el establecer alianzas estratégicas con otros laboratorios y actores del sector, seguido por potenciar el pipeline de nuevos productos, y el negocio principal del laboratorio. Conseguir tener una mayor eficiencia en costes y construir una relación fuerte con los clientes clave aparecen también como ejes importantes sobre los que construir la estrategia de los próximos años **(Gráfico 13)**.

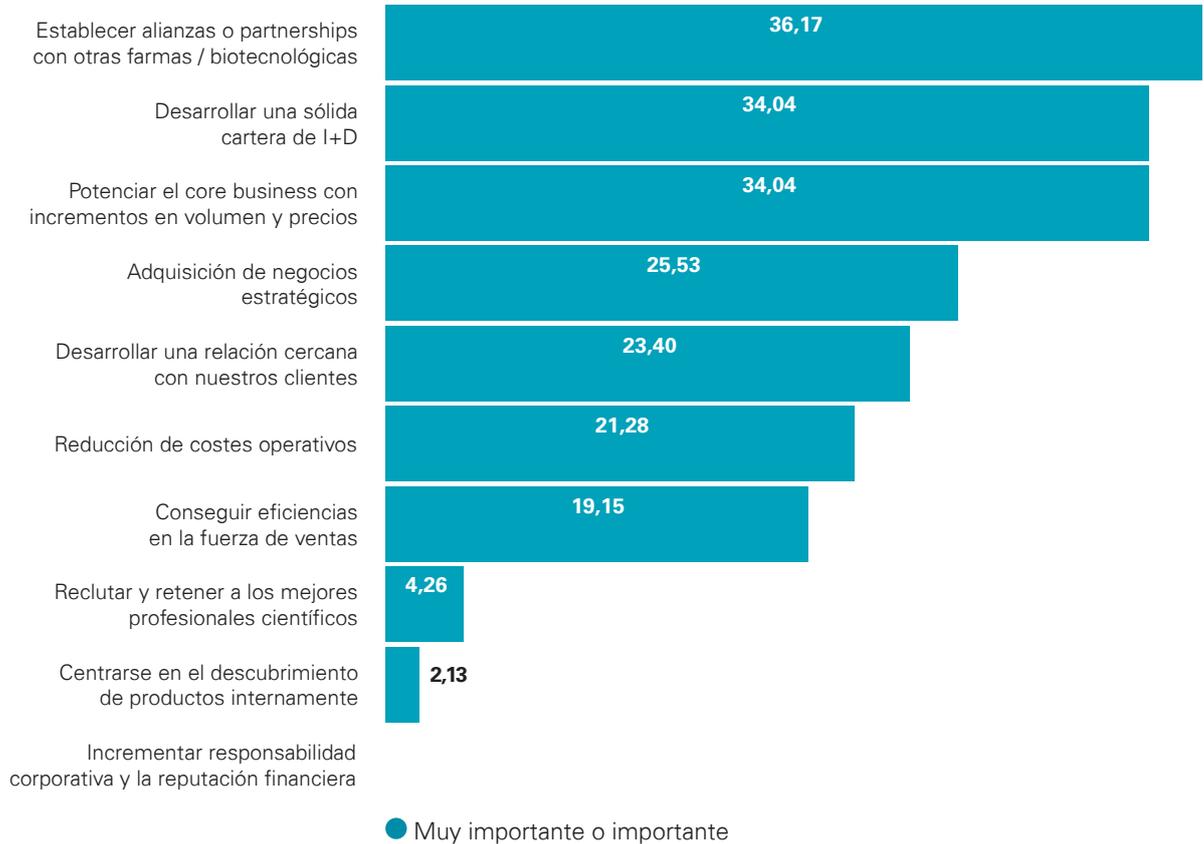
**Gráfico 12**

¿Qué pasará con el número de procesos de integración en el sector. (%)?



**Gráfico 13**

Importancia de las estrategias para el éxito futuro. (%)





# Metodología y muestra

El estudio se llevó a cabo durante los meses de mayo y junio de 2011, mediante una encuesta electrónica dirigida a las principales empresas de la industria farmacéutica en España.

El 55% de los directivos encuestados pertenecen a compañías farmacéuticas multinacionales extranjeras con actividad en España, el 34% a compañías farmacéuticas nacionales y el 11% restante pertenece a otro tipo de compañías (**Gráfico 1**).

Por volumen de facturación, la muestra está formada en un 53% por empresas que facturan entre 50 y 300 millones de euros, en 36% por empresas que facturan más de 300 millones de euros y el resto, en un 11% por empresas que facturan menos de 50 millones de euros (**Gráfico 2**).

En sus respectivas organizaciones, el 18% de los entrevistados ocupan el puesto de director general o consejero delegado, el 42% otros puestos de la alta dirección y el 40% ocupan el puesto de director financiero (**Gráfico 3**).

## Gráfico 1

Tipo de compañía (%)

Muestra por tipo de compañía	%
Compañía farmacéutica nacional	34
Compañía farmacéutica no nacional	55
Otros	11

## Gráfico 2

Niveles de facturación (%)

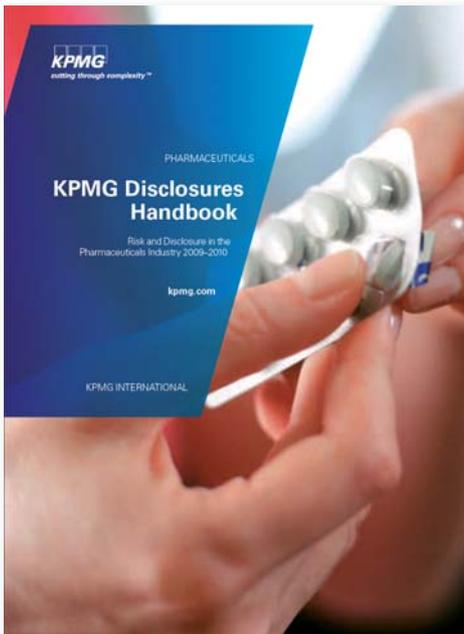
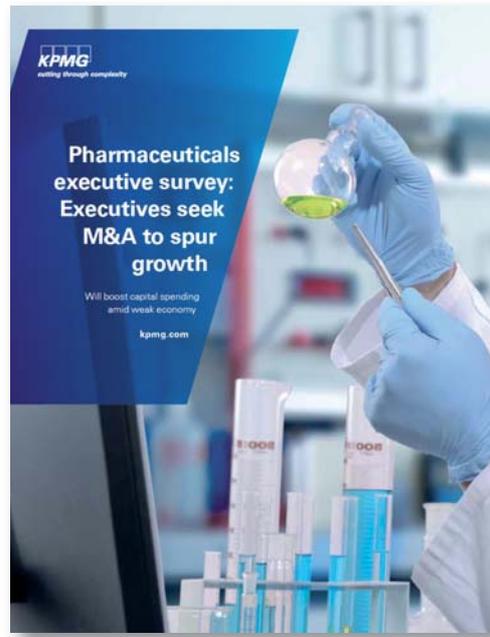
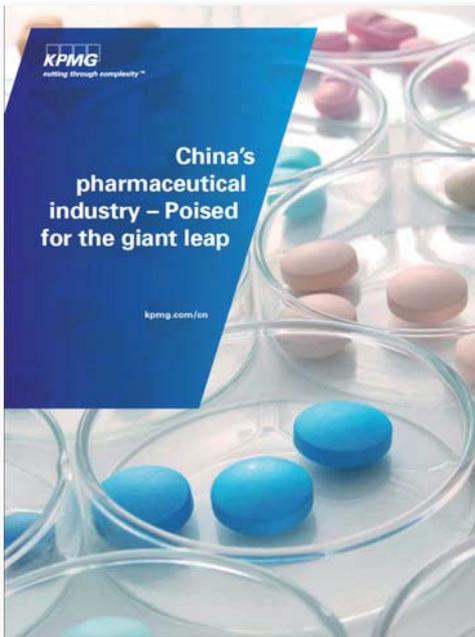
Muestra por su tipo de facturación (€)	%
Más de 300 millones	36
Entre 50 y 300 millones	53
Menos de 50 millones	11

## Gráfico 3

Cargo del encuestado (%)

Muestra por cargo del encuestado	%
Presidente/Consejero Delegado/Director General	18
Director financiero	40
Otros puestos de la alta dirección	42

# Otras publicaciones de interés





**Equipo Sector Farmacéutico  
de KPMG en España:**

**Juan Ramón Aceytuno**

**Director**

**Auditoría**

**E:** jaceytuno@kpmg.es

**T:** 93 253 29 55

**José Antonio del Castillo**

**Socio**

**Auditoría, Transactions &  
Restructuring**

**E:** jadelcastillo@kpmg.es

**T:** 93 253 29 07

**Gregorio Díaz**

**Director**

**Management Consulting**

**E:** gregoriodiaz@kpmg.es

**T:** 91 451 31 51

**Julio César García**

**Socio**

**Tax**

**E:** juliocesargarcia@kpmg.es

**T:** 91 456 59 08

**Borja Guinea**

**Socio**

**Auditoría**

**E:** bguinea@kpmg.es

**T:** 91 456 35 15

**Jorge Rioperez**

**Socio**

**Transactions & Restructuring**

**E:** jrioperez@kpmg.es

**T:** 91 456 80 80

**José Ignacio Rodríguez de Prado**

**Socio**

**Auditoría**

**E:** jirodriguez@kpmg.es

**T:** 91 456 35 09