

## Las oportunidades que ofrecen los mercados emergentes

*Fuente: Pasajes de un artículo redactado por Amit Agarwal, Julio Dreszer y Jean Mina y publicado por McKinsey & Company*

Los autores creen que los mercados emergentes está siguiendo un ciclo predecible que probablemente los reintegrará a una perspectiva positiva dentro de poco tiempo, posiblemente cuando finalice la ola actual de lanzamientos. Crean además que es probable que los ingresos farmacéuticos de los 20 mercados principales se dupliquen en los próximos 10 años. Las oportunidades siguen siendo atractivas, incluso excluyendo China, que es un gran mercado estratégico para la mayoría de las compañías farmacéuticas, independientemente de sus estrategias en otros mercados emergentes.

El artículo identificó tres niveles de mercados emergentes: Nivel uno: China; Nivel dos: Brasil, India, Rusia; Nivel tres: Argelia, Argentina, Bangladesh, Chile, Colombia, Egipto, Indonesia, Kazakstán, México, Nigeria, Pakistán, Filipinas, Polonia, Sudáfrica, Arabia Saudita, Turquía y Vietnam.

Empleando fuentes de BMI Research (mayo de 2017) y de IMS Global Use of Medicines, el artículo calcula que en 2025 los tres niveles de los mercados emergentes estarán valorados en US\$490.000 millones y que China representará cerca de la mitad de ese valor. Para aprovechar las oportunidades de crecimiento en estos mercados, el artículo sugiere que las multinacionales deberán estar preparadas para abordar esos mercados a largo plazo, seguir invirtiendo en mercados emergentes y asumir riesgos calculados. Para tener éxito en estas actividades y pasar de la vieja actitud de “ir y crecer”, el sector farmacéutico necesita (1) definir objetivos claros a largo plazo para los mercados emergentes, (2) adaptar su modelo de negocios a la naturaleza de los mercados emergentes y (3) contar con organizaciones ágiles adaptadas a las necesidades de los mercados emergentes.

En lo referente a definir los objetivos estratégicos a largo plazo, el artículo dice, “Algunas multinacionales farmacéuticas aprovechan de tanto en tanto oportunidades en mercados emergentes, sin haber definido claramente el rol de los mercados emergentes en sus estrategias generales. Otras se ajustan a las expectativas y modifican sus aspiraciones con una perspectiva a mayor plazo. Asimismo, identifican cómo alcanzarán sus objetivos comerciales más generales en los mercados emergentes. Además de buscar escala y crecimiento, estas multinacionales exitosas han empleado ampliamente sus actividades en mercados emergentes para intentar alcanzar tres objetivos estratégicos: incrementar y expandir el acceso de los pacientes, crear fuentes de innovación y diversificar el riesgo.

El incremento y la expansión del acceso de pacientes a medicamentos es uno de los principales objetivos de la Fundación de la IFPW. “Con muchas enfermedades diagnosticadas y tratadas insuficientemente, los mercados emergentes siguen ofreciendo perspectivas atractivas de crecimiento para las compañías farmacéuticas, en gran medida porque los ingresos de varios de

*continúa en la página 2*

## Noticias Resumidas. . .

- ♦ **EBOS Group Limited** firmó un acuerdo vinculante para adquirir **HPS**, el mayor proveedor de Australia de servicios tercerizados a hospitales, por A\$154 millones (US\$117,3 millones). La adquisición extenderá la división hospitalaria de EBOS existente en Australia. HPS, que cuenta con relaciones y contratos a largo plazo con grandes grupos de hospitales, instalaciones correccionales, oncología y clínicas de fertilidad, aporta más de 40 años de experiencia en servicios para la industria de instituciones de atención de la salud. El CEO de EBOS, Patrick Davies, dijo que la adquisición de HPS es una inversión estratégica importante que proporcionará al grupo un modelo integrado verticalmente en el segmento de mercado.

- ♦ El 29 de junio, **Walgreens Boots Alliance** anunció que anulará su trato con **Rite Aid** a favor de un nuevo acuerdo. En este nuevo acuerdo, Walgreens Boots Alliance adquirirá 2.186 farmacias Rite Aid por US\$5.175.000 millones en efectivo. El trato incluye la asunción de los alquileres de bienes raíces y la concesión de una opción a Rite Aid de pasar a ser miembro de Walgreens Boots Alliance Development, la organización de abastecimiento del grupo Walgreens Boots Alliance. El acuerdo actual de desinversión de Fred’s Pharmacy (parte del trato original de fusión) queda anulado.

**U.S. Bioservices**, la división de farmacias especializadas de

*continúa en la página 2*

## El nuevo organigrama de AmerisourceBergen

*Fuentes: La compañía y BusinessWire*

AmerisourceBergen anunció un nuevo organigrama diseñado para que la organización pueda cumplir mejor con las necesidades de sus clientes, en lo que la compañía definió como una manera más unificada que simultáneamente apoyará la estrategia empresarial y acelerará el crecimiento. Las ofertas de la compañía ahora estarán alineadas en dos grupos: Pharmaceutical Distribution and Strategic Global Sourcing (Distribución Farmacéutica y Abastecimiento Mundial Estratégico) y Global Commercialization Services and Animal Health (Servicios de Comercialización Mundiales y Salud Animal).

La división Pharmaceutical Distribution and Strategic Global Sourcing estará encabezada por el presidente de grupo Robert P. Mauch, Pharm.D., Ph.D. Incluye los servicios que la compañía presta a farmacias independientes, sistemas de salud, prácticas de médicos y sitios de atención alternativa, así como el abastecimiento, el reempaqueado y las capacidades de farmacias especializadas de Amerisource Bergen.

La división Global Commercialization Services and Animal Health estará encabezada por el presidente de grupo James F. Cleary, Jr. Incluye las soluciones de la compañía para la comercialización de productos y el acceso de pacientes, así como el desarrollo internacional y la salud animal.

“AmerisourceBergen reunió y formó las mejores capacidades de su tipo para apoyar todas las etapas de la atención farmacéutica,

*continúa en la página 2*

## Las oportunidades (cont.) . . .

estos países están aumentando rápidamente, los pacientes están mejor informados y el acceso a la atención de la salud está en expansión. Además, operar en mercados emergentes requiere que las multinacionales pongan sus medicamentos a disposición de países y pacientes con menores ingresos. Formar asociaciones o contratos voluntarios de concesiones de licencias puede ayudarlos a expandir el acceso de los pacientes, forjar sus reputaciones y atraer ingresos incrementales con inversiones controladas”.

Los autores sugieren lo siguiente para adoptar modelos de negocios adecuados: “Priorizar la cartera país por país; explorar nuevos modelos y canales comerciales; pasar de los enfoques comerciales tradicionales a enfoques impulsados por el acceso; adaptarse a las necesidades de los mercados del propio bolsillo y de consumidores; pensar más allá de sus modelos comerciales.

En lo referente a pensar más allá de un modelo comercial existente, los autores sugieren, “Al buscar oportunidades para diferenciarse, las compañías deben mirar más allá de las ventas y la comercialización. Incluso en los casos en que la investigación y desarrollo esté organizada globalmente, se puede adaptar a las condiciones locales concediendo licencias y mediante fusiones y adquisiciones para enriquecer la cartera del país, por ejemplo, o desarrollando medicamentos diseñados específicamente para cumplir con las restricciones locales, tales como la estabilidad de los medicamentos a mayores temperaturas. La fabricación local también puede ser un diferenciador significativo en los casos en que no se requiera para entrar al mercado. Y contar con una cadena de suministro sobresaliente puede otorgar una ventaja competitiva en mercados como los de África Meridional, en los que hacer llegar medicamentos a pacientes mediante farmacias sigue siendo difícil.

En la formación de una organización ágil, el tercer componente del éxito, el artículo recalca: “Organizar los mercados emergentes y desarrollados por separado; obtener el equilibrio correcto entre las capacidades globales y locales; mejorar la agilidad fundacional”.

Los autores concluyen, “A pesar de las turbulencias recientes, los mercados emergentes siguen siendo una importante fuente de valor para las compañías farmacéuticas multinacionales. Pero la simple presencia en mercados emergentes no basta para obtener un buen retorno. En lugar de ello, las compañías deben reconocer las diferencias entre los mercados emergentes y los desarrollados, adaptar la manera en que abordan las características y las necesidades de estos mercados, comprometerse a una visión a largo plazo, adaptar sus modelos comerciales y crear una organización ágil capaz de aprovechar las oportunidades de crecimiento a medida que emergen”.

Visite <http://www.mckinsey.com> para obtener una copia del informe – *What's next for pharma in emerging markets?*

## AmerisourceBergen (cont.) . . .

con el objetivo de asegurar el acceso a medicamentos que crean futuros más sanos para los pacientes”, dijo Steven H. Collis, presidente de la junta directiva y CEO de AmerisourceBergen. “Esta estrategia impulsó el éxito de AmerisourceBergen y ahora estamos actualizando nuestra organización para aprovechar al máximo nuestra cartera de servicios sin paralelo. Nuestra visión es acelerar el crecimiento corporativo de AmerisourceBergen haciendo coincidir todavía más nuestro modelo operativo con las necesidades dinámicas de nuestros clientes de la industria de atención de la salud y farmacéutica”. Para fines de información financiera, las operaciones de AmerisourceBergen estarán

compuestas por los segmentos Pharmaceutical Distribution Services (Servicios de Distribución Farmacéutica) y Otros.

AmerisourceBergen también formó un nuevo comité administrativo para agilizar la toma de decisiones entre funciones cruzadas. Este grupo ejecutivo de alto nivel está formado por Steven H. Collis, presidente de la junta directiva y CEO; John G. Chou, funcionario jurídico principal y empresarial, que ahora estará a cargo de Asuntos Legales y Regulatorios, junto con Estrategia, Innovación y Desarrollo Empresarial encabezado por Sun Park, vicepresidente ejecutivo de Estrategia y Desarrollo Comercial, así como de Tecnología Informática encabezado por Dale Danilewitz, vicepresidente ejecutivo y funcionario principal de información. Gina K. Clark, funcionaria principal de Comunicaciones y Administración ahora estará a cargo de Comercialización y Comunicaciones, así como de Ciudadanía Corporativa y Sostenibilidad, junto con Recursos Humanos encabezado por Kathy H. Gaddes, vicepresidenta ejecutiva y jefa de Recursos Humanos y Asuntos Gubernamentales, encabezado por Rita Norton, vicepresidenta de Asuntos Gubernamentales y Política Pública. James F. Cleary, Jr., presidente de grupo, Servicios Mundiales de Comercialización y Salud Animal; Tim G. Guttman, director financiero; Robert P. Mauch, presidente del Grupo de Distribución Farmacéutica y Abastecimiento Estratégico Mundial.

“...Este grupo estará concentrado singularmente en hacer coincidir todos los aspectos de AmerisourceBergen con nuestro propósito, estrategia corporativa y crecimiento continuo. Creemos que esta próxima evolución de AmerisourceBergen permitirá que la compañía sea más ágil y efectiva en el apoyo activo de nuestros clientes a medida que crezcan y alcancen el pleno valor de sus empresas”, manifestó Collis.

## Noticias (cont.) . . .

AmerisourceBergen Corporation (ABC), obtuvo acreditación de práctica de farmacias especializadas del **Center for Pharmacy Practice Accreditation** (Centro de Acreditación de Práctica Farmacéutica). “Entendemos que los pacientes que necesitan medicación especializada también necesitan atención especializada”, dijo *Kelly Ratcliff*, la presidenta de U.S. Bioservices. “Esta acreditación es un tributo a nuestro personal y a su inquebrantable resolución de prestar diariamente atención integrada y personalizada a pacientes y cuidadores. Nuestro equipo de liderazgo sigue alineando nuestras decisiones e inversiones alrededor de esa responsabilidad central: mejorar vidas mediante atención de alta calidad”.

♦ Se espera que en 2016 las ventas de productos farmacéuticos decaigan en Japón frente al año anterior. Este es el primer crecimiento negativo de años recientes. Los vientos de proa causados por las revisiones anteriores de los precios de los medicamentos y las pérdidas de la protección de patente de medicamentos de marca dificultan que las compañías farmacéuticas extranjeras se sobrepongan a esos desafíos. La incertidumbre que perdura en las perspectivas a mediano y corto plazo del mercado japonés continuará, ahora que el país se dispone a implementar una revisión de los precios de los medicamentos.

(Fuentes: *China Daily*, comunicados de prensa de las compañías, *Drug Store News*, *Pharma Japan* y *Yahoo Finance*)