

UNIVERSIDAD DEL CEMA

Maestría en Dirección de Empresas

Tesina final – Tópicos de organización empresaria

**Fusiones y adquisiciones en la
industria farmacéutica:
un análisis organizacional**

Autor

Pablo Alberto Angiono

Profesor

Dr. Marcos Gallacher

Octubre de 2010

Índice

1.	Objetivo del trabajo	1
2.	La Industria Farmacéutica en Argentina	2
2.1.	El origen del capital y las barreras de entrada	3
2.2.	Régimen de patentes	5
3.	Estrategias de las compañías farmacéuticas en el país	6
3.1.	Las empresas de capitales nacionales	6
3.2.	Las empresas de capitales extranjeros	9
4.	Fusiones y adquisiciones	11
4.1.	Marco conceptual	11
4.2.	Motivos para la adquisición de un laboratorio nacional	12
4.3.	Etapas y grado de éxito en las fusiones y adquisiciones	13
5.	Caso testigo: la reciente adquisición de Laboratorios Phoenix	15
5.1.	Breve historia de Phoenix	15
5.2.	La estrategia de GSK	16
5.3.	El ajuste organizativo	17
5.4.	La estructura organizacional	19
5.5.	Estilos de conducción: poder y cultura	21
5.6.	El comportamiento del personal y su impacto en el éxito de la adquisición	24
6.	Conclusiones	27
7.	Anexo I: Cuadros	30
8.	Anexo II: Gráficos	32
9.	Bibliografía	35

1. Objetivo del trabajo

El objetivo de este trabajo es realizar un relevamiento de los objetivos estratégicos de las compañías farmacéuticas multinacionales y locales en el mercado argentino. Analizaré los motivos que llevan a una compañía farmacéutica multinacional a adquirir una compañía local y responderé a las siguientes preguntas: ¿Pueden convivir ambos estilos de conducción bajo la dirección del mismo grupo económico?, ¿Cuál es la estructura organizacional más adecuada para preservar la identidad de cada una y a la vez potenciar capacidades conjuntas?, ¿Puede verse afectado el comportamiento de los empleados de la compañía adquirida luego de la operación?. Como caso testigo, relevaré la situación que llevó a la reciente adquisición de Laboratorios Phoenix por parte de GlaxoSmithKline, en Argentina e intentaré indicar las cuestiones que deberán ser consideradas para una gestión exitosa de ambas compañías.

Las compañías multinacionales se orientan básicamente a la investigación y desarrollo de nuevas moléculas con la intención de obtener una patente y así utilizarla a nivel mundial a través de sus filiales. A raíz de la gran cantidad de moléculas disponibles para las patologías existentes, se hace cada vez más difícil obtener nuevos medicamentos que sean revolucionarios en términos de su capacidad de resolver problemas de salud. Debido a esto, los laboratorios multinacionales fueron orientándose poco a poco a la atención de determinados nichos de mercado y en ocasiones a la investigación de patologías huérfanas¹. Asimismo, fueron apostando a la inversión en biotecnología, lo cual hace que las barreras de ingreso para otras compañías sean cada vez más importantes (debido a las sumas requeridas por este tipo de investigaciones) y por ende, los precios sean más elevados durante los primeros años de explotación de la patente.

En contraste con lo anterior, los laboratorios nacionales en Argentina ofrecen un portafolio variado de productos, con participación en las clases terapéuticas más importantes, con precios menores al del laboratorio originador y con un estilo de promoción orientado en gran medida a médicos clínicos o generalistas.

¹ Se denomina “huérfanas” a aquellas patologías que afectan a menos de 5 personas cada 10.000 habitantes. Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), existen más de 5.000 enfermedades que cumplen con esta condición.

2. La Industria Farmacéutica en Argentina

La industria farmacéutica se dedica a la investigación, desarrollo, producción y comercialización de medicamentos para el tratamiento y prevención de las enfermedades, y el cuidado de la salud en general. Debido a la cantidad de actores que involucra, y a la diversidad de roles que asumen en la cadena de valor, la industria se caracteriza por contar con un alto grado de complejidad.

La mayoría de los laboratorios farmacéuticos argentinos surgieron a fines del siglo XIX y lo hicieron a partir de dos actividades básicas: (a) el sector de importadores y representantes de firmas extranjeras y (b) el “saber-hacer” de algunos entrepreneurs boticarios que producían remedios medicinales². En unos casos se trató de iniciativas que mantuvieron el capital en manos de una familia; en otros, fue el resultado de afinidades sociales entre varios participantes que posteriormente se asociaron en un proyecto industrial y/o comercial. Algunas de éstas evolucionaron por diversos caminos hasta la constitución de empresas familiares en las que se destacó la figura de un empresario que dejó su impronta en la organización.

La producción y aprobación de los productos farmacéuticos y otros insumos médicos son reguladas a través de políticas públicas. A tal fin se creó en 1992 la Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT). Asimismo, se pusieron en marcha algunas reformas, entre ellas se sancionaron las leyes sobre patentes en 1995 y 2000 y la Ley de Prescripción de Medicamentos por su Nombre Genérico o Denominación Común Internacional (DCI), que fue sancionada en agosto de 2002. Esta última establece que toda receta y/o prescripción médica u odontológica debe efectuarse expresando el nombre genérico del medicamento, seguida de su forma farmacéutica. A través de esta medida, el consumidor tiene derecho a saber el verdadero nombre del medicamento que le es prescripto, y la posibilidad de elegir el precio que más le convenga, entre todas las marcas comerciales de un mismo principio activo.

El mercado argentino ha sido identificado por IMS como el octavo de los Mercados Emergentes, con un total de ventas del orden de los USD 3.400 millones en 2009 (a valores de

² Ana Pfeiffer, Mónica Campins: Cien años de Industria Farmacéutica en la Argentina (1900-2000), Secretaría de Investigación CBC-UBA, 2002.

salida de laboratorio). Asimismo, ha mostrado un crecimiento durante los últimos 5 años del 5,9 por ciento en cantidades y del 18,6 por ciento en valores, ambos medidos en términos constantes.^{3,4}

En el país existen cerca de 250 laboratorios medicinales registrados que comercializan unos 2.000 principios activos, bajo 5.000 marcas comerciales, en unas 20.000 presentaciones diferentes⁵. Del total de laboratorios, 180 pertenecen a capitales nacionales (ver la participación en ventas según el origen del capital en Anexo I, Cuadro 1).

En este mercado existe una alta concentración, que hace que casi el 70% provenga de los primeros 20 laboratorios en el ranking de ventas (ver Anexo II, Gráfico 1).

El sector involucra aproximadamente a 14.700 farmacias, 140.000 médicos activos y emplea unas 20.000 personas directamente (100.000 indirectamente).

2.1. El origen del capital y las barreras de entrada

En la Argentina el mercado se reparte entre las empresas multinacionales y las empresas grandes, medianas y pequeñas nacionales. Las empresas se agrupan en distintas cámaras que las representan en la industria farmacéutica, el mercado de medicamentos y el sistema de salud en general. En la actualidad, coexisten tres cámaras: a) Cámara Argentina de Especialidades Medicinales (CAEMe), b) Cámara Industrial de Laboratorios Farmacéuticos Argentinos (CILFA), y c) Cooperativa de Laboratorios Argentinos (COOPERALA). Históricamente, los laboratorios se agruparon en alguna de estas cámaras, siguiendo como parámetros el origen de los capitales y la afinidad entre las firmas. A grandes rasgos, CAEMe concentraba a los laboratorios multinacionales, y CILFA y COOPERALA a los nacionales.

Durante la década del '90 la industria farmacéutica de capitales nacionales lideró las ventas del sector y las empresas multinacionales fueron reduciendo la brecha hasta el año 2001. A partir de la

³ IMS Health Inc. es una firma internacional que conduce investigaciones de mercado, especializada en la industria farmacéutica. Para más información visitar: www.imsheath.com.

⁴ IMS Health Inc. utiliza el término Mercados Emergentes al referirse a aquellos países que se encuentran en vías de desarrollo. Esta agrupación está compuesta principalmente por los países de América (excepto EEUU y Canadá), África y algunos países de Europa, Asia y Oceanía.

⁵ BDO Becher y Asoc. S.R.L. (2008). Laboratorios e industria farmacéutica. Reporte sectorial, año 1 (2), 8.

crisis del año 2002, muchas compañías multinacionales vieron erosionar su rentabilidad, debido al retraso cambiario que afectó en gran medida los costos de sus productos, altamente dependientes de las importaciones y a la consecuente venta en moneda local con control de precios. Desde entonces, los laboratorios nacionales retomaron la senda del crecimiento en participación, ampliando la brecha, hasta el año 2008, cuando este ritmo comenzó a desacelerarse. En el año 2009, los laboratorios nacionales aportaron el 65% de las ventas en unidades, que representaron el 57% de las ventas en valores (ver Anexo II, Gráfico 2).

Podemos identificar cuatro barreras de entrada características de esta industria: los altos costos de investigación y de promoción, las patentes (analizadas en el siguiente punto), la importancia de las marcas ya existentes en el mercado y la escasa difusión de los productos genéricos:

El desarrollo de una nueva molécula puede tomar de siete a quince años hasta que sea comercializada, con lo cual el costo total puede variar muchísimo y ubicarse entre decenas y centenares de millones de dólares. De este modo, requiere de cierta estructura y respaldo mínimos y termina por excluir a aquellos laboratorios que no cuenten con el capital y tiempo suficientes para encarar estas actividades. Existen dos etapas bien marcadas: (1) estudios pre-clínicos, donde se realiza la síntesis del principio activo, su estudio en sistemas acelulares y luego se analiza su toxicidad y (2) estudios clínicos. En esta última existen cuatro fases bien identificadas:

- Fase I: primeras pruebas en voluntarios humanos sanos para determinar dosis segura recomendable, nivel de toxicidad y farmacocinética.
- Fase II: se analiza la actividad clínica de la droga.
- Fase III: se compara el nuevo tratamiento con el estándar actual en términos de eficacia y seguridad.
- Fase IV: se da luego de la aprobación para su comercialización y tiene por objeto evaluar nuevas indicaciones probables y se definen áreas no estudiadas previamente. Esta barrera de ingreso se encuentra claramente a favor de los laboratorios multinacionales.

Los laboratorios buscan generar una relación frecuente y estrecha con los médicos prescriptores. Estos últimos ejercen una suerte de relación de agencia entre los laboratorios y los pacientes. Obtener su lealtad frente a una marca es el fin último de los laboratorios. En este caso, los laboratorios nacionales suelen llevar la delantera en base a sus estrategias y enfoques orientados al canal que veremos más adelante.

La escasa difusión de los productos genéricos tiene que ver con que no se logró un nivel de confianza y homogeneidad en los productos de este tipo, a pesar de la existencia de la ley que alienta la prescripción por nombre genérico de todo producto farmacéutico. Nuevamente, fueron los laboratorios nacionales quienes bregaron por la defensa de las marcas con las que vienen trabajando desde hace muchos años y que se encuentran tan sólidamente posicionadas en la mente del especialista de la salud, asociadas a calidad y trayectoria de la firma que las fabrica. Asimismo, el mercado de las marcas es también defendido mediante los diferentes contratos que conforman el sistema de obras sociales en el país.

2.2. Régimen de patentes

El sistema de patentes constituye un mecanismo de protección de la propiedad intelectual por medio del cual se afecta a la dinámica de los precios creando escasez mediante la limitación de la oferta de los inventos. De este modo, una patente hace que el precio se fije más allá de los mecanismos de oferta y demanda del mercado, haciendo que la relación entre precio y estructura de costos no tenga una relación directa. Esta restricción a la utilización de un invento es un hecho reconocido históricamente por las legislaciones de diversos países al limitar el patentamiento de productos relacionados con la salud, como lo son por ejemplo los fármacos y los métodos terapéuticos y diagnósticos (Penrose, 1951).

La industria farmacéutica, es una de las que muestra mayor propensión al patentamiento⁶. Esto último es así al menos por cuatro razones: la mayor facilidad relativa para imitar en relación a otras industrias, la inconveniencia de utilizar otros mecanismos de protección de propiedad intelectual, la necesidad de divulgación de las características y bondades de una nueva opción terapéutica en ocasión de solicitar el registro ante autoridades sanitarias de contralor y las grandes sumas de dinero que insumen todas las etapas que involucra el desarrollo de un nuevo principio activo y que dan cuenta de aproximadamente el 85% del costo total hasta tener el producto listo para ser producido en lotes comerciales. En este último caso, toda la inversión realizada en los estudios clínicos y pre-

⁶ La alta propensión al patentamiento ha sido medida en una escala de 1 a 7 para diferentes sectores industriales, correspondiéndole al sector farmacéutico un puntaje de 6,5 para patentes de productos y 4,9 para patentes de procesos (Rapp y Rozek, 1992).

clínicos sería fácilmente apropiable por aquellos laboratorios que realizan copia de productos farmacéuticos.

En Argentina existe un mercado dominado por las compañías nacionales (Roemmers, Bago, Gador, Montpellier, Elea, entre otras), que durante mucho tiempo han basado su estrategia comercial en la introducción de moléculas nuevas de manera paralela al titular de la patente (Katz, 1988, 1992; Santoro, 2000).

La ausencia de un sistema de patentes robusto durante los primeros estadios de industrialización, permitió el fortalecimiento del sector en Argentina y el desarrollo de una industria local fuerte, con posibilidades de manufactura local.

En el año 1995 la Argentina sancionó la ley n° 24.481 (modificada luego por la n° 24.572 y su decreto reglamentario n° 260/96), por medio de la cual se establecía el régimen de patentes de invención que fuera a regir en la industria farmacéutica. Esta ley estableció que la duración del derecho a explotación de la patente será de 20 años improrrogables a partir de la fecha de solicitud y que las mismas no serían otorgadas sino hasta el 1° de enero de 2003. Esta ley de patentes respeta los estándares fijados en el acuerdo GATT-TRIPS⁷, como condición para el ingreso a la OMS.

3. Estrategias de las compañías farmacéuticas en el país

3.1. Las empresas de capitales nacionales

Durante más de sesenta años de existencia, la industria farmacéutica de capitales nacionales logró el autoabastecimiento de medicamentos. De todos modos, la producción de principios activos nunca cubrió más del 25% de la demanda total (Katz, 1992). El modelo de desarrollo aplicado a este sector condujo a lograr una industria farmacéutica de formulación final, no integrada verticalmente y con la ausencia de un sector farmacoquímico desarrollado e independiente (Santoro, 2000).

Las ventajas comparativas de las compañías de capitales nacionales radican en (a) los canales de comercialización, (b) la fabricación local de la gran mayoría de sus productos, (c) su capacidad de captar segmentos de mercado de alta rentabilidad y (d) la copia de productos de muy reciente

⁷ TRIPs: Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights.

aparición en el mercado internacional. Esto último se vio favorecido por la ausencia de una ley de propiedad intelectual que reconociera la patente de un producto durante buena parte de la historia de estas empresas y determinó que en varias ocasiones se lance en el país un producto similar antes que lo haga el laboratorio originador. Asimismo, durante buena parte del desarrollo del sector en el país existió un singular marco normativo y regulatorio con normas relativamente laxas para la aprobación sanitaria de nuevos productos (Katz, 1992).

La fortaleza de los laboratorios nacionales radicó en los beneficios del reconocimiento de sus marcas en el ambiente local, además de su poder de lobby y del control de la cadena de comercialización, que les permite negociar mejores condiciones. En este sentido, estos laboratorios siempre procuraron sostener el mercado de los productos de genéricos con marca, descartando las políticas sobre productos genéricos sin marca.

Los laboratorios nacionales participan en las clases terapéuticas más importantes en cuanto a cantidad de pacientes y que tienen a su vez las mayores tasas de crecimiento, tal es el caso de cardiología, sistema nervioso central y sistema respiratorio, entre otras. Esto se puede ver reflejado al comparar el mercado relevante de los principales laboratorios⁸ (ver Anexo II, Gráfico 3). Esta estrategia les brinda una plataforma muy amplia y conveniente para poder visitar a los médicos clínicos o generalistas, que representan una tercera parte del total de los médicos del país.⁹

En cuanto a los factores de renovación del mercado por medio de los cuales se puede seguir creciendo, en general son dos:

- Innovación: consiste en el lanzamiento de nuevos principios activos. Estos nuevos principios pueden lograrse a partir de nuevas drogas simples o de nuevas asociaciones de drogas existentes y representan el once por ciento del mercado en 2009 (ver Anexo II, Gráfico 4). Cabe mencionar que el crecimiento por nuevos principios activos en los últimos años se dio en gran medida por medio de nuevas asociaciones de drogas ya existentes, siendo ésta la práctica más habitual en las compañías nacionales.
- Proliferación de productos:

⁸ Se denomina mercado relevante para un determinado laboratorio a la sumatoria de aquellas clases terapéuticas en las que el mismo participa con al menos un producto. Es un indicador del grado de diversificación de su cartera y del potencial de expansión dentro de las clases en las que participa.

⁹ Fuente: Auditoría de Close-UP a Marzo de 2010.

- Lanzamiento de productos similares a los existentes en el mercado (conocidos como “Me too’s”).
- Extensiones de línea (por ej. mediante el lanzamiento de nuevos empaques conteniendo una cantidad diferente de comprimidos).
- Nuevas dosificaciones (por ej cuando se lanzan concentraciones más elevadas o cuando se busca mejorar la adherencia a un tratamiento determinado, logrando que una sola toma diaria tenga el mismo efecto en el organismo que la toma de 2 dosis diarias).
- Nuevas formas farmacéuticas (por ej. los parches suelen ser más amigables y menos invasivos que las inyecciones).
- Identificación de nuevas indicaciones y usos.

Los laboratorios de capitales nacionales destinan un mayor esfuerzo al lanzamiento de nuevas presentaciones. En los últimos siete años, cada uno de los laboratorios nacionales que se encuentran dentro de las quince primeras posiciones del ranking de ventas registraron 176 nuevas presentaciones en promedio, mientras que los laboratorios extranjeros registraron un promedio de 71 nuevas presentaciones (ver Anexo I, Cuadro 2). En el Anexo II, Gráfico 5 se puede observar el total de nuevos lanzamientos de cada año según el origen del capital y se puede apreciar la disminución del ritmo de esta actividad.

En esta dinámica ambos sectores han evidenciado comportamientos muy distintos. Argentina es un país que vive ciclos de bonanza y crisis cada aproximadamente 10 años. Ante estas crisis las compañías multinacionales muchas veces han optado por vender sus plantas e irse del país, mientras que los laboratorios nacionales raramente han vendido y en general decidieron mantener la inversión en el país. En efecto, la permanencia le imprimió a los laboratorios nacionales una experiencia y velocidad de reacción que los llevó a mantener la superioridad en participación de mercado.

A modo de ejemplo, la globalización y también la crisis económica argentina de 2002 indujeron a varias compañías multinacionales a cambiar su estrategia en el país. Así fue que algunas compañías discontinuaron la producción local y comenzaron a importar o licenciar sus productos a fabricantes locales (ver Anexo I, Cuadro 3). Las plantas industriales que les pertenecían fueron adquiridas por empresas nacionales, manteniendo las fuentes de producción y empleo originales.

Asimismo, la expansión que se suponía iban a tener los medicamentos genéricos no fue tal y dio lugar a la recuperación de los productos “genéricos de marca”¹⁰. Como resultado, varios productores de genéricos (en gran medida propiedad de fondos privados), resultaron en historias de fracaso. La venta de FADA Pharma por parte de Advent es un claro ejemplo de esta situación.

Por último, algunas de estas empresas nacionales han ampliado sus operaciones en el extranjero, principalmente mediante exportaciones (a diferentes países en América Latina, África y Europa del Este) y estableciendo subsidiarias en otros países de América Latina. Estas actividades les han permitido ser exitosas manteniendo la productividad con una muy buena ocupación de sus plantas. Esto fue gracias a que los costos locales se mantuvieron relativamente bajos desde la devaluación de 2002 y a que las plantas cuentan con certificación de buenas prácticas de manufactura (GMP).

3.2. Las empresas de capitales extranjeros

En general, los laboratorios multinacionales se caracterizan por ser empresas de investigación, que desarrollan nuevas entidades químicas o principios activos que luego son lanzados en todo el mundo a través de sus filiales. Al hacerlo, se protegen de los laboratorios copistas por medio de las patentes de invenciones medicinales. Los últimos avances en este campo se encuentran relacionados con el descubrimiento de nuevas drogas para tratamientos oncológicos, como es el caso de los anticuerpos monoclonales. Estos avances suelen involucrar mayores sumas de dinero así como requerir más tiempo para su desarrollo que en el pasado.

Estos laboratorios suelen dirigir sus esfuerzos a los médicos especialistas (por ej. neurólogos, cardiólogos, alergistas) en lugar de visitar a los médicos clínicos o generalistas. La visita médica tipo de un representante de estas compañías se orienta en mayor medida a la educación médica que a la recordación de la marca y la entrega de muestras médicas.

Los laboratorios multinacionales cuentan con capital disponible para I&D, una estructura organizacional adecuada y entrenamiento en innovación. Estos activos no se encuentran en los

¹⁰ Se denomina “genéricos de marca” a aquellos productos que son similares a otros ya existentes en el mercado porque contienen los mismos principios activos. Estos productos llevan una marca comercial que los identifica con un laboratorio de prestigio y los hace diferenciables, a pesar de que no se trate del producto original.

laboratorios nacionales, porque siempre se destacaron por privilegiar la velocidad de salida al mercado o la fortaleza de su equipo de ventas.

Considerando los esfuerzos que involucra el descubrimiento de un nuevo principio activo, en los últimos años ha cambiado significativamente el enfoque de las grandes compañías multinacionales, las cuales han decidido complementar sus estrategias mediante el lanzamiento de moléculas ya existentes, que les permitan ofrecer al profesional de la salud un amplio portafolio de productos, según sus necesidades. En este sentido, se han llevado a cabo una gran cantidad de acuerdos comerciales entre compañías farmacéuticas de investigación y compañías que fabrican medicamentos genéricos. A modo de ejemplo, podemos citar algunos acuerdos llevados a cabo en los últimos tres años:

Pfizer con Aurobindo, Claris Lifesciences y Strides Arcolab.

GlaxoSmithKline con Aspen, DrReddys y Dong-A Pharmaceutical.

Abbott Laboratories con Zydus Cadila.

AstraZeneca con Torrent Pharmaceuticals.

Sanofi Aventis con Nichi-Iko.

Fuente: Elaboración propia en base a periódicos de la época y sitios especializados.

En este sentido, la posibilidad de adquirir una empresa de capitales nacionales en países emergentes, comienza a estar en el radar de más de una compañía multinacional, a juzgar por los beneficios que una operación de estas características reportaría en pos de incursionar en productos genéricos de marca que diversifiquen su portafolio.

4. Fusiones y adquisiciones

4.1. Marco conceptual

La *adquisición* es el proceso por el cual una compañía toma el control operacional de otra, por medio de la compra directa o la acumulación de acciones suficientes para tal fin, mientras que la *fusión* consiste en la adquisición de la totalidad de las acciones de otra empresa de modo tal que ésta es absorbida por la adquirente y desaparece como entidad independiente.

Las adquisiciones de compañías difieren de las compras de productos o de las alianzas estratégicas (Joint Ventures) por la complejidad de la transacción y las complicaciones asociadas con la transferencia de la propiedad del patrimonio. Este tipo de operación se complica más aún por cuestiones relacionadas con la forma de operar de ambas compañías.

La adquisición puede clasificarse según el tipo de movimiento que representa en la industria en:

- Adquisición horizontal: cuando se adquiere otra compañía en la misma industria;
- Adquisición vertical: cuando, decidida una estrategia de integración vertical, se adquiere una empresa que se desempeña en diferentes etapas del proceso de producción;
- Adquisición de conglomerados: cuando se adquiere una empresa que se desempeña en otra industria.

En el caso bajo análisis, estamos hablando de adquisiciones de tipo horizontal, donde un laboratorio farmacéutico pretende adquirir a otro laboratorio.

El mercado farmacéutico en particular, es cambiante y ha transcurrido por una etapa de gran auge de este tipo de actividades. Como consecuencia de la globalización, en los últimos años se llevaron a cabo gran cantidad de uniones estratégicas (Joint Ventures), adquisiciones y fusiones de grandes compañías multinacionales. En términos generales, estas transacciones buscan lograr:

- Economías de escala.
- Eficiencias y amortización de gastos de investigación y desarrollo.
- Sinergias y complementariedad de los portafolios.
- Adquirir tecnología, complementar o reemplazar la propia.
- Mayor presencia en nuevos mercados.
- Evitar que otra compañía tome el control.
- Inversión de dinero líquido sobrante.

En el caso de un laboratorio multinacional, la adquisición de una compañía local suele estar orientada fundamentalmente a la búsqueda de complementariedad en los portafolios e incrementar la presencia en otros mercados, como veremos en el siguiente punto.

4.2. Motivos para la adquisición de un laboratorio nacional

El costo de desarrollar un nuevo principio activo ha aumentado considerablemente y puede superar actualmente los US\$ 1.000 millones. Al mismo tiempo, se aprueban cada vez menos patentes sobre nuevos productos. Algunos estudios indican que el 90% de los ingresos de los principales laboratorios provienen de productos con más de cinco años en el mercado y estiman que en los próximos cinco años las compañías farmacéuticas líderes perderán entre un 15% y un 40% de sus ingresos como resultado de la expiración de las patentes de sus productos. Frente a esta situación, las grandes multinacionales se orientaron hacia la adquisición de compañías especializadas en medicamentos genéricos o de laboratorios expertos en innovación y biotecnología.

Específicamente en el mercado argentino, las compañías multinacionales han perdido sistemáticamente participación de mercado desde la crisis de 2002 y saben que revertir esta tendencia no será tarea sencilla si no modifican su modelo de negocios.

En cuanto a la adquisición de compañías nacionales, el Cuadro 4 muestra las operaciones de este tipo llevadas a cabo en el país desde el año 1996 (ver Anexo I, Cuadro 4).

Una transacción de este tipo le brindará al laboratorio comprador las siguientes ventajas:

- Una estructura de fuerza de ventas orientada al médico clínico bien establecida que complementará a la suya propia y le permitirá promover sus productos a un target más amplio de médicos.
- Una plataforma de productos genéricos con marcas establecidas en el mercado, que constituyen un activo muy valorado para la industria.
- La posibilidad de contar con un grupo de especialistas que tenga como actividad principal el desarrollo de nuevos productos según las necesidades locales por medio de las alternativas ya vistas (me too's, nuevas formas farmacéuticas, combinaciones de moléculas, etc.). La mayoría de las compañías nacionales tienen un departamento de

desarrollo de nuevos productos para estos fines (por ej. Roemmers, Bago, Montpellier, Phoenix)

- La posibilidad de ingresar en actividades de co-Promoción, co-Marketing y lanzamiento de segundas marcas entre los dos laboratorios que pertenecen al mismo grupo económico.

4.3. Etapas y grado de éxito en las fusiones y adquisiciones

En cuanto a las fases que implica un proceso de adquisición según una perspectiva racional (Mc Cann y Gilkey 1990), podemos mencionar las siguientes:

- Planificación estratégica
- Búsqueda y selección de empresa target
- Análisis y evaluación financiera
- Propuesta
- Negociación y cierre
- Transición
- Integración

De todas ellas, a los efectos del análisis de este trabajo, me concentraré en la etapa de la integración, asumiendo que la planificación estratégica se realizó en línea con las ideas anteriormente expuestas sobre el mercado farmacéutico argentino y luego de las correspondientes negociaciones, se llegó a un acuerdo.

En cuanto al grado de éxito, las fusiones y adquisiciones han sido muy estudiadas y cuestionadas en cuanto a su capacidad de alcanzar las metas originalmente planteadas por la empresa adquirente.

Hasta el año 2000, existen varios estudios que indicaban que la mayoría de las fusiones y adquisiciones no lograban los resultados esperados por la compañía adquirente. En este sentido, según un estudio llevado a cabo por la consultora Andersen Consulting al menos el 70% de las integraciones empresariales concretadas entre 1995 y 2000 no logró conseguir los beneficios y

objetivos propuestos al momento de llevarse a cabo¹¹. Al mismo tiempo, un informe realizado por la consultora KPMG dio como resultado que más de la mitad de las fusiones habían destruido el valor de los accionistas, y más de un tercio no había hecho ninguna diferencia¹². Como expresa Hrebiniak (2007), “un estudio de Boston Consulting Group mostró que, de 277 operaciones efectuadas entre 1985 y el 2000, el 64% dio como resultado una caída en el valor de los accionistas”.

Un estudio realizado por la consultora KPMG en 2008, llevado a cabo entre más de 100 directivos de grandes corporaciones de todo el mundo, arrojó como resultado que hay un mayor número de transacciones que aumentan valor, mientras que en un 43 por ciento de los casos su valor se mantiene neutro. El informe infiere que actualmente las compañías recurren a las adquisiciones para conservar su posición competitiva, restando preponderancia al hecho de aumentar valor para los accionistas.¹³

En el mismo estudio, las compañías indicaron que los retos más importantes a la hora de integrar dos compañías, fueron: la planificación y toma de control, ya que si bien todas las compañías comenzaron con estas actividades antes de la adquisición, el 90 por ciento dijo que si lo haría de nuevo, comenzaría antes; el componente humano y cultural luego de la adquisición, donde dos tercios de las compañías no hicieron hincapié en abordar este tema y el 80 por ciento indicó que carecía de la preparación adecuada para afrontarlo; y la dificultad para integrar los sistemas informativos y de reporte.

El informe concluye con que las medidas que tomarían las empresas entrevistadas en una futura operación de este tipo serían: iniciar el proceso de planificación con mayor antelación, realizar una auditoría (due diligence) más completa y crear un equipo especializado que se encargue del trabajo post-adquisición.

¹¹ Informe sobre Fusiones, Adquisiciones y Alianzas (FAA), elaborado por la consultora Andersen Consulting en base a los resultados que arrojó una encuesta cualitativa realizada a más de 300 directivos de compañías europeas y norteamericanas en el año 2000.

¹² The Economist – “La convivencia después del acuerdo: Las fusiones también pueden fracasar”, Julio de 2000.

¹³ Revista The KPMG Way Sep-2008. KPMG es una de las principales firmas internacionales de asesoría global y ha recibido el premio como “Asesor del año en Europa 2009”.

5. Caso testigo: la reciente adquisición de Laboratorios Phoenix

En el mes de Junio de 2010, se anunció la adquisición de Laboratorios Phoenix S.A.C.yF. por parte del laboratorio multinacional de capitales británicos, GlaxoSmithKline (GSK). El grupo económico anunció que las dos compañías continuarán operando en forma independiente y GSK tendrá acceso a un amplio portafolio de productos de gran reconocimiento en el mercado nacional, una planta en la Provincia de Buenos Aires, una fuerza de ventas con gran presencia entre los médicos clínicos y una plataforma de productos aptos para expandir el negocio de exportaciones a través de sus filiales.

Si bien es muy temprano para realizar un análisis acerca del desempeño de ambas compañías actuando en forma conjunta, intentaré contestar a las preguntas propuestas con el marco teórico disponible.

5.1. Breve historia de Phoenix

Laboratorios Phoenix, fue fundado en el año 1939 por Manuel Sielecki en el ramo de productos químicos y medicinales, iniciando sus actividades en el local de la calle Cangallo 2517, ciudad de Buenos Aires. Manuel Sielecki nació en Polonia, el 10 de agosto de 1909, en el seno de una familia que era dueña de una cadena de farmacias. Luego de la revolución rusa, emigró a la Argentina, donde conoció a su esposa, Lili. Tuvo cuatro hijos, Anabel, Marcelo, Daniel y Carlos, y once nietos.

La familia Sielecki cuenta con una gran trayectoria y respeto en la industria farmacéutica argentina. Entre otros negocios, fue accionista de Petroquímica Cuyo, de la empresa constructora AREC, de la empresa distribuidora de agua South Water y de los laboratorios Parke Davis, Elea, Dexter y la compañía de investigación y desarrollo en actual expansión global: Osmótica.

Manuel Sielecki falleció en el año 1998 a los 89 años de edad y desde hace aproximadamente 30 años, la compañía se encuentra en manos de sus hijos Daniel y Carlos, quienes continuaron haciendo crecer el negocio principal de la familia y también incursionaron en nuevas ramas de actividad.

Phoenix fue el primer laboratorio importador de los antibióticos penicilina y estreptomicina, y de la vacuna contra la poliomelitis (Salk). Luego de la Segunda Guerra Mundial se convierte en el mayor importador y distribuidor de productos medicinales, del único mercado disponible: los

Estados Unidos. En el año 1955 inaugura una planta farmacéutica modelo y comienza a lanzar al mercado especialidades medicinales elaboradas en la misma. El laboratorio fue creciendo en base a medicamentos de fabricación propia como así también mediante la recepción de licencia para comercializar en el país invenciones medicinales de compañías líderes en investigación.

En 1974 toman las riendas del negocio los hijos del fundador y se gesta un nuevo management profesionalizado que lleva a la compañía a estar entre las más importantes del país. En la década de 1980 el laboratorio crece también a causa de la fusión y adquisición de otras empresas del ramo que le permiten ampliar su portafolio de marcas. En diciembre de 2002 Phoenix da un paso muy importante en su historia, ya que adquiere la planta de producción de medicamentos de la filial argentina de la empresa Suiza Novartis. El acuerdo incluyó un contrato de producción por varios años, mediante el cual Phoenix se hizo cargo de la fabricación de varias líneas de productos para Novartis y se quedó con el personal (unas 135 personas) respetando sus condiciones y antigüedad.

Estos hechos hacen que la historia de Laboratorios Phoenix sea un caso emblemático y representativo de las distintas etapas por las cuales transitó la industria farmacéutica nacional.

5.2. La estrategia de GSK

La estrategia que llevó a GSK a emprender un proceso de adquisición de un laboratorio local en Argentina es coherente con el objetivo de diversificación e inversión en el mercado de productos genéricos de marca.

En el caso particular de Laboratorios Phoenix, le permitiría acceder a un amplio portafolio de productos con una alta complementariedad a los suyos actuales. Esto último, sumado a la posibilidad de utilizar estrategias propias de un laboratorio local, permitirá realizar actividades de co-promoción cruzada o lanzar segundas marcas de productos existentes aprovechando los equipos de venta especializados de cada uno.

Para poder alcanzar los objetivos propuestos, resulta importante que GSK procure minimizar los problemas de implementación más frecuentes en toda adquisición, a saber: falta de claridad en la política y en la estrategia, líneas de autoridad poco claras, cambios en los sistemas y políticas relacionadas al personal, choque entre los estilos de dirección y las culturas, sus propias

expectativas acerca de que los directivos de la empresa adquirida asuman mayores riesgos y la excesiva exigencia de información hacia la empresa adquirida.

5.3. El ajuste organizativo

Existen tres pilares para lograr el éxito en una adquisición (Mc Cann y Gilkey, 1990): ajuste empresarial, ajuste financiero y ajuste organizativo. Si bien los tres pilares deben ser considerados por igual dada su complementariedad, este trabajo se enfocará en el análisis del tercero específicamente en el marco del caso testigo, haciendo un breve comentario de los otros dos.

El ajuste empresarial se refiere a las sinergias que podrían lograr las dos empresas juntas en el corto plazo y a su mejora en la nueva posición estratégica del grupo en el largo plazo. El ajuste será alto en la medida en que se alcancen estas metas. El ajuste financiero se refiere a la capacidad para hacer frente a las demandas monetarias en tiempo y forma en el corto plazo, y a la mejora en la capacidad financiera global de la empresa y la satisfacción de las expectativas del grupo en lo referido al retorno de la inversión, en el largo plazo. En cuanto al ajuste organizativo, las áreas específicas a analizar son: el diseño estructural, los procesos y sistemas operativos, recursos humanos y las culturas.

Las diferencias de tamaño y estructura entre las dos compañías suelen estar relacionadas con el grado de éxito de las fusiones y adquisiciones. A modo de ejemplo, “en una investigación, el 84 por 100 de los fracasos se dieron en situaciones en los que la compañía adquirida representaba menos del 2 por 100 de las ventas de la empresa compradora” (Mc Cann y Gilkey, 1990, 46).

En el caso testigo, las ventas de Phoenix representan aproximadamente un 130 por 100 de las ventas de GSK en Argentina, con lo cual, considero que la diferencia de tamaño no afectará negativamente al nuevo grupo. Probablemente deberán recibir especial atención las diferencias que pudieran existir entre estilos de conducción, el manejo de la comunicación y la coordinación, que serán analizados más adelante.

En cuanto a las diferencias en procesos y sistemas operativos es necesario considerar el grado de integración deseado entre las dos compañías. En nuestro caso, Phoenix continuará funcionando como una compañía independiente manteniendo cierta autonomía funcional, por la que el nuevo grupo podría soportar cierta diferencia estructural. A pesar de ello, se requerirá contar con una

mínima uniformidad en los sistemas por razones de control, comunicación y coordinación. Es de esperar que en el mediano plazo unifiquen sus sistemas contables y de comunicación.

Las diferencias en recursos humanos tal vez sean las más difíciles de superar a la vez que encabezan la lista de los factores que influyen en el éxito de las adquisiciones, según una encuesta realizada por Egon Zehnder International entre directivos británicos (Mc Cann y Gilkey, 1990).

Los principales causantes de los problemas relacionados con los recursos humanos suelen ser: las diferencias en la evaluación de la actuación, la planificación y el desarrollo de carrera dentro de la empresa y los sistemas de compensación y recompensa utilizados. En nuestro caso, los directivos de GSK tendrán un gran desafío al procurar mantener los sistemas de remuneraciones independientes para conservar el equilibrio interno en ambas compañías, considerando especialmente la presión que pudieran recibir de parte de los sindicatos afectados.

Con respecto al sistema de medición de desempeño y el desarrollo de carrera dentro de ambas empresas, es probable que GSK posea mecanismos uniformes para todas sus filiales que serán diferentes a los de Phoenix. En cambio, en los laboratorios de capitales nacionales, los ascensos no suelen surgir de una valoración objetiva de medición de desempeño, sino que existe un importante sistema de lealtades familiares y contactos personales que juegan un rol preponderante (Campins y Pfeiffer, 2004).

El desafío será entonces, determinar hasta qué punto mantendrán los dos sistemas funcionando. Deberán buscar el equilibrio entre mantener la cultura y modus operandis anterior y atender a las oportunidades que se podrían abrir a aquellos empleados con buen desempeño y deseos de progresar en otras filiales.

Las diferencias culturales son invisibles y pueden ser causantes del fracaso de una adquisición si no son detectadas y atendidas a tiempo. Un enfoque interesante indica que un cambio en la cultura no sólo sería caro, sino que también podría ser innecesario (Mc Cann y Gilkey, 1990). En este sentido, las diferencias en la cultura se podrían superar modificando las otras diferencias mencionadas (estructurales, procesos y sistemas y recursos humanos).

5.4. La estructura organizacional

La estructura de una firma refleja la forma en que la misma resuelve regularmente los problemas de información y coordinación. La estructura sigue a la estrategia de la firma (Besanko, Dranove y Shanley, 1996).

Las firmas requieren normalmente de complejas estructuras jerárquicas debido a que involucran a múltiples grupos en diferentes niveles. Los problemas a los que se enfrentan en este sentido son tres: la departamentalización, la coordinación de las actividades dentro y entre los diferentes grupos y el control.

La *agrupación por departamentos* puede realizarse en función a varias dimensiones, a saber: funciones, áreas geográficas, productos o servicios, entre otras. Para la selección de éstas, deberán considerar el equilibrio deseado entre las economías de escalas, los costos de transacción, los problemas de agencia y los costos de información que pudieran existir.

La *coordinación* involucra el flujo de la información dentro de la organización y puede poner énfasis en unidades de trabajo autónomas o en la importancia de las relaciones laterales entre los puestos de trabajo.

El *control* se vincula con la ubicación de la autoridad dentro de la firma y puede ser considerado en términos de centralización versus descentralización.

En función a las definiciones que toman las compañías para resolver los problemas planteados, las estructuras que adoptan pueden encuadrar en una o varias de las siguientes tipologías:

- Estructura funcional – Donde existe un sólo departamento responsable por cada una de las funciones del negocio, por ejemplo: finanzas, marketing y producción.
- Estructura multidivisional – Surge como respuesta a los problemas de la estructura funcional en compañías grandes y diversificadas. En lugar de organizarse por función, la estructura se organiza por línea de productos, unidades de negocios, región geográfica o tipo de cliente. Cada una de las divisiones obtenidas cuenta con sus propias áreas funcionales, lo cual reduce los problemas de agencia que pudieran existir al medir el desempeño de las unidades locales.
- Estructura matricial – En este caso, la firma elige dos dimensiones al mismo tiempo, por ejemplo por producto y por función. De esta forma, los mandos medios tendrían dos líneas de reporte. Siguiendo el ejemplo, reportarían al responsable del área funcional y al

responsable de la unidad de negocios. Esta estructura favorece alcanzar economías de escala y economizar en recursos humanos calificados y escasos.

- Estructura de red – En una estructura de este tipo, los grupos de trabajo pueden ser organizados con cualquier dimensión, pero las relaciones entre los mismos son reguladas según las necesidades de cada proyecto, en lugar de regirse por las relaciones formales que caracterizan a las anteriores.

En nuestro caso, Phoenix tiene una estructura organizacional donde la departamentalización es por funciones, por ejemplo: finanzas, comercial, marketing, manufactura y calidad.

Las compañías multinacionales como GSK adoptan formas diferentes a las de las compañías locales, porque los mercados internacionales ofrecen oportunidades de mayor escala, hacen que las firmas sean menos dependientes a las condiciones regulatorias de un único país, favorecen la innovación y ofrecen una variedad más amplia de condiciones de financiación. Estas ventajas por operar en mercados internacionales, se ven amenazadas por la necesidad de lograr una buena coordinación entre los distintos países y de una adecuada especialización en cada país.

GSK en particular tiene una estructura matricial basada en funciones, donde se combinan ciertas actividades funcionales centralizadas, como es el caso de investigación y desarrollo y aseguramiento de la calidad, con otras que gozan de cierta autonomía local para la toma de decisiones. Es el caso de las funciones orientadas al cliente, como por ejemplo: ventas y marketing.

Luego de la adquisición es esperable que la estructura de Phoenix se integre a la matriz de GSK, a pesar de que serían compañías independientes. Esto es así porque ésta compañía será parte integrante del grupo económico y por ende GSK será el último responsable por todos sus actos frente a terceros. En este sentido, los directivos de Phoenix responsables por ciertas áreas funcionales tendrán un doble reporte, por un lado la gerencia general de Phoenix y por el otro al responsable funcional de la región o de casa la casa matriz de GSK, según el caso particular. Algunos casos serían por ejemplo: el Director de calidad, el Director de planta y el Director médico.

Por último, sería recomendable que se forme un Comité Estratégico que sea el nexo entre ambas Gerencias Generales, el cual tendrá como objetivo fijar el rumbo para las dos compañías en el país.

Considero que ésta sería una forma adecuada para reorganizar la estructura de las dos empresas. Desde luego, estas acciones procuran efectuar los menores cambios posibles en las estructuras actuales, pero no garantizan que se mantenga el *modus operandi* de Phoenix como tampoco evitan

las dificultades vinculadas a la conducta de los empleados y a la cultura, que podrían enfrentar en adelante.

5.5. Estilos de conducción: poder y cultura

Mientras la estructura y los mecanismos de control proveen un marco de acuerdos dentro del cual las firmas funcionan, el poder y la cultura generan acciones unificadas de formas distintas (Besanko, Dranove y Shanley, 1996).

El poder lleva a la acción en ausencia de contratos, a través de la subordinación de intereses individuales a aquellos de los individuos dominantes en la firma. El poder en sentido amplio es la habilidad para cumplir con los objetivos propios con recursos obtenidos por relaciones de intercambio no contractuales. En síntesis, constituye la habilidad para hacer que las cosas sucedan. La cultura, por el contrario, consiste en un conjunto de valores compartidos, creencias y normas de conducta que modifican las preferencias y comportamientos individuales de los empleados.

a. Los cambios en el poder y su impacto

Las cinco bases del poder identificados por French y Raven son (Besanko, Dranove y Shanley, 1996):

Poder **legítimo** - Aquel poder que surge de la entidad formal de la estructura organizacional.

Poder **de recompensa** y poder **coercitivo** – A ambos les interesan las situaciones particulares sobre las cuales establecen premios y castigos en lugar de fomentar relaciones de largo plazo.

Poder **de experto** y poder **de referente** – Ambos son fundamentalmente más efectivos que los anteriores para influenciar a otros. El poder de experto se origina en la posesión de conocimiento especializado y de valor para alguna persona o para la compañía, mientras que el poder de referente se basa en la admiración hacia un líder carismático por parte de otros miembros de la organización.

Para que el poder del gerente de una compañía persista, éste no se tiene que basar únicamente en la autoridad formal, sino que necesitará tener un poder legitimado por aquellos que deben cumplir una orden.

En el caso bajo análisis, los empleados de la empresa adquirida seguramente notarán un cambio importante en las estructuras de poder y en las bases que las sustentan. Dejarán atrás un esquema de poder en el que un dueño concentraba toda la autoridad formal y sólo unos pocos podían acceder a la toma de decisiones de cierta importancia estratégica, así como al establecimiento de pautas de premios y castigos.

Luego de la adquisición y a pesar de que seguirán operando en forma independiente, pasarán a formar parte de una compañía multinacional en la que no existe la figura del dueño. A partir de ahora el poder será asignado según la autoridad formal de la estructura jerárquica, con la consiguiente asignación de responsabilidades según la estructura funcional existente. Esto último probablemente tendrá diferentes impactos en las estructuras de poder. Por un lado, dotará de una mayor participación en la toma de decisiones a algunos empleados en aquellas posiciones donde el dueño solía tomar todas las definiciones, por ejemplo en las inversiones de capital. Al mismo tiempo, se limitará la participación de otros debido al ingreso en una organización más burocratizada o por la pérdida de la situación de “preferencia” que pudieran haber tenido con el dueño.

Por todo esto, la compañía adquirente deberá evaluar el management actual de la compañía adquirida para establecer políticas de retención del personal clave y al mismo tiempo, entrenar a su propio personal en estas cuestiones, en función de las nuevas estructuras de poder que vincularán a ambas organizaciones.

b. La nueva cultura corporativa

La cultura corporativa consiste en el conjunto de valores, creencias y normas de comportamiento compartidas dentro de una organización.

Si bien es difícil observarla y medir su impacto en el desempeño de una compañía, la cultura constituye una de las variables que componen la función de rentabilidad (Besanko, Dranove y Shanley, 1996). Esta cultura corporativa surge como el amalgamamiento de la cultura nacional, la cultura de la firma, de la unidad de negocios y hasta de los grupos de tareas funcionales. La existencia de la cultura tiene ciertas ventajas, por ejemplo el ahorro de costos en la toma de decisiones y la disminución de la incertidumbre en la medida en que los empleados comparten las expectativas que existen sobre cada tarea. La cultura también sirve al control dentro de una

organización, ya que aquellos empleados que se sientan identificados con la misma alinearán sus propios intereses a los de la firma, redundando en menores costos de monitoreo y supervisión directa.

En el caso bajo análisis, probablemente los empleados de la compañía adquirida sentirán que su cultura se encuentra amenazada, pudiendo causar cierta parálisis y generando gran incertidumbre acerca de cuáles serán las nuevas “formas de hacer las cosas” y los nuevos valores compartidos.

Según señala Myron Magnet, “Los directivos inteligentes comprenden que el valor de una empresa adquirida radica no sólo en sus activos, sino también en su manera de funcionar. El saber conservar esta cualidad implica saber qué es lo que se busca con la operación, mantener a un mínimo la interferencia y fomentar el diálogo. El tacto y la paciencia también ayudan” (Schein E. et. al., 1990, 93).

De este modo, resulta importante que la compañía adquirente ejerza el menor impacto en la cultura organizacional preexistente, para preservar el dinamismo que la caracteriza y que fuera motivo de la adquisición, según mencioné anteriormente. Esto no será tarea fácil considerando las contradicciones que pudieran existir entre las formas de operar de ambas compañías. A modo de ejemplo, el dinamismo para el lanzamiento de un nuevo producto que caracteriza a una compañía local, versus la serie de aprobaciones y pautas básicas que suele seguir un laboratorio multinacional para lograr el mismo fin.

c. La toma de decisiones

Phoenix, como compañía de origen familiar, contaba con una estructura centrada en la confianza basada en los lazos de sangre de la cúpula estratégica. Esta cúpula es la que buscaba las formas de asegurar la continuidad del poder interno dentro de la familia. De todas maneras, y por tratarse en este caso de una industria que se caracteriza por ser intensiva en conocimiento, el contar con un título profesional suele ser un requisito para acceder a la dirección de la compañía. Así fue como, por ejemplo, el gerenciamiento de la empresa fue trasladado al Ingeniero Carlos Alberto Sielecki y su hermano Daniel, hijos del fundador, en la década de 1970.

Esta cúpula es la que suele concentrar las decisiones más importantes de la compañía y en rara ocasión otorga participación en las definiciones estratégicas a los mandos medios.

5.6. El comportamiento del personal y su impacto en el éxito de la adquisición

a. El rol de la comunicación luego de la adquisición

El modo en que se manejen los temas relacionados a Recursos Humanos durante el proceso de fusiones y adquisiciones (F/A) va a determinar el éxito o fracaso de la operación¹⁴.

No importa lo duro que se trabaje luego de una F/A, esto no va a ser suficiente para hacer que los empleados se sientan seguros. Es lógico que muchos empleados y otros interesados (stakeholders) se sientan ansiosos y con incertidumbre acerca de su futuro. En este sentido, el manejo de la resistencia al cambio y el establecimiento de una política de comunicación apropiada son muy importantes para el éxito de una F/A.

Si bien pueden existir restricciones sobre la calidad y cantidad de información que un empleado pueda tener, mantener la comunicación es esencial para minimizar las reacciones negativas entre ellos. Asimismo, a pesar de que los empleados siempre quieran saber más, la comunicación de lo poco que puedan transmitirle los funcionarios de la compañía adquirente será de gran ayuda para hacer que su nivel de incertidumbre sea al menos tolerable. En el mismo sentido, ayudará a la disminución de sus temores, a la creación de un mejor clima laboral y de confianza con la alta gerencia y a lograr un mejor entendimiento de las diferencias culturales existentes entre ambas compañías.

b. La reacción ante los cambios

La velocidad con que ocurren los cambios afectará la manera en la que los empleados de la compañía adquirente percibirán a la nueva gerencia. En general durante la primera etapa de la integración, los funcionarios de la empresa adquirente ingresan en un período de relajación en el cual no pueden administrar efectivamente la integración, mientras que al mismo tiempo, los funcionarios de la empresa adquirida se encuentran expectantes por los cambios que se vendrán. En

¹⁴ Papadakis, V. y Nikandrou, I (2003). Mergers and Acquisitions in Greece: The Role of HRM in the Communication Process. Paper de la Athens University of Economics and Business.

este sentido, cualquier cambio rápido ayudará a disminuir su incertidumbre y los cambios lentos podrían interpretarse como signo de un gerenciamiento ineficiente.

En el caso particular de una adquisición como la que se encuentra bajo análisis, donde una compañía extranjera adquiere una compañía local, las cosas son difíciles y más aún si la compañía adquirente no tiene experiencia en procesos de F/A, no conoce la cultura, la legislación o se encuentra frente a alguna otra barrera de este tipo. En este sentido, los empleados de la compañía adquirida suelen demandar explicaciones sobre las próximas acciones y los cambios con mayor urgencia, para comprender las intenciones y filosofía de la adquirente.

c. El stress generado por las F/A

Los niveles de stress generados por un proceso de F/A suelen ser superiores a los esperados y por ende, ser menospreciados. Existen tres niveles de stress según el trabajo sobre Fusiones y Adquisiciones del Centro de Estudios sobre las Organizaciones:¹⁵

- Stress individual – Suele ocasionar sentimientos de victimismo en los individuos de la organización adquirida por la incertidumbre frente al proceso y porque “los miembros de la otra organización no los conocen”. Esto puede hacer surgir problemas de identidad entre el personal, con el agravante de que no se sabe si esto constituye una amenaza al puesto de trabajo.
- Stress de grupo – Puede suceder que en ambas organizaciones se sientan “conquistados” y surjan sentimientos de desánimo, ansiedad y depresión que disminuirán sólo en la medida en que los grupos descubran que tienen sentimientos compartidos. Tal vez más traumática sea la sensación de que la cultura propia sea desmantelada y con ella, la previsibilidad y estabilidad que suele aportar a las relaciones humanas en la organización.
- Stress a nivel directivo – En este caso el stress suele ser bastante menor y está en cabeza de los responsables de llevar a cabo la F/A. Son éstos los que deben responder a un

¹⁵ Schein E. et. al. (1990). Fusiones y adquisiciones: aspectos culturales y organizativos. Documento de Trabajo nº1 del Centro de Estudios sobre las Organizaciones. Barcelona: Ediciones Gestion 2000 S.A.

conjunto incierto e impredecible de sucesos y a la vez procurar lograr los objetivos planteados para ambas compañías.

Para el manejo de los niveles de stress que posiblemente se generen dentro de Phoenix, GSK deberá contar con una alta dirección sensible y contar con un amplio apoyo de recursos humanos, para minimizar el efecto negativo en el resultado de las operaciones conjuntas.

d. El ciclo de la creciente rigidez

Sumado a los factores ya mencionados, probablemente existirá una tendencia a la inactividad o rigidez en la empresa adquirida (Schein E. et. al., 1990). Esto puede ser percibido por la empresa adquirente en dos áreas en especial: el aumento de la aversión al riesgo en la toma de nuevas decisiones y el control en la entrega de información de gestión.

En el primer punto, esta falta de iniciativa se corresponde positivamente con la falta de claridad en la estrategia de la empresa adquirente. Esto es lógico también desde el punto de vista de que una operación de este tipo aumenta la inseguridad del personal de ambas compañías. Considero que la única forma de disminuir esta inseguridad y lograr el compromiso de la gerencia es mediante el establecimiento de buenos canales de comunicación bidireccionales, donde se asegure la comprensión de la estrategia por parte de los mandos medios y superiores.

En el segundo caso, es entendible que la única fuente de poder que poseen los directivos de la empresa adquirida sea la información relativa a su propia gestión. En este sentido, considero que es importante que los directivos de la empresa adquirente no impongan excesivas exigencias sobre los directivos de la empresa adquirida y mantengan un cercano control sobre las tareas realizadas por los auditores que visiten la otra compañía.

6. Conclusiones

Este trabajo pretendió brindar un análisis y apreciación personal acerca de las diferencias organizacionales con las que posiblemente se encuentren dos compañías farmacéuticas con una idiosincrasia y estrategia particulares en el mercado argentino, luego de haber transitado por un proceso de adquisición. Se trata de la compra de un laboratorio de capitales nacionales que ostenta una posición de liderazgo en el mercado farmacéutico argentino, por parte de un laboratorio multinacional, que busca ampliar su presencia en mercados emergentes con una estrategia de diversificación de su portafolio de productos.

Si bien no existe una guía que nos indique cómo transitar este proceso de la mejor manera, creo haber podido identificar los motivos fundamentales por los cuales cada compañía se encuentra en la situación que ocupa actualmente, describir las principales dinámicas que caracterizan a esta industria en el país, así como también identificar las cuestiones que deberán ser consideradas especialmente en un proceso de adquisición de estas características. Al mismo tiempo, es importante destacar que el alcance de este trabajo es limitado al objeto de investigación señalado al comienzo, por ende, existirán muchas cuestiones con impacto en el negocio que merecen ser tratadas con el debido tiempo y con mayor evidencia empírica complementada con otros casos testigo.

En cuanto a las preguntas planteadas al comienzo, este trabajo me permitió llegar a las siguientes observaciones tomando como ejemplo el caso testigo:

¿Pueden convivir ambos estilos de conducción bajo la dirección del mismo grupo económico?

Quedó demostrado que los estilos de conducción son bien diferentes en ambas compañías, del mismo modo que existen diferentes mecanismos de poder y de asignación de responsabilidades. Luego de la adquisición, desaparece un actor principal en la compañía nacional: la figura del dueño. Hasta ese momento, por él pasaban todas las cuestiones estratégicas (y no tan estratégicas también). De la relación y cercanía que un empleado pudiera tener con el dueño, dependía qué tan importante sería su involucramiento en las cuestiones de peso dentro de la compañía. Generalmente existe un importante sistema de lealtades que hace que esta situación sea tan sólo alcanzable por unos pocos.

Con el advenimiento de una nueva dirección que fijará las pautas para todo el grupo económico, se pone en evidencia el fin del estilo de conducción anterior y el inicio de uno nuevo y único para ambas compañías. Será el correspondiente a la compañía multinacional adquirente, en la que la

autoridad y responsabilidad son asignadas a partir de la estructura organizacional formal, con mecanismos de ajuste, medición de desempeño y sistema de premios y castigos formalizados y conocidos por todos.

¿Cuál es la estructura organizacional más adecuada para preservar la identidad de cada una y a la vez potenciar capacidades conjuntas?

La estructura existe para resolver los problemas de información y coordinación en toda organización. En el caso testigo, ambas compañías tienen un volumen de negocios similar y una estructura por departamentos comparable, en el ámbito nacional. De todas maneras, al ser GSK una compañía multinacional, cuenta con una estructura jerárquica más compleja que responde a las características de una estructura matricial, mientras que Phoenix conserva las características de una estructura funcional.

Al incorporarse Phoenix a una corporación multinacional que cuenta con filiales en más de 100 países, 82 plantas de producción, más de 100.000 empleados, centros de excelencia regionales especializados por funciones y que realiza actividades de desarrollo, fabricación, distribución y comercialización de medicamentos, muy probablemente deberá involucrarse y vincularse matricialmente con esta megaestructura.

De todas maneras, GSK deberá procurar preservar ciertas actividades y procesos de Phoenix para cuidar de aquellas cuestiones que fueron determinantes para esta operación y que son altamente valoradas en mercados como el nuestro: el dinamismo y la velocidad de reacción.

Es aquí donde observo el mayor de los obstáculos. Phoenix probablemente deberá adecuar sus procesos, controles y validaciones a los procedimientos standard de GSK (principalmente en aquellas cuestiones relacionadas a manufactura, calidad y registros). Tal vez esto no afecte el negocio actual, pero probablemente repercuta en los tiempos normales para el lanzamiento de nuevos productos y para el abastecimiento y control de los productos actuales.

Se necesitará de un management local capacitado, que pueda manejar eficientemente éstas y otras cuestiones contrapuestas que surgirán sin lugar a dudas, vinculadas a este punto.

¿Puede verse afectado el comportamiento de los empleados de la compañía adquirida luego de la operación?

Ciertamente, los procesos de este tipo afectan considerablemente el comportamiento del personal de la compañía adquirida y aunque a veces se subestima, el del personal de la compañía adquirente también. En general, este tipo de operaciones suele despertar sentimientos de

inseguridad, ansiedad y desconfianza. La mejor forma de atender estas cuestiones es procurando establecer una comunicación fluida y bidireccional entre ambas compañías. Esto ayudará a disminuir sus temores, establecer un vínculo de confianza con la alta gerencia y a lograr un mejor entendimiento de las diferencias culturales.

Los directivos de GSK deberán destinar una porción importante de su tiempo para comprender los puntos fuertes y débiles de Phoenix, así como también para generar el espacio de diálogo adecuados con los directivos de esta última. Esto sumado a un adecuado y balanceado grado de libertad de maniobra otorgado para actuar, fomentará una sana independencia de criterio, conservará la cultura preexistente y generará la confianza necesaria para no atentar contra los objetivos propuestos con esta adquisición.

Por último, y en función del relevamiento realizado sobre la dinámica de la industria farmacéutica argentina y su situación actual en general y del análisis realizado sobre el caso en particular, es probable que este tipo de operaciones se repitan en el futuro, involucrando a otras compañías multinacionales del rubro. Estas compañías, de manera similar a GSK buscarían incursionar en el mercado doméstico argentino, aumentando su participación en mercados maduros de la mano de marcas bien establecidas y reconocidas.

Considero que el proyecto de GSK es razonable en cuanto al objetivo estratégico perseguido con esta adquisición, pero ciertamente requerirá de altas dosis de paciencia en el manejo de las cuestiones culturales y relaciones personales, discreción en el correcto manejo de la información y claridad en el establecimiento y comunicación de los objetivos y comportamientos deseados.

7. Anexo I: Cuadros

Cuadro 1	
<i>Ventas según el origen del capital</i>	
<i>País</i>	<i>Partic. (%)</i>
Argentina	54,4
EEUU	10,2
Suiza	8,9
Alemania	5,9
Israel	4,5
Francia	4,2
Reino Unido	3,7
Otros	8,2
TOTAL	100,0

Fuente: Elaboración propia en base a datos de IMS Dic-2009

Cuadro 2		
<i>Nuevas presentaciones por laboratorios (2003-2009)</i>		
Ranking TOP 15 (\$)	Laboratorio	Nuevas Presentaciones
7	Elea	241
13	Baliarda	221
2	Bagó	202
9	Casasco	185
1	Roemmers	178
8	Phoenix	171
12	Raffo	151
4	Gador	146
6	Montpellier	88
Promedio Nacionales		176
3	Ivax	119
15	Novartis	105
11	Pfizer	75
14	GlaxoSmithKline	49
10	Sanofi-Aventis	42
5	Bayer	38
Promedio Extranjeros		71

Fuente: Elaboración propia en base a datos de www.afabeta.net

Cuadro 3					
Casos de desinversión en el país desde el año 2000					
Fecha	Activo	Vendedor		Adquirente	
		Compañía	Nacionalidad	Compañía	Nacionalidad
2000	Planta de Roche	Roche	Suiza	Roemmers	Argentina
2002	Northia	Familia Rapaport	Argentina	Southern Cross	Argentina
2002	Planta de Janssen Cilag	Janssen Cilag	EEUU	Casasco SA	Argentina
2003	Planta de Villa de Mayo	Novartis	Suiza	Phoenix	Argentina
2003	Filaxis	Ares-Serono S.A.	Suiza	Grupo Inversor	España
2003	Planta de Quilmes	Wyeth	EEUU	FADA Pharma	Argentina
2004	Planta de Nuñez	Organon	Holanda	Richmond	Argentina
2004	Planta de San Isidro	Aventis	Francia	Bernabo	Argentina
2004	Planta Schering	Schering-Plough Corp.	EEUU	Altana Pharma Kampel Martian Gobbi Novag	Alemania Argentina Argentina
2004	Planta de Aventis	Aventis	Francia	HLB Farma SA	Argentina
2005	Planta dermatología	Valeant Pharmaceuticals	EEUU	Craveri	Argentina
2006	Argentina	Gristol-Myers Squibb	EEUU	Roemmers	Argentina
2006	FADA Pharma	Advent International	EEUU	Polygon Labs	Chile
2006	Planta Altana	Altana Pharma	Alemania	Richmond	Argentina
2007	IVAX Argentina OTC	IVAX Corp.	EEUU	Hileret	Argentina

Fuente: Elaboración propia en base a periódicos de la época y sitios especializados.

Cuadro 4			
Adquisiciones de laboratorios nacionales por parte de Cías. Multinacionales desde 1996			
Año	Multinacional	Nacional	Monto de la transacción (USD Mill)
1996	Bristol Myers Squibb	Argentina	150,0
1996	Ciba Vision	Argentina Oftalmología	s/d
1996	Ivax Corp.	Elvetium / Alet	s/d
1996	Sanofi Winthrop	Gramon	s/d
1996	Merck Química	Volpino	s/d
1997	Monsanto	Laboratorios Syntia	s/d
1997	Laboratorios Armstrong	Laboratorios Syncro	67,0
2004	Ferring Pharmaceuticals	Dupomar	10,5
2010	AstraZeneca	Laboratorios Rontag	16,0
2010	GlaxoSmithKline	Laboratorios Phoenix	253,0

Fuente: Elaboración propia en base a periódicos de la época y sitios especializados.

8. Anexo II: Gráficos

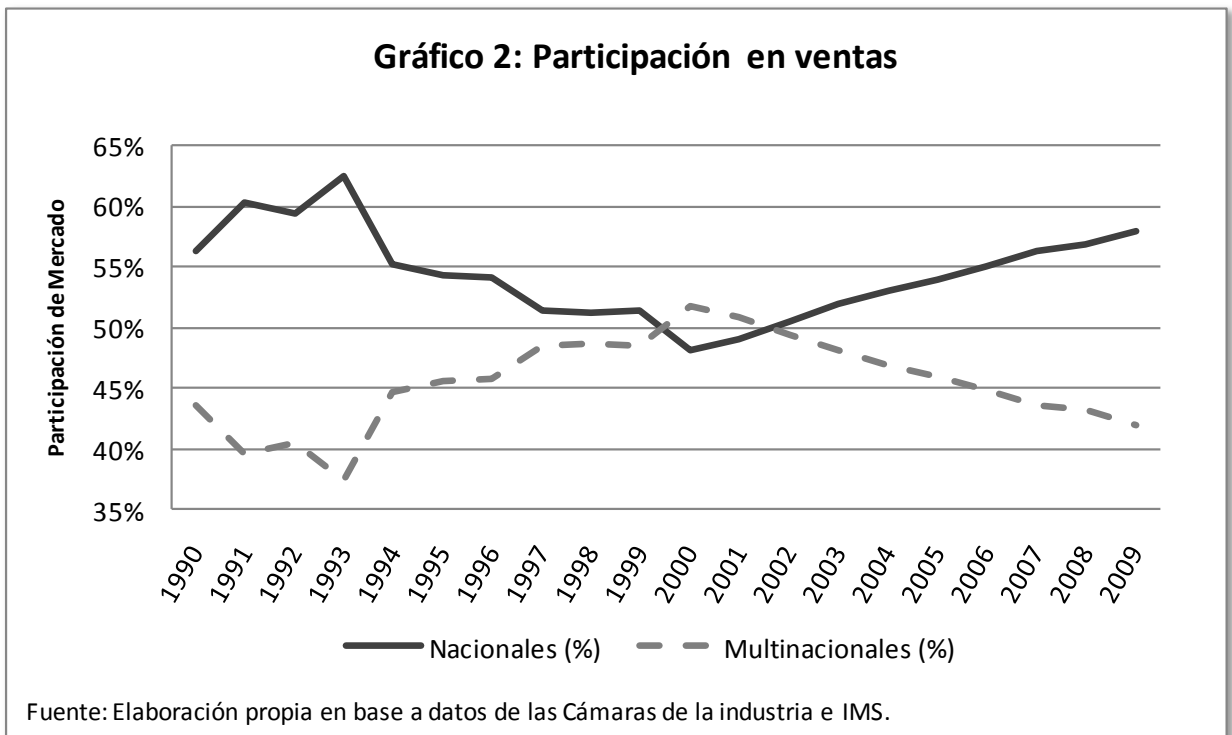
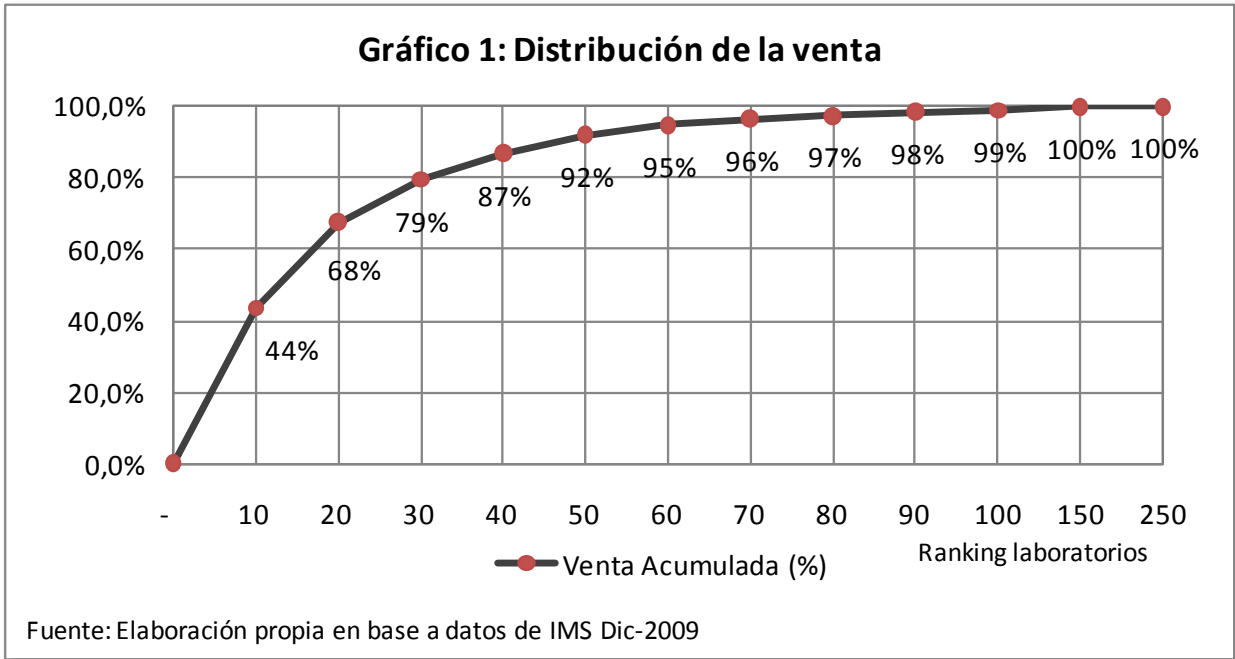
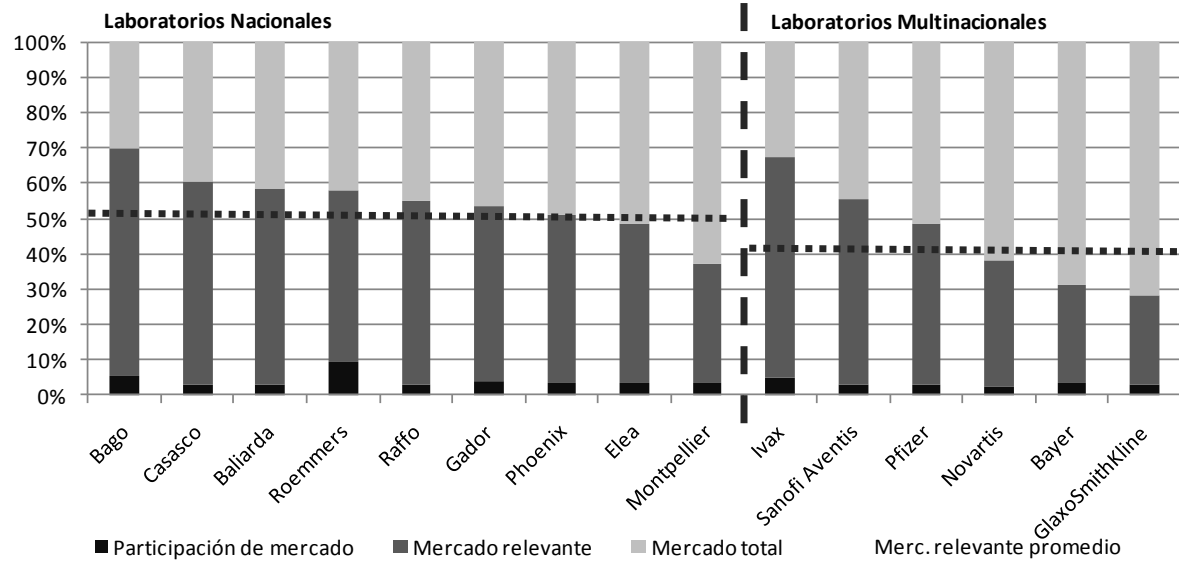
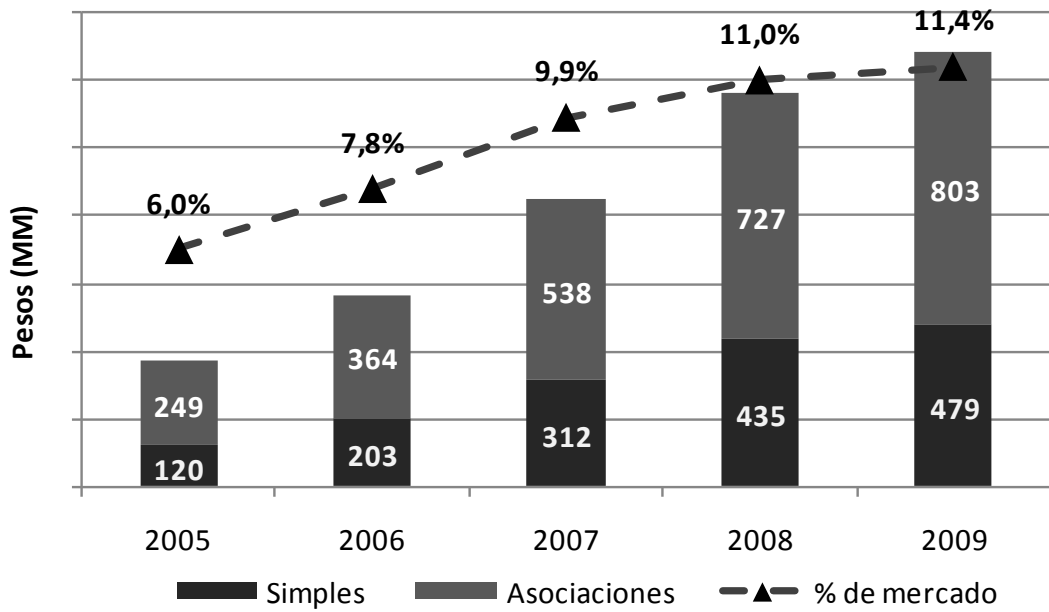


Gráfico 3: Mercado relevante TOP 15 laboratorios

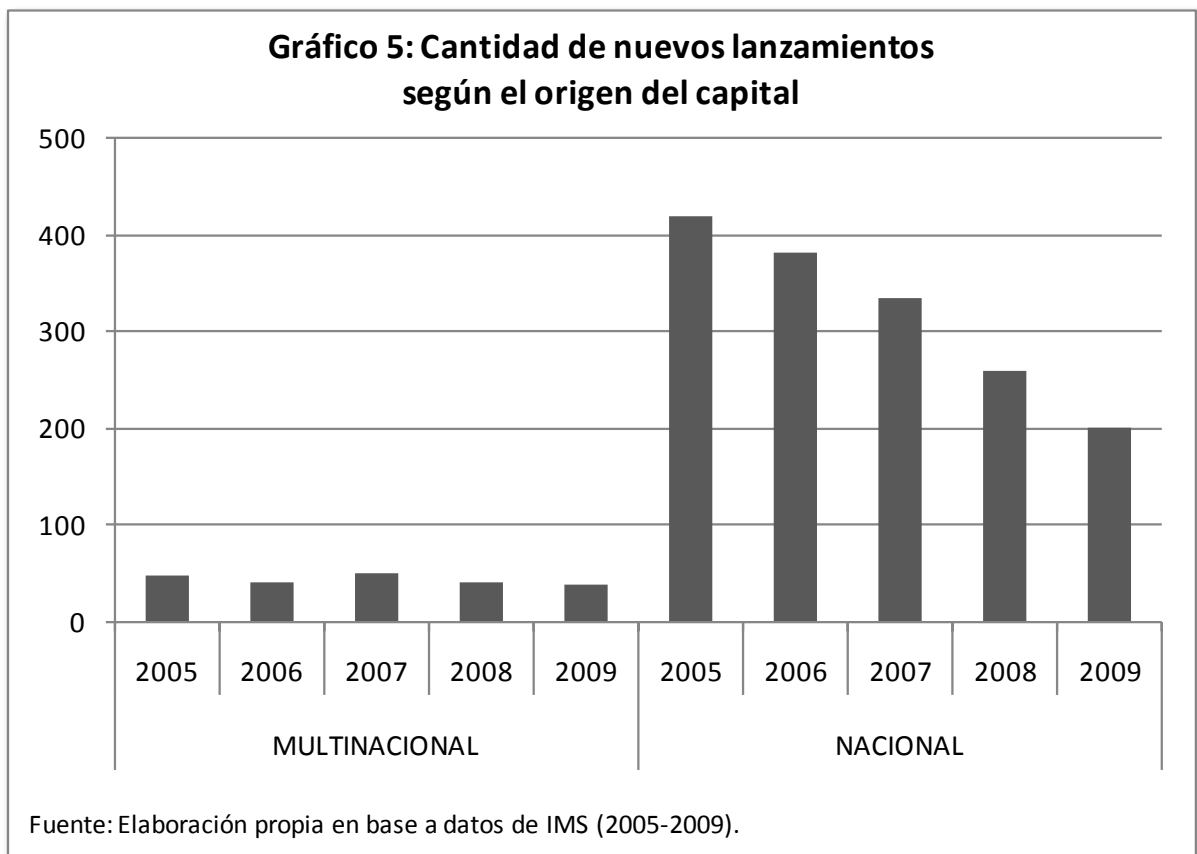


Fuente: Elaboración propia en base a datos de IMS Dic-2009.

Gráfico 4: Venta de nuevos principios activos (lanzamiento: 2000-2009)



Fuente: Elaboración propia en base a datos de IMS Abr-2009.



9. Bibliografía

Austin, M. (2008). *Business Development for the Biotechnology and Pharmaceutical Industry*. Hampshire, Gower Publishing Limited.

Besanko, D., Dranove, D. y Shanley, M. (1996). *Economics of Strategy*. Nueva York: John Wiley & Sons. Pueden convivir ambos estilos de conducción bajo la dirección del mismo grupo económico?, ¿Cuál es la estructura organizacional más adecuada para preservar la identidad de cada una y a la vez potenciar capacidades conjuntas?, ¿Puede verse afectado el comportamiento de los empleados de la compañía adquirida luego de la operación?.

BDO Becher y Asociados S.R.L. (2008). *Laboratorios e industria farmacéutica*. Reporte sectorial, año 1 (2), 1-53.

Campins, M. y Pfeiffer, A. (2004). *Estrategias, capacidades y trayectorias empresariales de dos laboratorios argentinos - CEEED-FCE-UBA Taller sobre historia de empresas*. Disponible en: <http://www.econ.uba.ar/www/institutos/economia/Ceed/archivos/CampinsPfeiffer.pdf>. (Fecha de consulta: 15 agosto 2010).

Cisneros Trujillo, C., Jiménez Cupido, M. (2003). *Análisis comparativo de las Fusiones y Adquisiciones en los Planes Estratégicos de las empresas mexicanas*. Tesis Licenciatura. Contaduría y Finanzas. Departamento de Contaduría y Finanzas, Escuela de Negocios, Universidad de las Américas Puebla.

Correa, C.M. (2001). *Investigación y desarrollo en la industria farmacéutica. El caso argentino*. Revista Espacios, 22 (1), 1-4.

Hana, D. (2003). *Fusiones & Adquisiciones y su Impacto en la Cultura Organizacional* (Tesis de Maestría en Dirección de Empresas – CEMA).

IMS Health Incorporated, (2009). *World Review Argentina Conference*, Junio de 2009.

IMS Health Incorporated, (2010). *World Review Argentina Conference*, Junio de 2010.

Katz, J. y Muñoz, A. *Organización del Sector Salud: Puja Distributiva y Equidad, El Mercado de Medicamentos*, pag. 30-34, Centro Editor de América Latina, CEPAL, Buenos Aires, Argentina, 1988.

Mc Cann, J. y Gilkey R. (1990). *Fusiones y adquisiciones de empresas*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos S.A.

Papadakis, V. y Nikandrou, I (2003). *Mergers and Acquisitions in Greece: The Role of HRM in the Communication Process*. Paper de la Athens University of Economics and Business. Disponible en: http://www.mbc.aueb.gr/hrm/hrconference/Paper_Papdakis_Nikandrou.pdf. (Fecha de consulta: 30 agosto 2010).

Santoro, F. M. (2000). *Innovación y sendero evolutivo en la industria farmacéutica: los casos de Argentina y España*. São Paulo: CYTED: PGT/USP, 2000. 83 p. (Cadernos de Gestão Tecnológica; 48).

Santoro, F. M. (2002). *Patentes y política tecnológica en la industria farmacéutica: los casos de Argentina y Brasil*, 18 (9), 11-31.

Schein E. et. al. (1990). *Fusiones y adquisiciones: aspectos culturales y organizativos*. Documento de Trabajo n°1 del Centro de Estudios sobre las Organizaciones. Barcelona: Ediciones Gestion 2000 S.A.

Tarragona S.; De la Puente, C. (2003). *La política nacional de medicamentos ¿Qué se hizo? ¿Qué queda por hacer?* Unidad de Análisis Económico en Salud (UAES), Ministerio de Salud, Presidencia de la Nación.

Vasallo, C.A. (1999). *Los cambios en la producción y comercialización de medicamentos*. Tesis de Economía de la Salud. Instituto Universitario ISALUD. Dirección URL: <http://www.aes.org.ar> (Fecha de consulta: 15 agosto 2010).

Zaccagnino, N. (2005). *Fusiones y cultura organizacional: El caso HP-Compaq* (Tesis de Maestría en Dirección de Empresas – CEMA). Disponible en: http://www.ucema.edu.ar/posgrado/download/tesinas2005/MADE_Zaccagnino.pdf. (Fecha de consulta: 4 septiembre 2010).

Ley 25572. *Ley de patentes de Invención y Modelos de Utilidad*, Boletín Oficial N° 28360, Primera Sección, 22 de marzo de 1996.

<http://www.alfabeta.net> – Manual Farmaceutico de Grupo Alfa Beta

<http://www.kpmg.com> – Revista The KPMG Way 01 Sep-2008

<http://www.ms.gba.gov.ar> - Ministerio de Salud de la Provincia de Buenos Aires

<http://www.pharmadeals.net> – Pharma Deals

<http://www.phoenix.com.ar> – Página institucional de Laboratorios Phoenix S.A.C.yF.

Atención
Secretaría Académica MADE

A quien corresponda,

SI autorizo a la Universidad del CEMA a publicar y difundir a los fines exclusivamente académicos y didácticos la Tesina Final de mi autoría correspondiente al MADE cursado en esta institución.

Pablo Alberto Angiono
DNI 28.029.815