

## **DON NICOLÁS GÁLVEZ: EL REGRESO DE UN EXPATRIADO<sup>1</sup>**

### **Introducción**

Don Nicolás Gálvez era un ejecutivo de Gearworld Farma España, empresa que formaba parte del grupo británico-americano Gearworld Farma Ltd, una de las empresas más importantes del sector a nivel mundial, con una plantilla que superaba las 90.000 personas. Gálvez había comenzado a trabajar en 1989 en el área de marketing como jefe de producto júnior de antibióticos. Posteriormente fue nombrado gerente senior, técnico de investigación de mercados y, en el año 1995, Director de Marketing de unidad de negocios y dos años después Gerente de Desarrollo de Negocios. En el año 2000 Gálvez consiguió el puesto de “European Commercial Manager” en la central de Londres a donde se trasladó con su familia por un periodo de dos años, al término del cual se reincorporó a la filial española<sup>2</sup>.

### **La situación de Gearworld Farma**

La empresa había surgido en 1995 tras la compra de la farmacéutica británica World Farma por Gear Farma; la nueva compañía se llamo Gearworld Farma. En esta operación se utilizó el término “fusión” para evitar problemas con el accionariado de ambas compañías que, en gran parte, era común; el objetivo de la compra fue disminuir en lo posible el riesgo de que Gear Farma fuese comprada mediante una OPA hostil por otra empresa farmacéutica competidora y conseguir un aumento de las ventas de la compañía mediante los productos de World Farma, que competían en áreas terapéuticas distintas a las de Gear Farma.

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por D.Carlos González Luca de Tena y por el Profesor José Luis Lucas Tomás, del Instituto Internacional San Telmo. Para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Abril 2004. Instituto Internacional San Telmo, España.

Prohibida la reproducción, total o parcial, sin autorización escrita del Instituto Internacional San Telmo.

<sup>2</sup> Gálvez había trabajado antes de entrar en Gearworld Farma en la cadena de tiendas SPAR. También había trabajado en el grupo ESTUDESА, propietario de empresas como La Cartuja de Sevilla, Santa Clara o Pontesa.

La compañía se dedicaba a comercializar solo medicinas innovadoras con origen en la investigación; en 1997, ante el fracaso de la investigación propia, la compañía decidió buscar los productos que necesitaba en otras compañías del sector que habían tenido más éxito en la investigación farmacéutica. Las razones concretas que habían movido a Gearworld Farma en ese año a modificar su estrategia mundial fueron las siguientes:

- 1<sup>a</sup>. El principal producto de la compañía, el antiulceroso “Ranidom”, que representaba el 24% de las ventas, tenía caducada la patente y podían venderse genéricos<sup>3</sup> del mismo a un precio mucho menor, tanto en el mercado farmacéutico americano, como en el europeo. Otros dos productos importantes de la compañía: el antibiótico “Cefurom” y el antiviral “Zidom” entrarían en situación de competencia de genéricos en menos de dos años. Las ventas de estos tres productos representaban la mitad de las ventas totales de Gear Farma.
- 2<sup>a</sup>. La investigación de productos propios de Gearworld Farma no proporcionaba los frutos deseados. Una compañía como esta necesitaba lanzar cada año, al menos, tres productos, de los cuales uno debería ser un “Blockbuster”<sup>4</sup>, es decir un producto con elevadas ventas al año. La compañía había realizado grandes inversiones en el lanzamiento de un antidiabético oral (“Triglitol”), un producto para el síndrome de colon irritable (“Ibetrom”) y un producto para el tratamiento de la migraña (“Sumitrom”); los dos primeros tuvieron que ser retirados antes de su comercialización en el mercado farmacéutico por los efectos adversos detectados en ensayos clínicos en humanos y, el último, aunque fue lanzado al mercado, no obtuvo el éxito de ventas esperado por la compañía.
- 3<sup>a</sup>. La prescripción del medicamento era cada vez más un acto condicionado por criterios económicos, tendentes a la reducción de la factura farmacéutica pública y a una mayor racionalización de los principios científicos. Los fármacos de Gearworld Farma tenían precios elevados y había alternativas terapéuticas menos costosas para la sanidad pública; entre ellas, genéricos de algunos productos de la propia compañía. El mercado de fármacos "genéricos", casi inexistente hasta el año 1.997, aumentaba en importancia de año en año; la aparición de productos "similares a los originales" pero con una reducción importante en los precios beneficiaba por igual a la sanidad pública y a los pacientes (un medicamento puede tener genéricos en el mercado farmacéutico español cuando han transcurrido diez años desde que han sido comercializados, aunque estos productos tengan su patente en vigor).
- 4<sup>a</sup>. Una presión constante por parte de las Administraciones Públicas de los diversos países para la disminución del precio de los fármacos. Se podría fijar el inicio de esta presión en España en el año 1.993, fecha en la que se promulgó el "Decreto de financiación selectiva del medicamento", por el que 1.656 especialidades farmacéuticas dejaron de ser reembolsadas por la Seguridad Social; en términos

---

<sup>3</sup> Un medicamento genérico es aquel que se comercializa con el nombre del principio activo que lo compone, es decir, sin marca y a un precio mucho menor; siempre conservando su eficacia (bioequivalencia) respecto de la marca original.

<sup>4</sup> Un “Blockbuster” es un medicamento que produce ventas anuales en todo el mundo de unos 500 millones de dólares.

económicos esta medida supuso un descenso de 134 millones de euros en las ventas de los laboratorios farmacéuticos de España. Desde entonces, todos los productos de prescripción o éticos debían justificar sus precios en el momento de ser lanzados al mercado farmacéutico; en el caso de productos de segunda generación, que no representaban una innovación terapéutica, el Estado no participaría en su financiación cuando fueran prescritos. Los Apéndices I y II contienen algunas informaciones sobre el sector.

Estas circunstancias determinaron cambios en la estrategia de Gearworld Farma; una de las medidas más importantes fue la creación del Departamento de “Desarrollo de Negocios”, con el objetivo de buscar nuevos medicamentos con origen en otras compañías farmacéuticas y alcanzar acuerdos de co-promoción o co-marketing para la comercialización de medicamentos procedentes de otros laboratorios; en el primer caso, utilizando una sola marca de forma conjunta y, en el segundo, con diferentes marcas para cada empresa.

En el año 2000 la situación de Gearworld Farma se había deteriorado y los resultados económicos eran cada vez peores, sobre todo en Europa, porque los productos de investigación propia no llegaban, la estructura de la empresa estaba sobredimensionada y los resultados mundiales del Departamento de Desarrollo de Negocios eran mediocres. En esta situación, Gearworld Farma aceptó una nueva fusión en términos de “igualdad” con otra empresa del sector: Sub Farma, una compañía farmacéutica cuya dimensión era el 40 por ciento de Gearworld Farma, y que tenía problemas similares a los Gearworld Farma. La nueva empresa se denominó Gearworldsub Farma.

### **Gálvez en el Departamento de Desarrollo de Negocios**

En 1997, el director general de Gearworld Farma España había sido elegido máximo responsable europeo del área de Desarrollo de Negocios de la compañía; una de las decisiones que adoptó fue nombrar a Nicolás Gálvez, hasta ese momento Director de Marketing de Business Unit en Gearworld Farma España, Gerente de Desarrollo de Negocios. Nominalmente, Gálvez dependería de un director de rango superior a él, miembro del consejo de dirección de la empresa, aunque en la práctica él sería el responsable de la gestión efectiva del departamento.

En su anterior puesto, como responsable de marketing de dos áreas de negocio, Gálvez tenía contactos periódicos con los equipos internacionales de Gearworld Farma, pero ahora, en su nuevo departamento, los contactos se intensificarían, sobre todo al convertirse el Departamento de Desarrollo de Negocios de Gearworld Farma España en el motor de esta función en Europa. La organización del departamento siguió los siguientes pasos:

- 1º) Establecimiento de las prioridades de la compañía, tanto en España como en Europa, dentro del área de Desarrollo de Negocios. A este respecto, la dirección de la compañía estableció dos prioridades:
  - Obtención de medicamentos de otras compañías farmacéuticas en fase de desarrollo próxima a su comercialización.