



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA: ANÁLISIS ESTRUCTURA-CONDUCTA-RESULTADOS EN EL SECTOR RENAL

Autor

MARTA ÁLVAREZ GIMENO

Director

RAÚL SERRANO LÁZARO

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

2014

INFORMACIÓN Y RESUMEN

Autor del trabajo: Marta Álvarez Gimeno.

Director del trabajo: Raúl Serrano Lázaro.

Título del trabajo: LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA: ANÁLISIS ESTRUCTURA-CONDUCTA-RESULTADOS EN EL SECTOR RENAL.

Titulación: ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS.

En este trabajo de Final de Grado se va a estudiar la industria farmacéutica. Al tratarse de una industria compleja, con tantos mercados, segmentos y especialidades, este estudio se va a centrar únicamente en la medicina renal, en el sector de la diálisis. El objetivo es simplificar el análisis, y utilizar este caso como un ejemplo de funcionamiento de la industria. El motivo principal que me ha llevado a escoger este sector es la disponibilidad de encontrar información, debido a que es conocido para mí. Además entiendo que puede resultar interesante, puesto que pocos trabajos han abordado este sector en particular.

Para este propósito se va a utilizar el paradigma Estructura-Conducta-Resultados como marco teórico de referencia en el análisis de un sector. Específicamente se profundizará en el análisis del modelo de competencia, en la evolución de las cuotas de mercado y la concentración en el sector y en la conducta de las principales empresas que operaran en el, analizando de forma más detallada tres de ellas. Por último, se estudiarán los resultados económicos que obtienen las firmas y se planteará la eficiencia del sector.

El trabajo profundizará en el análisis de tres multinacionales por su participación en el sector de la diálisis. Dos de ellas han sido escogidas por ser las líderes del mercado (como veremos más adelante se reparten el mercado entre ellas dos) y la última se seleccionó como una representante del comportamiento de empresas seguidoras (la mayoría de ellas japonesas).

El trabajo se estructura en torno al paradigma Estructura-Conducta-Resultados. En primer lugar se introducirá el sector, así como el paradigma, para después analizar la estructura, se estudiarán las cuotas de mercado de las empresas pertenecientes al

sector y los índices de concentración. En cuanto al análisis de la conducta, se estudiarán en términos generales las estrategias competitivas de estas empresas, profundizando más concretamente en la intensiva I+D y tecnología que llevan a cabo. Para analizar los resultados se realizará un estudio en términos de rentabilidad económica, estudiando también la evolución que han obtenido en los últimos cuatro años.

Por último, aunque no es el objetivo final del trabajo, se reflexionará sobre la eficiencia del sector. Como veremos, las empresas líderes obtienen amplios márgenes de beneficio, superiores a los alcanzados por el sector farmacéutico en su conjunto.

Para ser más objetivos en los resultados y conclusiones obtenidos, se van a redactar circunstancias reales y algunos ejemplos que se han dado recientemente en este sector.

SUMMARY

This paper contains pharmaceutical industry studies, focused on the renal sector. For this purpose, the work is structured as Structure-Conduct-Performance paradigm as a theoretical allusion of this study around a few multinationals firms which are involved in this sector. Two companies have been chosen being leaders (there are evidence of duopoly), and other one as a follower.

First, there is an introduction of the renal sector and the paradigm for analyzing the structure, the market shares of the companies and the concentration index.

At second place, in the business behavior, we study the intensive R&D and technology holding that is essential in this industry. Furthermore to analyze the final results, we study the Return On Assets and its evolution in the last four years.

Finally, although it isn't the final target, we will think over the sector efficiency. The leaders companies have big profits, higher than the rest of the industry.

To be more accurate with the conclusions and results obtained, we expose real situations and recently examples.

ÍNDICE

INFORMACIÓN Y RESUMEN	1
SUMARY	3
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	5
1.1. INTRODUCCIÓN DEL SECTOR.	7
1.2. EL SECTOR RENAL	9
CAPÍTULO 2. PARADIGMA ESTRUCTURA, CONDUCTA, RESULTADOS.	13
CAPÍTULO 3. ESTRUCTURA DEL MERCADO.....	16
CAPÍTULO 4. CONDUCTA	21
CAPÍTULO 5. RESULTADOS.....	27
CAPITULO 6. EFICIENCIA DEL SECTOR.....	29
CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES FINALES	32
BIBLIOGRAFÍA.....	34
ANEXO 1.....	
ANEXO 2.....	
ANEXO 3.....	
ANEXO 4.....	
ANEXO 5.....	

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

En esta memoria se va a realizar un análisis sobre la industria farmacéutica. Se va a analizar en profundidad el sector renal a partir del paradigma Estructura-Conducta-Resultados, estudiando las cuotas de mercado de tres empresas (dos de ellas las líderes del sector), para después calcular índices de concentración, analizando las estrategias competitivas que son una fuente de ventaja y los resultados que estas obtienen en términos de rentabilidad.

Este es un sector altamente tecnológico, en el que la I+D y la innovación tecnológica son las claves para el bienestar social. Otros sectores altamente tecnológicos han sido objeto de numerosos estudios, pero la Industria Farmacéutica, y más concretamente el sector renal, resultan desconocidos para la mayoría de las personas, siendo temas en los cuales los estudios realizados son escasos.

Por ello, esta memoria pretende arrojar algo de luz sobre este sector, puesto que la información requerida resultaba fácil de obtener debido a que el padre de la estudiante que realiza el TFG trabaja en un hospital como nefrólogo, y por consiguiente se ha visto una gran oportunidad de realizar un análisis con aporte único.

Durante los últimos años se ha producido un proceso de concentración de las empresas del sector renal, por lo tanto parece importante realizar un estudio de la evolución de la concentración económica en el mercado, el auge de la misma, la forma de competir en el sector de las empresas y los resultados que obtiene, y analizar los efectos que la citada concentración produce en los sistemas de salud que entre todos suframos y el servicio que el consumidor final, el enfermo recibe. En el sector renal se va a analizar un ejemplo específico del proceso de concentración y los efectos que se derivaron de ello.

La estructura del trabajo que aquí se presenta, sigue el paradigma Estructura-Conducta-Resultados. Para comenzar se realizará una breve introducción del sector farmacéutico en su conjunto para posteriormente presentar el sector renal. En el apartado de Estructura se analizarán las cuotas de mercado así como los niveles de concentración del sector. A la hora de estudiar la Conducta, se analizarán las estrategias que siguen las tres empresas más importantes del sector, teniendo en cuenta en qué parámetros se basa la competencia del sector y centrándonos en la

intensa innovación tecnológica e I+D que llevan a cabo. Por último, se utilizará el ROA (Return On Assets), más comúnmente conocido como Rentabilidad Económica, para estudiar los resultados que obtienen cada una de las empresas objeto de análisis y realizar, a partir de ahí, una comparación con el sector farmacéutico en su conjunto.

Como se verá al analizar el ROA, los resultados de las empresas renales son muy altos, hasta el punto de tener grandes márgenes de beneficio que han aumentado en los últimos años a pesar de la crisis económico-financiera. Esto podría deberse a una falta de competencia en el sector, y por consiguiente la pérdida de bienestar del consumidor. Sin embargo, la industria argumenta que gracias a estos altos márgenes, se puede llevar a cabo una intensa inversión en tecnología e I+D, que permiten una mejora de los productos y por tanto de la calidad de vida de los pacientes.

1.1. INTRODUCCIÓN DEL SECTOR.

El mercado de salud se divide en cuatro industrias, que poseen su propia forma de organización y sus propios comportamientos empresariales, aunque interactúan entre sí. Estos son: el seguro de salud, los servicios médicos, los servicios de hospitalización (objeto de estudio en este trabajo) y los fármacos. A su vez, la industria farmacéutica incluye la producción e importación de bienes farmacéuticos semielaborados y de consumo final.

En la actualidad se está produciendo un crecimiento en el nivel de concentración de la industria debido a numerosas fusiones y adquisiciones. Esto se debe principalmente a la necesidad de obtención de economías de escala en una industria intensiva en I+D, que para ser eficiente necesita dimensión, crecer en tamaño, conseguir mejores equipos técnicos y profesionales que les permita la exploración de nuevas áreas de investigación para la obtención de patentes. Este grado de concentración no solo afecta a la industria farmacéutica, sino que también se presenta procesos de integración vertical con mayoristas, distribuidores y proveedores¹.

A continuación se van a analizar algunas de las variables claves del marco estratégico de la industria². La primera es la tecnología, ya que la actividad de investigación es primordial en este sector y por lo general las grandes empresas son las principales innovadoras, creando corrientes de fármacos comerciales. De esta forma, el gasto en I+D, los éxitos en la obtención de patentes y el apoyo estatal a la investigación son aspectos que influyen a la hora de obtener ventaja competitiva. La segunda es la investigación de mercado, muy esencial debido a la separación existente entre el comprador del producto (generalmente el departamento de compras), el usuario que utiliza el producto (el médico) y la persona que es técnicamente la que lo consume (el paciente). En el caso de los medicamentos esto es importante debido a la falta de otras fuentes de información y a la existencia de marcas y denominativos genéricos. Las empresas destinan un gran porcentaje de sus beneficios en estas actividades con el

¹ Información obtenida de una entrevista con un médico del sector renal del Hospital Clínico Lozano Bielsa, de Zaragoza.

² KATZ, J (1976): "Precios de transferencia, rentabilidad y esfuerzos de investigación y desarrollo. Un estudio de casos en el mercado farmacéutico".

objetivo de conseguir ventajas competitivas), lo que les permite la apropiación de ingresos mediante la utilización de patentes.

A nivel mundial este es un sector en continuo crecimiento caracterizado por estructuras oligopolísticas. Las ventas del sector se concentran en unas pocas empresas de gran tamaño, multinacionales, que controlan más de la mitad del mercado internacional. Esta posición de dominio trae consigo el aprovechamiento de economías de escala y un poder comercial que les permite la obtención de beneficios elevados³.

En este sector existen numerosas barreras a la entrada. La más destacada de todas ellas, es la fuerte inversión inicial que debería realizar una empresa entrante, para poder ser competitiva y estar a la altura de los líderes. Esto es debido al alto grado de inversión que se realizan estas empresas anualmente en el desarrollo y mejora de la tecnología y de la I+D, y a la inversión histórica que tienen todas ellas.

Por otra parte, la otra barrera a la entrada que existe en la Industria es la aprobación de algunos fármacos en cada país, siendo la Food and Drug Administration la encargada de conceder la autorización en Estados Unidos. En nuestro país, una de las principales barreras a las que se enfrentan las empresas, además de la autorización de los fármacos, es la regulación del Estado, que fija los precios del fármaco, recurriendo a exportaciones e importaciones para una compra más económica de los productos⁴.

Los beneficios extraordinarios, característicos de la industria farmacéutica, hacen que se cuestione la posible pérdida de utilidad al consumidor. Sin embargo, la industria argumenta que gracias a estos altos márgenes, se puede llevar a cabo una intensa inversión en tecnología e I+D, que permiten una mejora de los productos y por tanto de la calidad de vida de los pacientes.

³ COOL, K. y DIERICKX, I. (1993): "Rivalry, strategic groups and firm profitability".

⁴ ORTÚN, V. (2004): "Patentes, regulación de precios e innovación en la Industria Farmacéutica".

1.2. EL SECTOR RENAL

Dentro de la industria farmacéutica, este trabajo se va a centrar en el sector de renal. El sector está dominado por dos grandes empresas que han surgido tras los anteriores procesos de concentración (hasta el año 2013, en el que se produjo una absorción por compra, las empresas principales eran tres). También existen numerosas empresas de menor tamaño que adquieren un comportamiento de seguidoras centradas en segmentos en los que pueden competir en mejores condiciones. En adelante se van a presentar las dos empresas líderes del sector, Fresenius y Baxter-Gambro y una de las muchas empresas seguidoras, Nipro, estudiando los negocios en los que participan y con algún apunte breve de su historia.

Fresenius, es un grupo global de salud con productos y servicios de diálisis, para el hospital y para la atención médica de los pacientes en casa. En 1492 se inauguró la Farmacia Hirsch en Frankfurt y en 1912 el Doctor E.Fresenius, por entonces propietario de la Farmacia Hirsch, fundó la empresa Dr. E. Fresenius. En 1981 la compañía se convirtió en una Sociedad Anónima y en 1986 comenzó su cotización en Bolsa. En el año 2011 Fresenius SE se convierte en una Sociedad comanditaria por acciones con la conversión de las acciones preferentes en acciones ordinarias al mismo tiempo⁵.

El grupo consta de los siguientes cuatro segmentos de negocio que son responsables de sus propias operaciones comerciales en todo el mundo⁶. Fresenius Kabi realiza medicamentos inyectables, terapias de nutrición, terapias de infusión y tecnologías de transfusión. Fresenius Medical Care se centra en productos de diálisis, servicios de diálisis y terapias extracorpóreas. Fresenius Helios lleva a cabo la gestión de hospitales de agudos y centros de rehabilitación. Por último Fresenius Vamed se encarga del asesoramiento, desarrollo del establecimiento y gestión de centros sanitarios⁷.

⁵ FRESENIUS (2014), página web, “Historia”.

⁶ ANEXO 1. Gráfico que muestra la importancia de cada uno de los cuatro segmentos de negocio, obtenido de una presentación corporativa de la compañía.

⁷ FRESENIUS (2013), “Presentación Corporativa”

El grupo cuenta en la actualidad con una actividad comercial en más de 160 países de todo el mundo y filiales en 80 países.

Baxter, es una compañía estadounidense, global y diversificada que fabrica productos en 27 países y los vende en más de 100 países.

En 1931 la compañía se funda en EEUU por el doctor Baxter, como primer fabricante de soluciones intravenosas preparadas con fines comerciales. La compañía crece y se desarrolla en los años posteriores y en 1970 lanza en envase de plástico viaflex que supone una gran revolución ya que reduce el riesgo de contaminación en las terapias intravenosas. En 1971 era ya considerada como una de las 500 corporaciones más grandes de EEUU y en 1978 introdujo la diálisis peritoneal como alternativa a la hemodiálisis.

Presente en España desde hace 40 años, hoy cuenta 700 empleos y sedes en Valencia, Madrid y Sabiñánigo (Huesca). Además posee en Huesca una planta de producción de soluciones intravenosas que da servicio a más de 20 países en Europa, Asia y África⁸.

La empresa se divide en tres áreas de actividad: Biociencia, Hospital y Renal. Que representan respectivamente un 44.5 %, un 37.5% y un 18% de las ventas de la empresa.

La filial española ha sido reconocida por sus altos estándares de gestión, recibiendo en 2011 el Premio a la Excelencia Empresarial en Aragón en reconocimiento por su gestión e impulso de la calidad y la competitividad⁹.

Una variedad de factores pueden afectar las ganancias de la empresa, que van desde el I+D, el envejecimiento de la población y los seguros médicos hasta la expiración de patentes y los tipos de cambio. De sus competidores, Baxter tiene la mayor diversidad geográfica, sin embargo, mantiene uno de los presupuestos de I+D más pequeño. La presencia en el mercado internacional se ve a través de sus ganancias, ya que más de un 60% de los ingresos provienen de fuera de los Estados Unidos.

Recientemente, en diciembre del 2012, ha absorbido a la empresa Gambro¹⁰. Considerada esta última como líder del desarrollo, fabricación y suministro de

⁸ BAXTER (2014), Página web, “historia de la compañía”.

⁹ BAXTER (2014), Página web, “Baxter España”.

productos y terapias de diálisis de riñón e hígado, terapias para el mieloma con implicación renal y otras terapias extracorpóreas para pacientes crónicos y agudos. Se fundó en 1964 en Suecia, tres años después de que el profesor Nils Alwall inventase uno de los primeros riñones artificiales del mundo, cuando el industrial Holger Crafoorf quedó impresionado ante este invento y sintió que debía desarrollar y comercializar esta innovadora técnica de salvar vidas. La producción masiva de riñones artificiales de uso único y máquinas de diálisis comenzó en 1967. La primera planta de la compañía fuera de Suecia se construyó en Hechingen, Alemania, en la década de 1970. A lo largo de las siguientes décadas la compañía realizó adquisiciones de otras empresas lo que le permitió ampliar la gama de productos y servicios, terminando por ser una empresa dedicada 100% a la rama renal.

Por último, **Nipro Corporation** es una empresa fundada en 1954, con sede en Osaka, Japón, con el objetivo de importar y suministrar productos médicos generales y de alta especialidad a hospitales, clínicas, laboratorios, farmacias, médicos y veterinarios con el fin de cubrir las necesidades de dichos sectores. En la actualidad está presente en todo el mundo.

Las ventas están distribuidas por regiones entre las que la empresa hace cuatro distinciones: Japón, América, Europa y Asia.¹¹

La compañía realiza divisiones para centrar el área de trabajo de la empresa. Renal Care se centra en la realización de equipos médicos desechables para diálisis y tratamientos relacionados con la diálisis. Hospital Products y Pharmaceutical Solutions realizan una promoción constante en I+D para conseguir una tecnología avanzada, centrándose en el confort de los pacientes y profesionales sanitarios. Diabetic Care desarrolla productos fáciles de usar y soluciones de monitoreo de la diabetes asequibles. Este sector es proveedor líder de minoristas en EE.UU. y está obteniendo cada vez mayor público internacional. Por último, Cardiopulmonary

¹⁰ Gambro (2014) página web y comunicados de prensa. En el ANEXO 2 se puede ver la noticia.

¹¹ NIPRO (2014), Informe anual de ventas 2013 presentado en Bruselas. En el ANEXO 1 se puede ver un gráfico de las divisiones de la compañía.

cuenta con una amplia gama de productos cardiopulmonares comercializando oxigenadores principalmente¹².

La rama renal de Nipro Corporation es un 6% a nivel mundial, aunque en Europa representa un 73%.

¹² NIPRO (2014), Página web, apartado “About Nipro”.

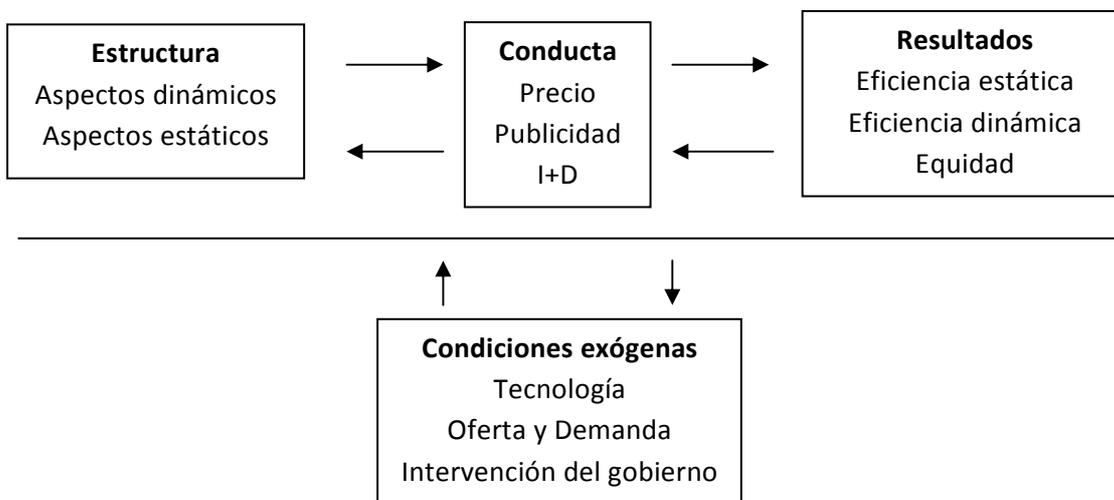
CAPÍTULO 2. PARADIGMA ESTRUCTURA, CONDUCTA, RESULTADOS.

Este trabajo se desarrolla siguiendo el instrumento fundamental de la metodología de la Nueva Economía Industrial, el llamado Paradigma Estructura-Conducta-Resultados. Esta herramienta permite analizar de forma esquemática y articulada cualquier mercado.

La idea que subyace a este paradigma es que cada sector se caracteriza por su estructura, la conducta (o comportamiento) de las empresas que en él operan, y los resultados (o funcionamiento) del mercado.

Es un modelo comúnmente utilizado, en términos generales, en economía industrial para describir el funcionamiento de cualquier sector es el paradigma Estructura-Conducta-Resultados (ECR).

TABLA 1. ESQUEMA ESTRUCTURA-CONDUCTA-RESULTADOS



La estructura del mercado queda determinada por el número de compradores y vendedores, el tamaño y distribución de las empresas y las condiciones de entrada y salida. El sector farmacéutico, y más concretamente el subsector renal, se caracteriza por contar con pocas empresas de gran tamaño, generalmente multinacionales, que sirven a un gran número de consumidores (a nivel mundial). La estructura del mercado se ve condicionada por la oferta (dotación y calidad de los recursos, tecnología productiva, economías de escala y alcance y relación con otras industrias) y

la demanda de una industria (gustos de los consumidores, tendencias, modas, elasticidades, productos complementarios y sustitutivos).

La estructura del mercado influye en la conducta de las empresas, que viene determinada por las políticas de producción, de precios, la inversión y adquisición de factores productivos, la inversión en publicidad y en I+D, etc. Como ya se ha citado anteriormente, en el sector renal la variable clave es la tecnología y el I+D. Cada empresa tiene su propio código de conducta empresarial, en el que mediante un documento voluntario se exponen los principios que se compromete a seguir a lo largo de su vida; algunos códigos alcanzan también a los proveedores, las subcontratas y los terceros. Algunas empresas de este sector se decantan por conductas sostenibles, a pesar de que no es una de las variables clave del sector.

La conducta de cada empresa viene marcada por la estrategia empresarial, que busca de forma deliberada un plan de acción que desarrolle ventajas competitivas con respecto a sus competidores. Las decisiones estratégicas implican el uso de recursos que obtiene la compañía mediante su adquisición o la generación propia de los mismos.

De esta forma, la conducta de cada empresa influye en los resultados de la industria en niveles de beneficio, eficiencia y equidad.

En este trabajo se van a analizar los resultados de las empresas citadas anteriormente a partir del ROA. El objetivo último, es analizar si hay una relación positiva entre la estructura del sector, la conducta de cada empresa y los resultados que obtiene cada una de ellas. De este modo, reflexionar también si la fusión entre Baxter y Gambro ha alterado los resultados que se obtienen en el sector. Además, se va a estudiar la eficiencia del sector, de forma que se analizará porqué el ROA de las empresas líderes es tan elevado y porque ha mantenido una evolución ascendente en los últimos años a pesar de la crisis económica¹³.

En todo este proceso influye la intervención del Estado en cuanto a las regulaciones (regulación de precios, de acceso y salida al mercado, en las condiciones de servicio y en la política de la competencia) y los incentivos (política fiscal, laboral, tecnológica y entorno jurídico e institucional).

¹³ CABRAL, L. (1998), "Economía Industrial".

Como la sanidad se encuentra transferida a las Comunidades Autónomas y los presupuestos de los hospitales son independientes, son estos los que mediante concursos públicos seleccionan las empresas con las que desean trabajar, establecen el material que necesitan y fijan los precios de licitación (precio máximo).

CAPÍTULO 3. ESTRUCTURA DEL MERCADO

En este capítulo se va a estudiar la estructura del sector renal, a partir del cálculo de las cuotas de mercado e índices de concentración. Para esta etapa, se van a analizar las cifras de ventas mundiales del sector durante los años 2011 y 2012, periodo anterior a la absorción de Baxter a Gambro (dos de las empresas líderes del sector) y durante el año 2013, después de que se llevara a cabo dicho proceso de concentración.

En la diálisis, los principales productos que se comercializan son dializadores, monitores de diálisis, soluciones, sistemas de líneas de sangre, concentrados para la hemodiálisis y productos para la diálisis peritoneal. Los dializadores son el mayor grupo de ventas en el mercado, con un volumen mundial de unos 211 millones de unidades.

TABLA 2. CUOTA MERCADO SECTOR RENAL

	CUOTA MERCADO SECTOR RENAL		
	2011	2012	2013
FRESENIUS	33%	33%	34%
BAXTER	19%	19%	30%
GAMBRO	13%	12%	
OTRAS	35%	36%	36%

Fuente: FRESENIUS (2011-2013) "informe corporativo"

Como se puede observar en la tabla 2, En 2011 los tres mayores fabricantes de productos de diálisis en conjunto representaron aproximadamente el 65% del mercado mundial en términos de ventas. En la cabeza del sector se situaba Fresenius Medical Care, a excepción de la diálisis peritoneal en la que Baxter la superaba holgadamente.

En el año 2012, estos datos apenas variaron y Fresenius seguía encabezando las ventas de todas las líneas de negocio, a excepción de la diálisis peritoneal, en la que Baxter seguía siendo la líder.

En 2013, a pesar de la absorción de Baxter y Gambro, los datos de Fresenius no variaron. El incremento que obtuvo Baxter en su cuota fue gracias a la compra de Gambro.

Como se puede apreciar en la tabla, con una cuota del 33% Fresenius Medical Care es el líder del mercado en este segmento, seguida por Baxter y Gambro. Los restantes proveedores de productos de diálisis, especialmente los japoneses como Nirpo, tienen cuotas de mercado en el rango de un solo dígito. Nipro es la líder en el mercado japonés, pero fuera de este se encuentra muy por detrás de estas tres empresas.

A continuación se muestra el reparto de la cuota de mercado de las tres empresas más importantes del sector renal, en los ejercicios 2011, 2012 y 2013. En esta rama de la medicina se puede hacer una división en dos: La hemodiálisis y la diálisis peritoneal. En la Hemodiálisis Fresenius Medical Care es la líder, sin embargo, en la diálisis peritoneal Baxter lleva una gran ventaja a Fresenius.

TABLA 3. CUOTA MERCADO HEMODIÁLISIS

	CUOTA MERCADO HEMODIÁLISIS		
	2011	2012	2013
FRESENIUS	37%	37%	37%
BAXTER	3%	3%	18%
GAMBRO	17%	16%	
OTRAS	43%	44%	45%

TABLA 4. CUOTA MERCADO DIÁLISIS PERITONEAL

	CUOTA MERCADO DIALISIS PERITONEAL		
	2011	2012	2013
FRESENIUS	19%	20%	21%
BAXTER	72%	72%	71%
OTRAS	9%	8%	8%

FUENTE: FRESENIUS (varios años), "informe corporativo"

Para poder hacer frente a Fresenius y cubrir su debilidad en hemodiálisis, en el año 2012 Baxter absorbió a Gambro, otra gran empresa del sector, la tercera del mercado y la segunda en Hemodiálisis.

Tras esta absorción, Baxter se ha situado en el sector renal con cifras similares a las de Fresenius, habiendo mejorando también en la Hemodiálisis, aunque a pesar de esto Fresenius sigue aun muy por encima. En cuanto a la diálisis peritoneal las cifras no han variado tras la absorción, puesto que Gambro hacía muy pocos años había abandonado este segmento de negocio¹⁴.

De todo lo anterior, podemos afirmar que el sector del renal se encuentra dominado por dos empresas, que juntas representan el 65% del mercado. Es interesante señalar aquí, la estabilidad de las cuotas de mercado, especialmente en las dos empresas líderes, que presenta indicios de falta de rivalidad dentro del sector.

En las siguientes tablas se muestran los índices de concentración del sector, C_{ks} , entre 2011 y 2013, tanto en términos generales, como en Hemodiálisis y Diálisis Peritoneal.

En el análisis de la estructura del mercado se estudia el grado de concentración del sector, y cuanto más concentrado esté el sector menos probable es que prevalezca las condiciones de competencia. Para calcular el nivel de concentración hay una gran variedad de índices, aquí vamos a utilizar los más comunes en industrias concentradas. El índice de concentración C_k :

$$C_k = \sum_{i=1}^k s_i$$

Donde s_i es la cuota de mercado de la empresa i , ordenando las empresas por orden decreciente de cuota de mercado. El valor de C_k varía en función de n_j , donde n es el número total de empresas (n), siendo 1 la concentración máxima¹⁵.

TABLA 5. CONCENTRACIÓN SECTOR RENAL

CONCENTRACIÓN SECTOR RENAL			
	2011	2012	2013
C_2	52%	52%	64%
C_3	65%	64%	

¹⁴ FRESENIUS MEDICAL CARE (2013) “informe corporativo”.

¹⁵ CABRAL, L. (1998): “Economía Industrial”.

TABLA 6. CONCENTRACIÓN HEMODIÁLISIS

CONCENTRACIÓN HEMODIÁLISIS			
	2011	2012	2013
C ₂	40%	40%	55%
C ₃	57%	56%	

TABLA 7. CONCENTRACIÓN DIÁLISIS PERITONEAL

CONCENTRACIÓN DIALISIS PERITONEAL			
	2011	2012	2013
C ₂	91%	92%	92%

FUENTE: elaboración propia a partir de los datos obtenidos de FRESENIUS: “informe corporativo” (varios años)

Como podemos observarse en las tablas 4, 6 y 7, el índice de concentración C₂ varía considerablemente en el sector renal y en la Hemodiálisis tras la absorción de Gambro por parte de Baxter. En la Diálisis Peritoneal la fusión no ha afectado en absoluto al nivel de concentración debido a que Gambro había abandonado este sector hacía unos pocos años.

En resumen, el sector de la diálisis mantiene una estructura de oligopolio hasta el 2013, que debido a la compra de Gambro por parte de Baxter pasa a convertirse en un sector más concentrado, próximo al duopolio. Es, por tanto, un sector dominado por dos empresas que actúan como líderes, cada empresa elige la mejor opción posible independientemente de lo que haga la competencia, y al existir diferenciación de productos, Fresenius y Baxter-Gambro se comportan como dominantes llevando a cabo una conducta monopolística. El mejor ejemplo de esto lo encontramos en Fresenius, que se esfuerza continuamente en desarrollar nuevos y mejorados productos independientemente de que Baxter se concentre más en desarrollar productos únicos para los nichos de mercado a los que se dedica.

En un sector tan concentrado, existen incentivos a la aparición de conductas colusivas con el objetivo de restringir la competencia y poder obtener beneficios extraordinarios

a costa del excedente del consumidor. En todo caso, no existen indicios de que las empresas de este sector lleven a cabo este tipo de conductas.

El modelo de competencia de Stackelberg es el que más se asemeja a este sector, ya que se sigue un modelo de empresa dominante (en este un sector dominado por dos empresas) y un conjunto de empresas que conforman la franja de la competencia y que se comportan como seguidoras. Las empresas líderes, tienen el tamaño y dimensión para modificar la competencia en el sector, y son capaces de tomar decisiones estratégicas que repercutirán sobre las empresas seguidoras, que actúan en consecuencia imitando a las dominantes. Aun así, este sector es mucho más complejo de lo que el modelo de Stackelberg, ya que los consumidores tienen en cuenta más variables a parte del precio, como la tecnología, la I+D, la imagen de marca o la calidad y este es un sector altamente diferenciado.

CAPÍTULO 4. CONDUCTA

En este capítulo se estudia el comportamiento de las empresas que operan en el sector. Para ello se van a analizar las estrategias competitivas que llevan a cabo cada una de ellas en términos generales y centrándonos específicamente en el comportamiento que adopta cada una de estas empresas en las variables clave del sector renal: I+D y tecnología.

FRESENIUS.

Fresenius Medical Care es la líder en el mercado global en productos y cuidados de diálisis y es proveedor de otras terapias extracorpóreas innovadoras. La empresa cuenta con una estrategia de innovación continua además de tener una estrategia global con plantas de fabricación distribuidas por todo el mundo: Estados Unidos América Latina, Europa, África y Asia. La Estrategia de internacionalización está condicionada por la cercanía a los mercados de consumo, lo que le permite la consecución de unos costes de transporte muy bajos¹⁶.

Esta compañía se estructura en cuatro filiales diferentes, cada una de ellas dedicada a un segmento de negocio distinto. Cada división cuenta con sus propios directores, pero todas ellas se encuentran a su vez coordinadas por la dirección en la matriz.

La empresa cuenta con sus propias plantas proveedoras que administran de los materiales que se utilizan en la elaboración de los productos finales asegurando que esto proporciona una mayor seguridad y calidad a los mismos (integración vertical hacia atrás). Por otro lado, cuenta con su propia red comercial que se ocupa de distribuir y vender los productos de la empresa (integración vertical hacia adelante).

Es líder en diálisis y en terapia integral ofreciendo una línea completa de productos y terapias con máquinas, sistemas, cicladoras, material fungible, terapias (incluida la terapia online) y productos farmacéuticos renales. Comercializando monitores con la tecnología más avanzada del mercado, posee una completa línea de dializadores destacando la fibra de polisulfona, siendo pionera en su desarrollo y producción. Ofrece también una amplia gama de material fungible para diálisis (líneas,

¹⁶ FRESENIUS MEDICAL CARE (2014), Página web.

dializadores, ultrafiltros, agujas, etc.), que cubre las necesidades de todos los pacientes. Además produce y distribuye instalaciones (plantas de producción de agua ultrapura, sistema centralizado de suministro de líquidos de diálisis, etc.). También se centra en ofrecer tratamientos de diálisis peritoneal y HD domiciliaria además de ofrecer otras terapias como el tratamiento de la insuficiencia renal aguda, el tratamiento hepático, etc.

La empresa proporciona unas plantas con agua de alta calidad para poder realizar el tratamiento. Esta es la base de toda unidad de diálisis, ya que las máquinas no pueden funcionar sin agua altamente purificada, necesaria para producir el líquido de diálisis, es por esto que posee sus propios equipos de ósmosis inversa, capaces de producir agua de alta calidad para diálisis en unos montajes seguros, fiables, modulares y móviles.

Además, desarrolla programas de fidelización a través de la colaboración y formación para los profesionales sanitarios, ofertando cursos y becas, con el fin último de incrementar las ventas del producto¹⁷.

Todo esto le ha permitido la entrada en todos los segmentos de la diálisis, siendo competitiva en todos ellos y tratando de incrementar las cuotas de mercado. Además, su cartera de productos está formada por una amplia gama de dializadores a diferentes precios, lo que le permite ofertar en todos los sectores, tanto público como privado (donde se ajustan más los precios). Como podemos ver, esta es una empresa muy diversificada.

En cuanto a la I+D trabaja actualmente con más de 200 investigadores de tecnología, especialmente en ensayos clínicos de la fase 1 a 4. Además está dispuesta a colaborar con investigadores que deseen diseñar sus propios proyectos de investigación¹⁸.

La I+D de la empresa se orienta hacia el desarrollo de software para monitores que le mantengan siempre líderes en tecnología y en el desarrollo de programas informáticos y gestión de pacientes compatibles que pueda ser compartida por todos los hospitales en red.

¹⁷ Entrevistas a Médicos expertos en el sector y Comerciales de la empresa Fresenius.

¹⁸ FRESENIUS (2014), Informe anual de ventas.

La empresa tiene un enfoque global, tratando de satisfacer las necesidades del enfermo estándar en el sector. Su estrategia de diversificación, compitiendo en todos los segmentos del sector renal, le ha permitido además obtener una buena imagen de marca y reputación como líder mundial en el mercado de la nefrología. Tal es así que su evolución ha sido totalmente creciente, contando en 1997 con 870 centros en 15 países, 68000 pacientes y 10.3 millones de tratamientos, mientras que en 2012 contaban con 3160 centros en 43 países, 258000 pacientes y 38.6 millones de tratamientos.¹⁹

El fuerte compromiso de esta compañía con el I+D para el desarrollo de productos de mayor calidad y menor coste ha conseguido situarla como líder indiscutible en el mercado de diálisis, donde su monitor de diálisis Fresenius 5008 Cordiacx es considerado por los expertos como el mejor del mercado ya que dispone de todos los sensores necesarios, mecanismos de seguridad y realiza hemodiálisis y hemofiltración online, etc.

BAXTER.

La empresa se dedica primordialmente a obtener y desarrollar productos exclusivos, centrándose en nichos de mercado y ofreciendo productos diferenciados. Baxter ofrece productos exclusivos, como es el caso la Icodextrina, muy importante dentro de la diálisis peritoneal. Es un producto imprescindible para un tipo de pacientes, lo que le otorga una mayor cuota de mercado. En hemodiálisis, además, ha desarrollado un dializador con un anticoagulante, heparina adherido a la membrana, único en el mercado, pero de elevado precio y por lo tanto poco extendido.

Actualmente, como proyecto para el 2015 va a lanzar una nueva membrana de diálisis con una mayor permeabilidad para medias moléculas que a día de hoy no existe en el mercado²⁰.

A pesar de esto, consigue llevar a cabo en algunas especialidades una estrategia de producción a bajo coste gracias al aprovechamiento de economías de escala y a la obtención de materias primas baratas. Un ejemplo de esto lo encontramos en la diálisis

¹⁹ FRESENIUS (Madrid 2013), reunión privada de ventas Madrid. En el Anexo 4 se puede ver la tabla donde se refleja la evolución creciente que ha obtenido el grupo.

²⁰ (2014) Nefrólogos Hospital Clínico de Zaragoza.

peritoneal, donde Baxter se ha especializado. En esta especialidad, la materia prima (sueros) es muy barata, por ello consigue un margen de beneficios elevado. Además, realizan una fabricación cercana al punto de venta. Por ejemplo, en España cuentan con varias plantas de producción, una de ellas en Sabiñanigo (Huesca), lo que le permite un ahorro en costes de transporte.

Baxter en el ejercicio 2013 procedió a la absorción de la empresa Gambro, experta en hemodiálisis, para poder hacer frente a Fresenius Medical Care (la rama de fresenius dedicada al sector renal) y poder competir en igualdad de condiciones en cuanto a la dimensión con la empresa líder del mercado de diálisis.

Gambro aportaba una elevada red de clientes en el sector de la hemodiálisis. La empresa, desarrolla gracias al desarrollo de técnicas exclusivas, junto a un excelente monitor de diálisis, una amplia gama de dializadores y su exclusivo AN69 experto en el tratamiento de enfermos agudos. Además, esta empresa contaba con un gran prestigio en el sector de la hemodiálisis y una buena reputación e implantación en el sector público. La empresa se había especializado en el sector público, vendiendo todas las clínicas privadas que poseía en su poder a la empresa DiaVerum²¹.

Con esta absorción, se ha buscado poder cubrir el punto débil de Baxter, la hemodiálisis, que es a su vez el punto fuerte de Gambro (Gambro era la segunda empresa más importante del sector de la hemodiálisis).²² Además le va a permitir aumentar su potencial al poder abordar todos los segmentos de negocio del sector renal, como realiza Fresenius, su principal competidor. Gambro en este sentido, aporta a la concentración, técnicas de la hemodiálisis para poder ofrecer una mejor relación calidad-precio.

Debemos mencionar que esta estrategia de especialización en solo nichos de mercado del sector del renal le ha permitido desarrollar algunas técnicas únicas y exclusivas de diálisis que no ofrece las empresas de la competencia (por ejemplo la AFB-K que trata de una diálisis con perfil de potasio que se emplea en pacientes que presentan arritmias durante el tratamiento). Por ello, en este sentido, Gambro no tenía competencia alguna, lo que les permitió actuar con este producto diferenciado con

²¹ En el ANEXO 4 se puede ver el crecimiento esperado tanto en el mercado de los crónicos como de los agudos.

²² Váyase al capítulo 3 para ver la estructura del sector.

prácticas monopolísticas, con precios altos, que han reportado amplios márgenes de beneficios.²³

NIPRO.

Nipro utiliza una estrategia de producción a bajo coste, para poder vender sus productos a precios competitivos, con el objetivo de alcanzar mayores cuotas de mercado. Esta estrategia le permite ganar un mayor número de clientes sobre todo en el sector privado, donde el precio es clave en el proceso de selección del proveedor. Además, destaca por tener muy poca estructura de ventas, con pocos comerciales lo que le permiten la obtención de un mayor ahorro en costes²⁴. Debido a esta pequeña red de ventas y también a una estructura más ligera (solo personal estrictamente necesario), ha conseguido unos menores costes de estructura, que unido a la excelente tecnología japonesa en cuanto a los dializadores, le ha llevado a la introducción de sus productos con la etiqueta de “buen producto a buen precio”.

Nipro, está llevando a cabo una estrategia de seguidora²⁵ en el mercado, al igual que muchas otras empresas japonesas, basando su estrategia competitiva en imitar a las dos empresas líderes del sector. De esta forma, la empresa busca una coexistencia pacífica, la entrada a baja escala, y focalizando sus esfuerzos en nichos donde su posicionamiento es ventajoso, centrándose en los segmentos en los que goza de una mejor posición y especializándose en estos para la

La empresa principalmente trata de imitar la tecnología de las dos grandes compañías, desarrollando productos que igualen técnicamente los equipos de diálisis, ya que de este modo puede competir, después en mejores condiciones al disponer de un material fungible más barato. Según especialistas del sector consultados, su principal debilidad, es el monitor, que a fecha de hoy no está a la altura de las dos grandes empresas del sector debido al mercado de origen del producto, Japón, donde el sistema de salud es menos exigente que el europeo o norteamericano. Actualmente sabemos que está

²³ GAMBRO (2013): “Rebuilding Gambro for success”, Informe de auditoría por empresa externa.

²⁴ NIPRO (2013): “Plan de acción”.

²⁵ KOTLER, P.: “Estrategias competitivas y marketing de guerra”.

intentando desarrollar el monitor para que sea competitivo fuera de Asia, pero este es un proceso lento y costoso que lleva a cabo una gran inversión en tecnología e I+D²⁶.

Su debilidad es el monitor, que a fecha de hoy no está a la altura de las dos grandes empresas del sector debido a su procedencia japonesa, donde las diálisis son menos exigentes que las europeas o norteamericanas, lo que hace que carezca de algunos sensores o dispositivos que en estas áreas se consideran esenciales.

Las actividades comerciales cuentan con el apoyo de muchos grupos de interés incluyendo clientes, socios de negocios, accionistas, inversores, etc. La compañía actúa utilizando herramientas de responsabilidad social. Con esa filosofía quiere mejorar su reputación y ganar la confianza de las partes interesadas, de los principales grupos de interés. La empresa aborda los problemas ambientales y otros temas sociales así como también lleva a cabo el cumplimiento legal. Mantiene el compromiso de una sociedad más próspera y cómoda concediendo importancia a la participación social y ecológica²⁷.

²⁶ (2014) Expertos en nefrología.

²⁷ NIPRO (2014), Página web, Sostenibilidad y ética.

CAPÍTULO 5. RESULTADOS

En adelante este trabajo analiza los resultados que obtienen las empresas que compiten en el sector renal. Con este objetivo y para poder realizar un estudio comparativo se ha elegido como variable de resultado, la rentabilidad económica (ROA: Return On Assets). Esta razón relaciona el beneficio obtenido de la empresa, respecto a su volumen de activos en balance.

$$ROA = \frac{Utilidad\ Neta}{Activo\ Total}$$

Como hemos visto en el capítulo 3 (Estructura del Mercado), dos son las principales empresas del sector, Fresenius y Baxter-Gambro, esta última fruto de la absorción de Gambro por parte de Baxter.

Por ello, a la hora de analizar los resultados, nos vamos a centrar en los líderes del sector, Fresenius y Baxter. Desde una perspectiva comparada, parece interesante estudiar además los resultados de Nipro, como ejemplo de la franja de empresas de la competencia.

En adelante se presentan, la rentabilidad económica desde el año 2010 hasta el ejercicio 2013, a a partir de los informes anuales que presentan las compañías.

TABLA 8. Evolución del ROA

	ROA			
	2010	2011	2012	2013
FRESENIUS	11,60%	10,90%	11,00%	10,60%
BAXTER	8,12%	11,66%	11,41%	7,78%
NIPRO	5,10%	4,00%	3,20%	2,10%

Fuente: FRESENIUS, BAXTER-GAMBRO, NIPRO (2010-2013), “informe anual corporativo”

Como se puede observar en la tabla 10, Fresenius ha obtenido una rentabilidad alta y estable durante los últimos cuatro años, manteniéndose siempre en niveles superiores al 10,6% pero inferiores al 11,6%. En el caso de su principal competidor, Baxter, presenta también rentabilidades altas, pero más irregulares. En 2011 y 2012 Baxter obtuvo un ratio de rentabilidad ligeramente superior al de Fresenius (de un 0,5% aproximadamente mayor en ambos años). En cambio, en 2010 y 2013 la rentabilidad

de Baxter experimentó unos niveles muy bajos, quedándose aproximadamente a un 3% de las cifras de Fresenius.

Debemos recordar que en 2012 se efectuó la absorción de Gambro por parte de Baxter, el proceso de restructuración y absorción de los activos de Gambro ha podido perjudicar los resultados que presenta la empresa. Como se puede observar, en 2013 la rentabilidad económica de Baxter ha descendido un 4,5% aproximadamente.

La rentabilidad de Nipro está muy lejos de los dos grandes líderes del sector. En ningún periodo ha superado el 5,1% y está experimentando una tendencia descendente en los últimos años (su rentabilidad baja un 1% aproximadamente cada año). En 2013, su ROA se situaba en el 2,1%, aproximadamente un 5% inferior al de Baxter y un 8% inferior al de Fresenius.

Como conclusión se puede destacar que en los resultados de las empresas que compiten en el sector del renal se recoge cierta estabilidad, al igual que la mostrada por las cuotas de mercado de las principales empresas del sector, lo cual indicaría falta de rivalidad entre las empresas que pertenecen al sector.

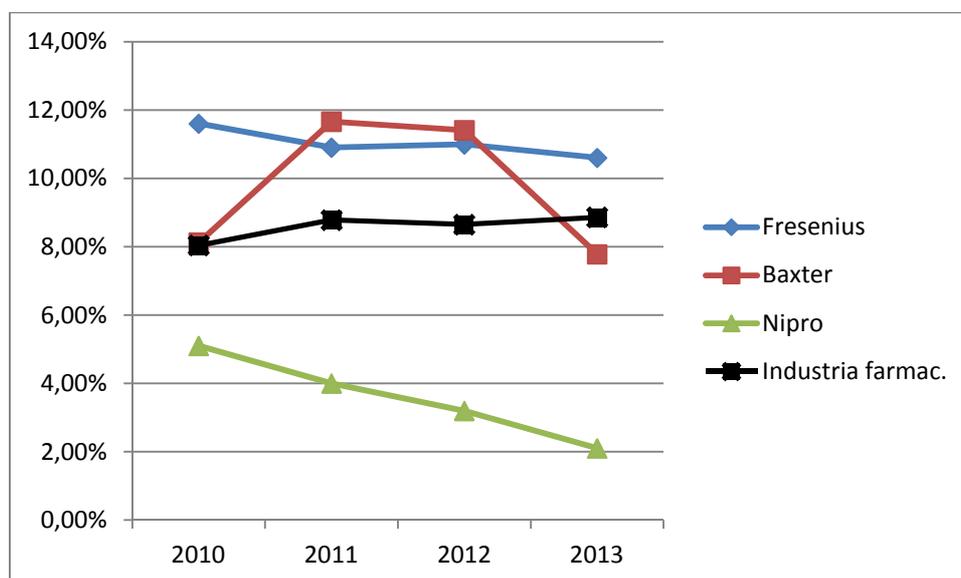
CAPITULO 6. EFICIENCIA DEL SECTOR

Como se ha comprobado el sector del renal presenta rentabilidades muy altas, especialmente en los casos de las empresas dominantes. Esto, junto a la estabilidad en cuotas de mercado y los altos márgenes de beneficio en un periodo de recesión, nos hace cuestionarnos si esto afecta negativamente al excedente del consumidor.

La cuestión que nos plantearemos en adelante, es si es un sector competitivo, donde la rivalidad de las empresas del sector es alta y proporciona para el consumidor productos de calidad y a precios competitivos.

Para esta cuestión en primer termino presentamos una comparativa con la rentabilidad en conjunto de la industria farmaceutica. Para poder realizar esta comparación de una forma sencilla, se ha procedido a comparar el ROA de cada una de nuestras empresas anteriormente estudiadas con el de la industria. Los datos se muestran en la siguiente tabla:

TABLA 9. COMPARATIVA CON LA INDUSTRIA



Fuente: elaboración propia a partir de los informes anuales de FRRESENIUS, BAXTER-GAMBRO Y NIPRO, (varios años).

Como se puede ver en el gráfico, Fresenius (considerada como la mejor empresa del sector) obtiene una Rentabilidad Económica mucho mayor a la de la industria farmacéutica. Baxter también ha sido superior hasta 2012, sin embargo en el año 2013, tras la absorción de Gambro se situó por debajo del nivel de la Industria. En

cambio Nipro siempre se ha situado por debajo de la industria farmacéutica, siguiendo además una evolución descendiente a lo largo de años.

Como se puede ver en el gráfico, las rentabilidades de las empresas líderes del sector renal son muy elevadas, siendo además superiores a la media de la Industria farmacéutica. Además, Fresenius y Baxter han mantenido una evolución positiva a pesar de la crisis económico-financiera.

La cuestión por lo tanto es si estas altas rentabilidades se podrían deber a la falta de competencia. En la Industria farmacéutica se está produciendo en los últimos años un proceso de concentración. Esto repercute en un descenso de competencia al aumentar la posición de dominio de las empresas que se fusionan. Particularmente en el sector renal Baxter absorbió a Gambro, una de las principales empresas del sector renal, lo que provocó que el reparto del mercado se llevase a cabo entre solo dos empresas. Al aproximarse a un duopolio, los consumidores pierden posibilidad de elegir a la hora de adquirir el producto, lo que provoca que estas empresas puedan imponer precios más elevados.

Sin embargo, durante el 2014 se está produciendo una fuerte guerra de precios entre las dos empresas dominantes, causado por el incremento de tamaño de Baxter, lo que ha provocado un aumento de la competitividad²⁸. Además, las empresas líderes del sector no muestran indicios de realizar prácticas de negociación de precios ni reparto geográfico del mercado, compitiendo por tanto en todos los ámbitos existentes. En cuanto a la posibilidad de que las empresas impongan unos altos precios de venta, el Estado entra en juego imponiendo pequeñas restricciones en el precio para que los hospitales públicos puedan apropiarse también de los mejores productos del mercado²⁹.

Según expertos consultados en la materia se puede afirmar que existe una gran competitividad en el sector. Por ejemplo en el año 2014, se ha producido una intensa guerra de precios impulsada por la administración pública³⁰. En Aragón, los precios vienen descendiendo en los últimos años, hasta en un 30% en el caso de la hemodiálisis. Fresenius ha conseguido implantarse frente a Baxter-Gambro en todos

²⁸ (2014) Nefrólogos de varios hospitales de España.

²⁹ ORTÚN, V. (2004), Regulación de precios e innovación en la industria farmacéutica.

³⁰ COCKS, D. (1983): "Economics and competitive aspects of the pharmaceutical industry".

los concursos celebrados, debido a la oferta de un precio más bajo. Sin embargo, en otras Comunidades Autónomas ha sido Baxter-Gambro la que con bajadas sustanciales del precio, ha logrado la conesión. Esta desigualdad es debida a la inexistencia de una central de compras común para todas las comunidades, que conseguiría un mayor abaratamiento y la uniformidad de los precios³¹.

Además la Comisión para la Competencia regula las absorciones y fusiones que se llevan a cabo autorizando o desautorizando el proceso de concentración, y en ocasiones obligando a desinvertir en algunos ámbitos. En el caso que nos ocupa, la Comisión para la Competencia solicitó a diez comisiones a nivel mundial que evaluaran si la absorción de Gambro-Baxter ocasionaba en algún sector de la diálisis una situación que perjudicara la eficiencia del sector. Entre ellas, fue consultada la Comisión Europea, que a su vez contactó con especialistas en nefrología de todos los países miembros, y mediante un cuestionario de obligado cumplimiento se valoraba esta situación. En caso de que la empresa contara con una cuota de mercado superior al 75% en alguna de las especialidades detalladas, La Comisión Europea actuaba y obligaba a realizar una desinversión. Para autorizar el proceso de concentración, Baxter se vio obligada a desinvertir en el ámbito de la diálisis en las UCIS para no incurrir en Monopolio. En caso de no haber exigido la desinversión, Baxter hubiera tenido el 100% de la cuota de mercado.

Por último, apoyando los argumentos de la industria, se debe mencionar la necesidad de la obtención de rentabilidades elevadas³² de las empresas que operan en este tipo de sector debido a las fuertes inversiones que deben realizar en el desarrollo de nueva tecnología., y la intensidad en I+D, no solo para poder ser competitivas, si no también para poder desarrollar mejores productos cada año, de mejor calidad y mejorar el bienestar social desde una cuestión básica, como es el de la salud.

³¹ (2014) Nefrólogos de varios hospitales de España.

³² COOL, K. y DIERICKX, I. (1993): "Rivalry, strategic groups and firm profitability".

CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES FINALES

La industria farmacéutica muestra unos altos niveles de concentración, con la presencia de, en la mayoría de los sectores, estructuras oligopolísticas acentuadas por un fuerte proceso de fusiones y adquisiciones que pueden deparar abuso de posición dominante y pérdida de eficiencia desde una perspectiva social de los mercados.

En el del sector renal, tomado como caso de estudio en este trabajo, durante un largo periodo la estructura del sector esta dominada por muy pocas empresa, tres, que conforman un oligopolio. Como se ha senalado, ademas, tras la absorción de Gambro por Baxter, el sector se ha cocentrado todavía más, conformando las dos empresas dominantes practicamente un duopolio. A pesar de esto, la rivalidad entre las dos empresas líderes es alta, compitiendo en precio, tecnología, I+D, calidad, servicio, estructura de ventas y por lo que conocemos no llevando a cabo ningún tipo de acuerdo entre ellas.

Este es un sector altamente tecnológico, por lo que el compromiso con la I+D y la tecnología es vital para ser una empresa líder, competitiva y poder desarrollar continuamente las mejores técnicas, que tengan como resultado que el usuario se vea beneficiado por las mejoras del producto. Es por este motivo por lo que la conducta de todas las empresas gira en torno a la I+D y la tecnología. A su vez, en este sector, dedicado a la salud de las personas, se le da mucha importancia a la calidad de los productos y la seguridad de los mismos. Por ello, en los concursos que se realizan de diálisis se llevan a cabo pruebas en los que los monitores y las plantas de agua deben superar unos requisitos mínimos de calidad y seguridad, y a partir de ese mínimo se evalua los mejores productos.

A su vez, la I+D y la tecnología son las principales barreras a la entrada, existentes en el sector. El tamaño y la escala para el aprovechamiento de los avances, disuade a los potenciales entrante,s a pesar de los altos resultados que ofrece la industria. Estas dos variables, influyen en que las empresas pertenecientes al sector obtengan beneficos extraordinarios.

En el apartado de estructura y resultados se ha mostrado que existe una gran estabilidad en cuotas de mercado y en el margen de beneficios que obtienen las empresas pertenecientes al sector, especialmente en las empresas que disfrutan de una clara posición de dominio, lo cual, puede apuntar falta de rivalidad en el sector. Cabe mencionar los altos márgenes que obtienen las empresas partícipes, destacando muy por encima las dominantes. Fresenius lidera el mercado, por encima de Baxter-Gambro, que vio su ROA minorado en 2013, tras la adquisición de Gambro, probablemente ocasionado por el proceso de adquisición y reestructuración de los activos

Por lo tanto, desde el punto de vista del consumidor, encontramos que se pueden estar pagando precios más elevados por la falta de competencia. Sin embargo, la rivalidad constante de las empresas líderes del sector, por superarse para poder obtener, por ejemplo la concesión en el servicio de salud público, favorece al consumidor. El caso expuesto de la caída de los precios en un 30% en Aragón, evidencia que la competencia es alta en el sector.

Por último, mencionar que el sector argumenta que los altos resultados obtenidos permiten la mejora continua de los productos y el desarrollo de nuevos tratamientos, que repercute positivamente en la esperanza de vida de las personas y en calidad de su salud.

BIBLIOGRAFÍA

AUTOR DESCONOCIDO, “Rebuilding Gambro for success”, informe de auditoría (2013)

BAXTER (2010-2013), “Informe Anual Corporativo”.

BAXTER (Julio 2014a), [<http://www.baxter.com/>]

BAXTER (Julio 2014b), [<http://www.baxter.es/>]

CABRAL, L (1998), *Economía Industrial*, S.A. Mcgraw-Hill / Interamericana de España, Madrid.

COCKS, D. (1983): “Economics and competitive aspects of the pharmaceutical industry”, *Principles of Pharamaceutical Marketing*, ed. 3, Philadelphia.

COOL, K. y DIERICKX, I. (1993): "Rivalry, strategic groups and firm profitability", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, Indiana.

FRESENIUS (2010-2013), “Informe Anual Corporativo”.

FRESENIUS (2013), “Presentación Corporativa”.

FRESENIUS (2014), “Informe anual de ventas”.

FRESENIUS (Julio, 2014) [<http://www.fresenius.com/>]

FRESENIUS (Madrid 2013), reunión privada de ventas, Madrid.

FRESENIUS MEDICAL CARE (2013) “informe corporativo”

FRESENIUS MEDICAL CARE (Julio 2014), [<http://www.fmc-ag.com/>]

GAMBRO (2010-2013), “Informe Anual Corporativo”.

GAMBRO (Julio 2014), [<http://www.gambro.com/en/global/>]

KATZ, JM (1976): Desarrollo Económico, precios de transferencia, rentabilidad y esfuerzos de investigación y desarrollo. Un estudio de casos en el mercado farmacéutico, *Instituto de Desarrollo Económico y Social*, Vol. 21, Buenos Aires.

KOTLER, P.: “Estrategias competitivas y marketing de Guerra”.

NIPRO (2013), “Informe anual de ventas”, Bruselas.

NIPRO (2013), “Plan de acción”.

NIPRO (Julio 2014), [<http://www.nipro.com/>]

ORTÚN, V. (2004): “Patentes, regulación de precios e innovación en la industria farmacéutica”, *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos*, Lima.