

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

SINERGIA EN LA FUSIÓN DE DOS EMPRESAS FARMACÉUTICAS,
EN SUS ÁREAS FINANCIERAS CASO: MERCK SHARP & DOHME
(INTER AMERICAN) CORPORATION ECUADOR Y SCHERING
PLOUGH DEL ECUADOR

DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERÍA COMERCIAL

CAROLINA GRIJALVA ARROYO
MONICA PAMELA GRIJALVA ARROYO

DIRECTOR: ING. GALO SÁNCHEZ

QUITO, MAYO 2013

DIRECTOR:

Galo Sánchez.

INFORMANTE 1:

Alfonso Dávila.

INFORMANTE 2:

Eduardo Portero.

DEDICATORIA

A nuestros padres Enrique y Betty, por su apoyo incondicional en todos estos años de nuestras vidas, por ser aquellas personas que nos han guiado y enseñado a siempre luchar por nuestros objetivos, esforzarnos por alcanzar el éxito y nunca dejarnos vencer por los obstáculos que se presentan.

A nuestra hermana María Isabel por ser más que una hermana amiga y confidente y siempre estar ahí para dar un consejo, siendo un ejemplo a seguir por sus logros obtenidos.

Y a Galo, nuestro Director, por su apoyo y guía fundamental en la elaboración de ésta tesis, siendo un gran mentor y un amigo.

TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I: Fusión de Compañías.....	12
1.1. Fusión.....	12
1.1.1. Características de la fusión.....	13
1.1.2. Tipos de fusiones.....	14
1.1.2.1. Por su situación Jurídica.....	14
1.1.2.2. Por su impacto económico.....	14
1.1.2.3. Por la nacionalidad.....	15
1.1.3. Razones de fusión.....	15
1.1.4. Efectos de la fusión.....	19
1.1.5. Ventajas y desventajas de la fusión.....	22
1.1.6. Proceso de una fusión.....	23
 CAPÍTULO II: Descripción de Compañías	
2.1. Merck Sharp & Dohme (Inter American) Corporation Ecuador.....	32
2.1.1. Historia.....	32
2.1.2. Subsidiarias.....	35
2.1.3. Competidores.....	37
2.1.4. Historia en Ecuador.....	38

IV

2.1.5. Mercadeo y Publicidad.....	41
2.1.6. Zonas de Distribución Visión.....	41
2.1.7. Visión.....	42
2.1.8. Misión.....	43
2.1.9. Valores.....	43
2.1.10. FODA.....	45
2.1.11. Presencia mundial de Merck Sharp & Dohme por país.....	50
2.1.12. Aspectos relevantes.....	53
2.2. Schering Plough del Ecuador.....	56
2.2.1. Historia.....	56
2.2.2. Presencia mundial de Schering Plough CORP por país.....	60
2.2.3. Historia en Ecuador.....	62
2.2.4. Visión.....	64
2.2.5. Misión.....	64
2.2.6. Valores.....	65
2.2.7. FODA.....	67
2.2.8. Aspectos Relevantes.....	71

CAPÍTULO III: Caso práctico fusión por absorción

3.1 Objetivos de la fusión Merck Sharp & Dohme y Schering Plough del Ecuador...	75
3.2 Beneficios esperados de la empresa fusionada.....	78
3.2.1. Beneficios Estratégicos.....	78

3.2.1.1. Portafolios y carteras de productos complementarios enfocados en áreas terapéuticas claves.....	78
3.2.1.2. Investigación y Desarrollo.....	83
3.2.1.3. Organización comercial social.....	83
3.2.1.4. Presencia global extendida y diversificación de ingresos.....	84
3.2.1.5. Eficiencia en producción.....	85
3.2.2. Beneficios financieros.....	85
3.2.2.1 Sólido perfil financiero.....	86
3.2.2.2 Dividendos estables	86
3.2.2.3 Economías de escalas.....	87
3.2.2.4 Optimización de inversiones.....	87
3.2.3 Beneficios de Liderazgo e integración.....	88
3.3 Presentación de la Nueva MSD.....	88
3.3.2 Áreas de la Nueva MSD.....	89
3.3.2.1 Salud Humana Global (Global Human Health).....	89
3.3.2.2 Merck Salud Animal (Merck Animal Health)	90
3.3.2.3 Merck cuidado del consumidor (Merck Consumer Care)	90
3.3.2.4 Merck división de fabricación (Merck Manufacturing Division).....	91
3.3.2.5 Merck laboratorios de investigación (Merck Research Laboratories).....	91
3.3.2.6 Funciones de soporte global (Global Support Functions).....	92
3.3.2.7 Análisis de Organigrama.....	93
3.4 Productos de la Nueva MSD.....	97

3.4.2	Vacunas.....	97
3.4.3	Productos con prescripción.....	97
3.4.4	Productos de consumo.....	98
3.4.5	Animal Health.....	98
3.5	La nueva cultura de Merck.....	99
3.5.2	Prioridades estratégicas.....	99
3.5.3	Comportamiento del Liderazgo.....	100
3.5.4	Resultados Comerciales	102
3.6	Visión de MSD.....	104
3.7	Misión de MSD.....	104
3.8	FODA empresa fusionada.....	105

CAPÍTULO IV: SINERGIAS EN EL ÁREA FINANCIERA POR LA FUSIÓN

4.1	Análisis de estados financieros 2009-2011.....	113
4.1.1	Merck Sharp & Dohme.....	114
4.1.1.1	Índices de rentabilidad.....	123
4.1.1.2	Índices de actividad	124
4.1.1.3	Índices de estructura financiera.....	125
4.1.1.4	Índices de tesorería.....	127
4.1.2	Schering Plough del Ecuador.....	131

VII

4.1.2.1 Índices de rentabilidad.....	139
4.1.2.2 Índices de actividad.....	140
4.1.2.3 Índices de estructura financiera.....	142
4.1.2.4 Índices de tesorería.....	143
4.2 Análisis de la farmacéutica fusionada año 2012.....	147
4.2.1 Índices de rentabilidad.....	150
4.2.2 Índices de actividad.....	151
4.2.3 Índices de estructura financiera.....	152
4.2.4 Índices de tesorería.....	153
4.2.5 Consideraciones Fiscales.....	155

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones.....	163
5.2 Recomendaciones.....	166

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio establece la fusión de las farmacéuticas Merck Sharp & Dohme (Inter American) Corporation Ecuador y Schering Plough del Ecuador, en el cual se analiza la sinergia en la fusión de sus áreas financieras, los motivos de decisión, sus oportunidades y amenazas, la trayectoria y perspectiva en el sector farmacéutico.

La valoración de las farmacéuticas independientes y fusionada, ha permitido definir el impacto en el área financiera de la nueva MSD, a través del análisis de los indicadores financieros principales; llegando a la conclusión de que esta fusión se ha realizado para mejorar la eficiencia conjunta, demostrando que las dos farmacéuticas pueden ser más eficientes unidas que operando por separado, debido a factores como la diversificación de su portafolio, el aumento de la cuota de mercado, economías de escala, integración vertical y mejor aprovechamiento de recursos complementarios, llegando a obtener una mayor ventaja competitiva en el mercado ecuatoriano.

La probabilidad de éxito de la nueva MSD se incrementará a largo plazo, una vez que la compañía sea administrada como una sola, con un fuerte conocimiento de la nueva farmacéutica, analizando los cambios fundamentales y riesgos que conlleva una fusión, de acuerdo a sus nuevas estructuras, diseño organizativo y con sistemas y procesos unificados.

INTRODUCCION

A medida que pasa el tiempo la humanidad produce aceleradamente nuevos conocimientos que se transforman en nuevos productos es por esto que ninguna empresa puede mantener su posición competitiva actual, ya que el entorno económico en que se desarrollan actualmente los negocios mercantiles es sumamente dinámico y como tal está en continua evolución. La expansión de la empresa moderna ha generado la necesidad de asociarse, de unirse y muchas veces realizar alianzas con otras empresas relacionadas o simplemente que tiene objetivos o estrategias comunes, utilizando diferentes modalidades de coordinación como son: integraciones, consorcios, fusiones, entre otras.

Las economías deben transformarse, dando lugar a la alta tecnología y realizado cambios estructurales en las empresas para mejorar la calidad y poder competir tanto en los mercados nacionales como en los mercados internacionales, en el capítulo I se analizan los aspectos fundamentales de una fusión, sus características, tipos y procesos.

En la actual investigación se presenta el caso de Merck & Co y Schering Plough, una fusión de dos farmacéuticas internacionales que se produce en el año del 2009. A nivel local todavía no se ha terminado su proceso final, por lo cual se realiza el estudio de como afectará la unión de Merck Sharp & Dohme (Inter American) Corporation Ecuador y Schering Plough del Ecuador. En el capítulo II, se estudia la historia, antecedentes, políticas, lineamientos, áreas de

enfoque de cada una de las farmacéuticas, para tener una premisa de su situación inicial.

Se desarrolla un análisis teórico sobre la nueva empresa fusionada, en el cual se presenta su estructura, lineamientos, fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades, su ampliación de portafolio, sus divisiones, los objetivos y beneficios de la fusión de Merck Sharp & Dohme y Schering Plough; con la finalidad de conocer la nueva MSD, demostrados en el capítulo III.

El principal aspecto de estudio es detallado el capítulo IV, en donde se presenta el análisis de los estados financieros independientes de las farmacéuticas en estudio, desde el 2009 año donde comenzó la fusión, hasta el año 2012, adicional se muestra el estado fusionado para el año 2012 con sus respectivos análisis de índices financieros.

Finalmente, se realiza un recuento de los resultados y hallazgos obtenidos en el tema de estudio, dando las razones de los objetivos generales y específicos planteados al inicio de la tesis. Se adicionan recomendaciones para la nueva empresa fusionada que ayudará a la misma en sus mejoras financieras y continuar su liderazgo en el mercado ecuatoriano en el sector de desarrollo.

I

FUSIÓN DE COMPAÑÍAS

A medida que pasa el tiempo la humanidad produce aceleradamente nuevos conocimientos que se transforman en nuevos productos es por esto que ninguna empresa puede mantener su posición competitiva actual, ya que el entorno económico en que se desarrollan actualmente los negocios mercantiles es sumamente dinámico y como tal está en continua evolución. Para que subsistan con éxito surge la necesidad de irlos adecuando a las circunstancias cambiantes derivadas de esa evolución, a través de reorganización y reestructuraciones constantes.

La expansión de la empresa moderna ha generado la necesidad de asociarse, de unirse y muchas veces realizar alianzas con otras empresas relacionadas o simplemente que tiene objetivos o estrategias comunes, utilizando diferentes modalidades de coordinación como son: integraciones, consorcios, fusiones, entre otras; y así estimulan las llamadas economías a escala que propician los importantes procesos productivos con un mayor grado de eficiencia y economía de operación.

Las economías deben transformarse, dar lugar a la alta tecnología y realizar cambios estructurales en las empresas para mejorar la calidad y poder competir tanto en los mercados nacionales como en los mercados internacionales.

1.1 FUSIÓN

La fusión es un proceso por medio del cual dos o más compañías independientes y preexistentes se unen para formar una nueva sociedad, la cual hereda a título universal los derechos y obligaciones de las sociedades que intervinieron en el proceso. La fusión se realiza cuando compañías jurídicamente independientes juntan sus patrimonios, ya sea mediante la unión de todas las compañías en una nueva, o por la incorporación de una o más compañías a otra que continúa subsistiendo.¹

La Fusión constituye una operación usada para unificar inversiones y criterios comerciales de dos compañías de una misma rama o de objetivos compatibles.

Constituye una Fusión la absorción de una sociedad por otra, con desaparición de la primera, y realizada mediante el aporte de los bienes de ésta a la segunda sociedad. La Fusión puede hacerse igualmente mediante la creación de una nueva sociedad, que, por medio de los aportes, absorba a dos o más sociedades preexistentes.²

¹ Tamez Martínez. K. (2010). Contabilidad de sociedades. Teoría y práctica. [En línea]. Consultado: 19, Agosto, 2012] Disponible en: www.eumed.net/libros/2010f/857/

² Capitant, Henri. Vocabulario Jurídico. (6ta ed.) Buenos Aires, Argentina. p. 209

Roberto Montilla Molina opina que "un caso especial de la disolución de las sociedades, lo constituye la Fusión, mediante la cual una sociedad se extingue por la transmisión total de su patrimonio a otra sociedad preexistente, o que se constituye con las aportaciones de los patrimonios de dos o más sociedades que en ella se fusionan. (Montilla, 1996, p. 462)³.

La Legislación Ecuatoriana (artículos 337 y 338 Ley de Compañías del Ecuador -en adelante LCE-) define a la fusión como una forma de transformación por medio de la cual el patrimonio social de una o varias compañías que han acordado previamente su disolución pasa en bloque a una compañía ya existente o que es constituida para el efecto y en la que los socios de la o las compañías disueltas continuarán siéndolo en la compañía-objetivo.⁴

1.1.1 Características de la fusión

Las características más relevantes de la fusión son:

- La transferencia de todo el patrimonio activo y pasivo de las sociedades absorbidas a la sociedad absorbente o de las sociedades a fusionarse a la nueva sociedad;

³ Montilla, Roberto L. (1996) Derecho Mercantil. (29va ed.)

⁴ Ley de Compañías. Codificación No. 000. RO/312 de 5 de Noviembre de 1999

- La disolución sin liquidación de las sociedades absorbidas a fusionarse;
- Los accionistas de la sociedad absorbida devienen en socios de la absorbente;
- La atribución de nuevos derechos sociales a los asociados de las sociedades desaparecidas.⁵

1.1.2 Tipos de Fusiones

1.1.2.1 Por su situación jurídica⁶

- Fusión por unión - pura – propia.- Cuando se crea una nueva compañía distinta de los participantes.
- Fusión por absorción.- cuando una compañía absorbe a otra u otras.

1.1.2.2 Por su impacto económico⁷

⁵ Universidad de Murcia. (1999). Fusión y Escisión de Sociedades. Murcia: Espinosa Francisco J. Alonso

⁶ Becerril Juan Carlos. (2003). Fusión de Sociedades: Análisis de la Fusión de OAL Time Warner. Tesis de licenciatura, Universidad Panamericana, México, D.F p. 8

⁷ Becerril Juan Carlos. (2003). Fusión de Sociedades: Análisis de la Fusión de OAL Time Warner. Tesis de licenciatura, Universidad Panamericana, México, D.F p. 7

- Verticales.- cuando es con proveedores o consumidores.
- Horizontales.- con compañía de actividad económica similar.
- Conglomerados.- entre empresas de actividades económicas diversas.

1.1.2.3 Por la nacionalidad⁸

- Transfronterizas.- entre compañías que provienen de países distintos.
- Nacionales.- entre compañías que provienen de un mismo país.

1.1.3 Razones de fusión

Cuando dos empresas se fusionan lo hacen por uno o varios motivos que se materializan en que ambas empresas valoradas conjuntamente tomen un valor superior.

⁸ Becerril Juan Carlos. (2003). Fusión de Sociedades: Análisis de la Fusión de OAL Time Warner. Tesis de licenciatura, Universidad Panamericana, México, D.F p. 8

Hay una serie de motivos razonables desde un punto de vista económico, por lo que parece lógico decidir una combinación de empresas, puesto que todos ellos son susceptibles de producir un efecto sinérgico con bastantes garantías de éxito.

A continuación se menciona las razones más relevantes:

- Economía de escala e integración horizontal

La búsqueda de economías de escala es una de las razones de peso más frecuentes para llevar a cabo una fusión. La economía de escala se obtiene cuando el costo unitario medio desciende al aumentar el volumen de producción. Con ello se pueden afrontar inversiones a gran escala, asignar los costos de investigación y desarrollo sobre una base de mayores ventas y mayor activo.⁹

- Economías de integración vertical

Las fusiones verticales, formadas por compañías que se expanden para aproximarse más con sus productos al consumidor final conocidas como integración hacia adelante; ó a la fuente de materias primas - llamadas integración hacia atrás -, persiguen este tipo de economías al pretender el control de la mayor parte del proceso productivo. Este tipo de control del proceso productivo se puede conseguir fusionándose con el proveedor o con el cliente para anexar nuevas actividades como por ejemplo canales de distribución, abastecimiento de materia prima.

Este tipo de integración facilita la coordinación y administración. En algunos casos la tecnología o la pericia adquiridas en una fase de la producción pueden ser útiles en otra de las fases. Otras razones pueden ser: eliminación

⁹ Mascareñas Pérez Iñigo J. (1997). Manual de Fusiones y Adquisiciones de Empresas. (2da Ed.) p. 3

de los costos contractuales; reducción de los costos de nómina; reducción de los costos de comunicación, y coordinación de la producción.¹⁰

- Combinación de recursos complementarios

Muchas pequeñas empresas son adquiridas por otras grandes debido a que pueden aportar componentes que son necesarios para el éxito de la empresa resultante de la fusión y de los que carece la adquirente. La empresa pequeña puede tener un único producto, pero le falta la capacidad de producción y distribución necesarias para producirlo a gran escala. La empresa adquirente podría desarrollar el producto desde el principio pero le es más rápido y barato adquirir a la pequeña. De esta manera ambas empresas son complementarias y son más valiosas conjuntamente consideradas que de forma aislada. Por supuesto, también es posible que dos grandes empresas se fusionen por este motivo, pero las ganancias reales de esta naturaleza son más frecuentes cuando las grandes empresas adquieren a las más pequeñas.¹¹

- Mejor administración

Cuando una empresa tiene una mala administración, esta se ve reflejada principalmente en sus bajas utilidades, por lo que es una buena razón para llevar a cabo una fusión siempre y cuando le de una mejor administración a la empresa y se puedan mejorar sustancialmente las utilidades.¹²

- Crecimiento

Puede resultar más barato para una empresa el hecho de adquirir otra que esté funcionando, con el fin de incrementar su capacidad o su penetración en el mercado a través de nuevas líneas de productos, que desarrollarlas

¹⁰ Mascareñas Pérez Iñigo J. (1997). Manual de Fusiones y Adquisiciones de Empresas. (2da Ed.) p. 7

¹¹ Mascareñas Pérez Iñigo J. (1997). Manual de Fusiones y Adquisiciones de Empresas. (2da Ed.) p. 8

¹² Mascareñas Pérez Iñigo J. (1997). Manual de Fusiones y Adquisiciones de Empresas. (2da Ed.) p. 5

mediante su estructura interna o adquirir los activos que le permitan aumentar su capacidad. Otra razón para utilizar este crecimiento es que se puede disminuir el costo de capital, debido a que los inversionistas ven un menor riesgo por el mayor tamaño de la empresa, y debido a esto se puede aprovechar una mayor capacidad de endeudamiento.¹³

- Diversificación

Se lleva a cabo cuando una empresa desea adquirir otra que se desempeña en un sector distinto al suyo, con la finalidad de evitar que durante ciertos periodos las utilidades disminuyan. De esta forma cuando una de las empresas no cuente con gran actividad que se traduzca en bajas utilidades, la otra si las obtenga de esta manera se compense esta variabilidad con la fusión. Con esto se trata de diversificar el riesgo de la empresa.¹⁴

- Motivaciones financieras

Para una empresa con dificultades en la obtención de efectivo, resulta más fácil pagar con acciones a los accionistas de la empresa con la que quieren llevar a cabo la fusión, que vender esas acciones en el mercado accionario y posteriormente con ese dinero comprar lo que necesitan, además de que pueden adquirirlo a un costo menor.¹⁵

- Utilidad por acción

¹³ Mascareñas Pérez Iñigo J. (1997). Manual de Fusiones y Adquisiciones de Empresas. (2da Ed.) p. 12

¹⁴ Mascareñas Pérez Iñigo J. (1997). Manual de Fusiones y Adquisiciones de Empresas. (2da Ed.) p. 7 y 8

¹⁵ Mascareñas Pérez Iñigo J. (1997). Manual de Fusiones y Adquisiciones de Empresas. (2da Ed.) p. 11

En algunas ocasiones una empresa busca adquirir a otra con el solo hecho de aumentar las utilidades por acción, lo que representa para los inversionistas de la empresa un buen parámetro para invertir en ella.¹⁶

1.1.4 Efectos de la fusión

Efectos de la fusión en los siguientes aspectos:¹⁷

- Efectos de la Compañía Absorbida: Cuando la Fusión resulte de la absorción de una o varias compañías por acciones por otra ya existente, la fusión implica la disolución de las sociedades absorbidas, las cuales desaparecen después de haber transferido la universalidad de sus bienes, derechos y obligaciones a la sociedad absorbente.
- Efectos de la Sociedad Absorbente: La sociedad absorbente absorbe a título universal el patrimonio de la sociedad absorbida. Esta transmisión del patrimonio ocurre en el mismo estado en que se hallaba el día de la fusión.

Los activos netos aportados por la compañía absorbida a la sociedad absorbente producirán un aumento en el capital social de la sociedad, la

¹⁶ Mascareñas Pérez Iñigo J. (1997). Manual de Fusiones y Adquisiciones de Empresas. (2da Ed.) p. 12

¹⁷ Ramos Goico, Karen. (1991). La fusión de las sociedades comerciales. Santo domingo.

cual emitirá acciones a los accionistas de la o las sociedades absorbidas, en representación de los aportes netos efectuados por éstas últimas, según se haya convenido.

La sociedad absorbente queda obligada a pagar el pasivo de la sociedad absorbida, regularmente enunciado en el contrato de fusión, sin que el remplazo constituya una novación frente a los acreedores aun cuando el pasivo no sea enumerado en el contrato de Fusión, la compañía absorbente estará obligada frente a los acreedores de la compañía absorbida.

Los órganos sociales (Dirección y Administración) de la compañía sobreviviente, sufrirán cambios en su conformación y no en su estructura.

- Efectos en caso de fusión por la Creación de una Compañía Nueva: La Fusión de dos o más compañías para la creación de una compañía por acciones nueva, a la cual aportan cada una la totalidad de su patrimonio, y que produce la disolución anticipada de cada una de éstas, es en caso de sucesión universal de los derechos y obligaciones de aquellas.

Cuando se trate de una Fusión Pura o por Combinación, por la creación de una compañía nueva, las sociedades fusionantes se disuelven al mismo tiempo, para constituir esa sociedad nueva, formada por los activos y pasivos de esas compañías fusionantes.

- Efecto Sobre los Terceros: En cuanto a los Trabajadores, el nuevo empleador (compañía beneficiaria de los aportes o nueva sociedad creada y la compañía fusionada, son solidariamente responsables por las prestaciones del empleado que es "absorbido". Una fusión implica cambios en los contratos individuales de trabajo o los pactos colectivos de la(s) compañía(s) absorbida(s), mientras que, en principio, los contratos de trabajo de la sociedad absorbente, permanecen invariables. Con respecto a los Acreedores Sociales, los acreedores sociales de la entidad que desaparece deberán ejercer sus acciones frente a la sociedad absorbente ya que la primera no tiene personalidad jurídica y, por lo tanto, no es ya sujeto ni de derechos ni de obligaciones. Los acreedores quirografarios entrarán en concurso con los demás acreedores de la sociedad absorbente y los acreedores con garantías prendarias o hipotecarias seguirán manteniendo su garantía aún frente a esta otra entidad.

Como los acreedores no tenían un deudor personal y podían reclamar el pago únicamente sobre el activo de la sociedad absorbida, este cambio de deudor les ocasionaría un perjuicio únicamente en el caso en que la sociedad absorbente tuviera ella misma un pasivo superior a su activo. Pero, en este caso, podrían exigir el pago inmediato, pues la

desaparición del deudor debe ser considerada como una disminución de las garantías prometidas.¹⁸

1.1.5 Ventajas y desventajas de la fusión

Ventajas:

- Disminución considerable de los gastos de operación y/o producción, al reducirse el personal;
- Cesación de la rivalidad y la competencia leal o desleal que les impide un mayor poder económico y la realización de mayores beneficios;
- Mayor rentabilidad, porque los instrumentos de producción son más convenientemente utilizados cuando son manejados bajo una gestión única o se encuentran concentrados en un mismo espacio, reduciéndose consecuentemente los costos;
- La compañía absorbente se convierte en una sociedad más sólida, con disfrute de mayor crédito comercial;
- Garantiza una administración más metódica y una fiscalización más centralizada.

¹⁸ Ripert, Georges. (1954). Tratado Elemental de Derecho Comercial. Tomo II. Argentina. p. 550

Desventajas:

- Desde el punto de vista de las sociedades interesadas:
 - Parálisis inherente al gigantismo;
 - Una fusión mal llevada, puede aumentar las dificultades.

- Desde el punto de vista del perjuicio de carácter general:
 - La fusión de hecho puede crear monopolios y oligopolios;
 - La fusión debe ser bien informada a los terceros para evitar pánicos o confusiones;
 - Las fusiones improvisadas, mal concebidas o ejecutadas, pueden favorecer el alza de los precios del producto y hasta la calidad de los bienes producidos.

1.1.6 Proceso de una fusión

Según los lineamientos de Luis Sánchez Brot¹⁹ y Carlos G. Villegas²⁰ las etapas de la fusión son las que se detallan a continuación:

¹⁹ Sánchez Brot, Luis E. (1995). Fusión y Escisión de Sociedades. p. 5 y siguientes.

²⁰ Villegas, Carlos Gilberto. (1994). Derecho de las Sociedades Comerciales. (7ma Ed.). p. 208 y siguientes.

- Primera Etapa: Acuerdo base o negociación preliminar.

El acuerdo base o negociación es llamado “compromiso previo” el cuál presupone la existencia de un acuerdo anterior entre las sociedades a fusionarse.

El acuerdo base sería el comienzo de las negociaciones. Durante esta etapa se acuerda sobre:

- La conveniencia de la fusión, los motivos que la originan y las finalidades que persigue.
- La forma en que se confeccionarán los balances especiales. Se acordará la fecha de cierre, los criterios de valuación que deberá aplicar el contador público al realizarlo y las bases para su confección.
- Designación de una comisión mixta, integrada por miembros de ambas partes, que estudie las nuevas normas estatutarias o las reformas a introducir en el contrato social, según se trate de fusión pura o por absorción.
- La forma en que se conducirán sus respectivas administraciones mientras transcurra el tiempo de elaboración de los balances y hasta que se suscriba el llamado compromiso previo de fusión.

- Segunda Etapa: Preparación de balances especiales a la fecha del compromiso previo de fusión.

La preparación de esos balances es muy importante ya que sobre las cifras que surjan de ellos se llevará a cabo el compromiso previo.

Durante esta etapa es importante la tarea que realiza el contador público, quien deberá indicar a través de su informe que estos estados contables especiales muestran la realidad económica y financiera de las empresas a la fecha de su emisión. Deberá además evaluar si sus cifras son razonables para efectuar la relación de cambio de las participaciones sociales, cuotas o acciones. Pues no habrá fusión si las partes no se ponen de acuerdo respecto de la paridad de cambio que aplicaran a sus aplicaciones sociales.

La finalidad de estos balances es la debida valuación de los activos y ponderación de los pasivos exigibles de las sociedades, conforme a criterios similares para la concertación. Además estos balances se utilizarán para establecer el patrimonio de la sociedad continuadora y el número de acciones que esta última deberá entregar a los socios de las entidades disueltas.

Según Sánchez Brot, no es suficiente que los balances especiales de fusión se realicen sobre la base de criterios uniformes de valuación, sino que estos criterios uniformes deben corresponder a valores reales, pues estos

balances interesan para el ejercicio razonable de los derechos de receso de los socios que no quieran continuar en la sociedad y para que los jueces puedan fijar debidamente la garantía a los acreedores.

- Tercera Etapa: Celebración del compromiso previo de fusión.

El compromiso previo de fusión celebrado por los representantes de las sociedades deberá contener:

- Una clara exposición de los motivos y finalidades de la fusión, para que oportunamente tomen conocimiento los socios de las sociedades fusionantes.
- Los balances especiales de fusión de cada sociedad con los requisitos descritos en la etapa anterior. Es decir, los mismos deberán ser preparados por sus administradores, con informes de los supervisores en caso de corresponder preparados a una misma fecha de cierre que no deberá ser anterior a tres meses a la firma del compromiso, y deberán confeccionarse sobre bases homogéneas e idénticos criterios de valuación.
- La relación de cambio de las participaciones sociales, que según el tipo societario podrán ser cuotas o acciones. La sociedad fusionante o incorporada desaparece, por lo tanto los socios de la misma destruirán sus participaciones; a cambio recibirán partes en el capital de la sociedad fusionaria. Es para mantener la equidad en el cambio de las

acciones que la ley exige homogeneizar los criterios para la confección de los balances, la determinación de una misma fecha de cierre y la adopción de iguales pautas de valuación.

- El proyecto de contrato o estatuto de la nueva sociedad en caso de fusión propia o de modificaciones del contrato o estatuto de la sociedad fusionada, aumentando el capital social en función del patrimonio neto que se incorpora en caso de fusión por absorción.
 - Una descripción de las limitaciones que las sociedades acuerden sobre la administración de sus negocios y las garantías que establezcan para el cumplimiento de una actividad normal en su gestión, durante el tiempo que transcurra hasta que la fusión se inscriba. Estos convenios serán propios de cada negociación en particular.
- Cuarta Etapa: Consideración y aprobación por los órganos societarios del compromiso previo de fusión.

El compromiso previo es firmado por los representantes legales. Pero tal compromiso y los balances especiales confeccionados por los órganos de administración deben ser aprobados por las asambleas o reuniones de socios, según el tipo de sociedad de que se trate.

Por ello, quince días antes de la reunión de la asamblea social, deben ponerse a disposición de los socios en las respectivas sedes sociales, copias

de ese compromiso previo que contiene los respectivos balances, y también copias de los informes de los supervisores.

Las asambleas deben aprobar el compromiso previo con los requisitos de quórum y las mayorías que determinen sus respectivos contratos sociales para las modificaciones de los mismos.

- Quinta Etapa: Publicidad y oposición de los acreedores sociales.

La publicación debe ser durante tres días de un decreto en el diario de publicaciones legales de la jurisdicción de cada sociedad y en uno de los diarios de mayor circulación general del país, que deberá incluir:

- La razón social o denominación, la sede social y los datos de la inscripción en el Registro Público de Comercio de cada una de las sociedades.
- El capital de la nueva sociedad o el importe del aumento del capital social de la sociedad fusionada.
- La valuación del activo y del pasivo de las sociedades fusionadas con indicación de la fecha a que se refiere.
- La razón social o denominación, el tipo y el domicilio acordado para la sociedad a constituirse.
- Las fechas del compromiso previo de fusión y de las resoluciones sociales que lo aprobaron.

- Sexta Etapa: Acuerdo definitivo de fusión.

Una vez cumplido todos los requisitos enunciados anteriormente los representantes de las sociedades están en condiciones de otorgar el acuerdo definitivo de fusión. Este acuerdo deberá contener:

- Transcripción de las resoluciones sociales aprobatorias de la fusión.
- Una lista de los socios que ejerzan el derecho de receso y el capital que representen en cada sociedad.
- Una lista de los acreedores que habiéndose opuesto al acuerdo previo de fusión hubieren sido garantizados y de los que hubieren obtenido embargo judicial; en ambos casos constará la causa o título, el monto del crédito y las medidas cautelares dispuestas, y una lista de los acreedores desinteresados con un informe sucinto de su incidencia en los balances especiales preparados para este proceso.
- Los balances especiales y de un balance consolidado de las sociedades que se fusionan. Consideramos importante remarcar que estos balances especiales de fusión difieren de los tradicionales estados contables de ejercicio en cuanto a las necesidades de información que buscan satisfacer.

- Séptima Etapa: Presentación de la documentación al organismo de control.²¹

Toda la documentación descrita hasta el momento deberá presentarse a la Superintendencia de Compañías.

La escritura contendrá además del balance final de las compañías fusionadas las modificaciones estatutarias resultantes del aumento de capital de la compañía absorbente y el número de acciones que hayan de ser entregadas a cada uno de los nuevos accionistas.

Dicho acto deberá celebrarse por los representantes legales y una copia legalizada de la escritura del acto deberá adjuntarse al expediente.

²¹ Superintendencia de Compañías. (2012). [www.sbs.gob.ec] Art. 343

II

DESCRIPCIÓN DE COMPAÑÍAS

En el siguiente capítulo se estudiará la historia, antecedentes, políticas, lineamientos, áreas de enfoque de cada una de las farmacéuticas del presente estudio, para tener una premisa de su situación inicial.

Es importante tener una visión aislada de las farmacéuticas, para establecer semejanzas y diferencias, y esclarecer una idea de el por qué Merck Sharp & Dohme escogió a Schering Plough para la absorción.

Con estos antecedentes, se tendrá un mejor enfoque del tema a tratar, se conocerá a las compañías implicadas y su desarrollo en la industria farmacéutica tanto internacional como nacional a lo largo de la historia.

Son dos empresas multinacionales, de significativa participación en el mercado, y fuerte competencia. Estos dos líderes del mercado que han crecido y se han desarrollado en mercados internacionales, cada uno con sus productos líderes en áreas específicas, que se enfocan en la salud humana y animal, desde varios años atrás, con lo cual se han ganado su reputación actual y ventaja competitiva en la industria.

Poseen un amplio portafolio de productos, que en conjunto ofrecen a los consumidores una gama de medicamentos para el bienestar de su salud, buscando un mejor estilo de vida.

2.1 MERCK SHARP & DOHME (INTER AMERICAN) CORPORATION ECUADOR

2.1.1 Historia

La siguiente información fue extraída de la página Web de la compañía Merck Sharp & Dohme²² y de información documentada proporcionada por la compañía²³:

Merck Sharp & Dohme I.A. Corp. Ecuador, es una subsidiaria de Merck & Co. Inc., compañía de origen estadounidense fundada en 1891, su casa matriz se encuentra ubicada en Whitehouse Station, New Jersey.

Merck & Co. Inc. es una compañía farmacéutica internacional, líder en la investigación, comprometida con el descubrimiento, desarrollo, manufactura y

²² MERCK SHARP & DOHME. (2009). http://www.msd.com.ec/msdec/corporate/about/ec_history.html

²³ DELOITTE. (2009). Cuestionario precios de transferencia.

mercadeo de productos dirigidos a mejorar la calidad de vida de las personas y la salud animal.

Inició hace más de un siglo en Estados Unidos, como filial de una compañía de productos químicos, establecida por Edmond Merck en Darmstadt, Alemania, durante el siglo XVII. A finales del siglo XIX, Alemania era el líder mundial en la nueva tecnología química y de los productos orgánicos sintéticos, por lo que los científicos norteamericanos viajaban constantemente, a fin de estudiar las técnicas más avanzadas. Regresaron con conocimientos que sentaron las bases de la industria química doméstica. Esto impulsó a Edmont Merck a organizar una pequeña oficina de ventas en Estados Unidos, como unidad independiente. George Merck, descendiente de Edmond Merck, viajó en 1891 a la ciudad de Nueva York, para establecer una filial de Merck & Co.

George Merck, trabajó para que el nombre de la compañía resaltara como proveedor de confianza de productos químicos de alta calidad. Sus principales clientes eran los boticarios de Nueva York y áreas cercanas. En pocos años Merck había duplicado las ventas de la filial y se trasladó a su propio edificio, situado en University Place y la Calle Ocho. En 1897, las ventas superaban el millón de dólares. En 1917, a causa de la intervención de Estados Unidos en la primera Guerra Mundial, George Merck rompió lazos con Alemania.

Con el apoyo de inversionistas de Nueva York, adquirió todas las acciones. Fue cuando se inició una de las etapas de mayor crecimiento para Merck & Co., y el proceso de internacionalización.

Merck & Co. contribuyó en un extenso programa de investigación, desarrollo, producción y experimentación clínica con el hongo productor de la Penicilina. El Dr. Selman A. Waksman (Premio Nobel de Química en 1952), en colaboración con científicos de MSD descubrió la estreptomina. Años más tarde se logró la primera síntesis de un corticosteroide, la cortisona, con lo que iniciaron los antiinflamatorios.

En 1953 se une Merck & Co. con Sharp & Dohme, la primera con investigación biomédica de renombre mundial y la segunda con excelentes métodos de elaboración de productos farmacéuticos y una amplia red de distribución.

Entre las medicinas más importantes de la compañía están Vioxx, un analgésico que trata la artritis; Zocor y Mevacor, los cuales modifican y controlan los niveles de colesterol; Cozaar, Prinivil, y Vasotec, que son medicaciones para la hipertensión; Fosamax, para el tratamiento y prevención de osteoporosis; Pepcid, una medicación para la úlcera; Primaxin y Noroxin, antibióticos; Crixivan, un inhibidor que se usa en el tratamiento de VIH; Singulair, para tratamiento del asma,; Cosopt, Timoptic, y Trusopt, todos tratan la glaucoma; Propecia, evita la pérdida de pelo; y varias vacunas, que incluyen a M-M-R II, vacuna de varicela Varivax, y Recombivax HB para la hepatitis la vacuna de B.

Merck también desarrolla, fabrica, y comercializa productos farmacéuticos a través de varios JOINT VENTURES o alianzas estratégicas, acuerdos comerciales de inversión conjunta a largo plazo entre dos o más personas jurídicas o comerciantes²⁴, así Merck mantiene una sociedad con Johnson & Johnson que se concentra en diseñar y comercializar productos como CA de Pepcid, fármaco usado para el alivio de las molestias leves y ocasionales del estómago relacionadas con hiperacidez tales como digestiones pesadas, ardor y acidez; un JOINT VENTURE con Aventis A.G. enfocando en el mercado europeo de vacunas; y otra sociedad con Aventis, la misma que se concentra en la salud animal y genéticas de las aves.

Aproximadamente se generan el 40% de las ventas de producto de salud humana de la compañía fuera de los Estados Unidos.

2.1.2 Subsidiarias

Las principales subsidiarias de la Compañía son:

- Chibret A/S (Dinamarca)
- Hangzhou MSD Pharmaceutical Company Limited (China);

²⁴ WORDREFERENCE. (2012). <http://www.wordreference.com/definition/joint%20venture>

- International Indemnity Ltd. (Bermuda);
- Johnson & Johnson-Merck Consumer Pharmaceuticals Company (EEUU);
- Laboratorios Prosalud S.A. (Perú);
- MCM Vaccine Co. (Pensilvania-EEUU);
- Merck and Company, Incorporated (EEUU);
- Merck Capital Investments, Inc. (Chicago-EEUU);
- Merck Capital Resources, Inc. (Delaware-EEUU);
- Merck Enterprises Canada, Ltd. (Toronto-Canadá);
- Merck Foreign Sales Corporation Ltd. (Bermuda);
- Merck Hamilton, Inc. (Nueva Jersey-EEUU);
- Merck Holdings, Inc. (Nueva Jersey-EEUU);
- Merck Investment Co., Inc. (Arizona-EEUU);
- Merck Liability Management Company (Carolina del Norte-EEUU);
- Merck-Medco Managed Care, L.L.C. (Ohio-EEUU);
- Merck Resource Management, Inc.(Nueva Jersey-EEUU);
- Merck Sharp & Dohme (Europe) Inc.(Europa);
- Merck Sharp & Dohme Industria Química e Veterinaria Limitada (Brasil);
- Merck Sharp & Dohme (New Zealand) Limited. (Nueva Zelanda);
- Merck Sharp & Dohme Overseas Finance N.V. (Antillas Holandesas);
- Merck Sharp & Dohme (Panamá) S.A. (Panamá);
- Merck Sharp & Dohme Peru S.C. (Peru);

- Merck Sharp & Dohme (Philippines) Inc. (Filipinas)
- Merial Limited (Georgia-EEUU);
- MSD International Holdings, Inc. (EEUU);
- MSD (Japan) Co., Ltd. (Japón);
- SIBIA Neurosciences, Inc. (California-EEUU);
- The O'Hare Group, Inc. (California-EEUU)
- Merck Sharp & Dohme IA Corp Ecuador (MSD), forma parte de la región denominada LAHH, con su oficina regional principal ubicada en Brasil.

2.1.3 Competidores

Las principales compañías con las que compite Merck Sharp & Dohme, en la industria farmacéutica son las siguientes:

- Abbott Laboratories; (Illinois – EEUU)
- Amgen Inc.; (California- EEUU)
- Baxter International Inc.; (Illinois – EEUU)
- Bayer AG; (Berlin – Alemania)
- Boehringer Ingelheim; (Ingelheim – Alemania)
- Bristol-Myers Squibb Company; (Nueva York - EEUU)

- Eli Lilly and Company; (Indiana - EEUU)
- Glaxo Wellcome plc; (Londres – Reino Unido)
- Novartis AG; (Basel- Suiza)
- Pfizer Inc.; (Nueva York – EEUU)
- Roche Holding Ltd.; (Basel- Suiza)
- Schering-Plough Corporation; (Nueva York – EEUU)

2.1.4 Historia en Ecuador

Según información extraída de documentación proporcionada por la compañía:

MSD-Ecuador, empezó sus actividades en la ciudad de Guayaquil, en 1973, durante un año, luego se trasladó a la ciudad de Quito.

Merck crea iniciativas para mejorar el acceso a medicamentos que salvan la vida, en países en vías de desarrollo de todo el mundo. Fomenta la educación sobre enfermedades, prevención, atención, y acceso sostenible a medicamentos en un mundo en desarrollo.

Mercado farmacéutico exclusivamente nacional, el 80% de la venta se la realiza a clientes del sector privado y el 20% a clientes de gobiernos y otras (IESS, Instituciones Militares, Junta Beneficencia, SOLCA).

En el año 2010 el mercado farmacéutico ecuatoriano aumenta la presencia de laboratorios nacionales y sudamericanos. Esto permitió un crecimiento considerable en volumen, por el nivel de precios que los productos genéricos y similares (productos de marca con el mismo principio activo de un producto de investigación) suelen tener.

MSD comercializa la línea de productos farmacéuticos de consumo humano (OTC) y de prescripción médica (productos éticos). Los clientes a los que se dirige son principalmente médicos, instituciones de salud públicas o privadas y pacientes.

La subsidiaria de MSD en Ecuador abarca solo el mercado interno de Ecuador. No tiene presencia en otros países.

Los representantes profesionales de la compañía comunican la efectividad, seguridad y el valor de sus productos a los profesionales médicos y demás organizaciones de cuidado de la salud.

Los productos de la compañía son tanto terapéuticos como agentes preventivos para desordenes humanos, vendidos principalmente bajo prescripción

médica. La compañía ofrece productos como: Singulair para tratamiento crónico del asma y rinitis alérgica; Zocor para arterosclerosis; productos para la hipertensión como: Cozaar, Hyzaar; anti-inflamatorios/analgésicos como Arcoxia; Fosamax para tratamiento y prevención de osteoporosis; vacunas como Gardasil para la prevención del cáncer cervical y verrugas genitales, Rotateq para la prevención del Rotavirus; productos antibacteriales y antifungales; incluyendo Cancidas, e Invanz; y productos como Stocrin y Crixivan para el tratamiento de la Inmunodeficiencia Humana (VIH-sida), e infección viral en adultos; Propecia, para el tratamiento de pérdida de cabello en hombres.

Dentro de la línea de productos farmacéuticos de consumo humano existe un cierto grupo de segmentos que fueron prioritarios en el 2010 y en los cuales MSD hizo promoción activa de sus productos:

- Segmento osteomuscular: productos para tratamiento del dolor, inflamación, artritis reumatoidea, osteoartritis y osteoporosis.
- Segmento cardiovascular: productos para tratamiento de la hipertensión, colesterol y diabetes.
- Segmento asma: productos para tratamiento y prevención del asma.
- Segmento hospitalario: productos antibióticos, antimicóticos y antivirales para tratamientos intrahospitalarios.

2.1.5 Mercadeo y publicidad

Merck Sharp & Dohme Ecuador realiza actividades promocionales en Ecuador las cuales son asumidas parcialmente por la Casa Matriz, las actividades principales que se realizan son: congresos y simposios, eventos científicos con médicos, entrega de muestra médica para inicio de tratamiento, auspicio de educación médica científica, impresión de literatura promocional y ayuda visual, recordatorios de marca.

El área de logística se encarga de asegurar los niveles de inventario apropiados en los clientes a fin de asegurar que exista disponibilidad de producto y tratar de evitar devoluciones futuras.

Las estrategias globales de la compañía determinan los productos que se consideran prioritarios y es a los cuales se dirige el mayor esfuerzo promocional.

2.1.6 Zonas de distribución

Las principales zonas son:

- Austro con su principal ciudad Cuenca

- Costa con Guayaquil, Machala y Portoviejo
- Sierra con Quito, Ambato, Tulcán, Ibarra

El resto de zonas son manejadas por los principales distribuidores quienes se encargan de repartir a todo el país.

2.1.7 Visión

La visión en la que trabaja Merck Sharp & Dohme es la siguiente, la cual fue obtenida de su página web:

“Ser un equipo de líderes competentes que definen pro activamente las oportunidades del negocio, en forma innovadora, alcanzando la posición No. 1 del mercado. Compartir el crecimiento profesional, los logros y dificultades en beneficio de familias y clientes.”²⁵

²⁵ MERCK SHARP & DOHME. (2009). http://www.msd.com.ec/msdec/corporate/about/ec_in_country.html

2.1.8 Misión

Merck Sharp & Dohme, es una compañía farmacéutica, creada bajo el siguiente cometido:

“Nunca olvidemos que los medicamentos son para las personas y no para obtener réditos económicos. Las ganancias vendrán por si solas siempre que lo mantengamos presente, y mientras más lo recordemos, mayores serán los beneficios.” *George W. Merck*²⁶

2.1.9 Valores

Los valores que rigen el trabajo y desarrollo de la compañía se describen a continuación, tomados de la página Web de Merck Sharp & Dohme²⁷:

- Empatía.- Ser un equipo que entiende y valora las ideas, compartiendo los logros y aprendiendo de las diversidades, dentro de un ambiente de trabajo en el que las vidas personales son consideradas.

²⁶ MERCK SHARP & DOHME. (2009). http://www.msd.com.ec/msdec/corporate/about/ec_in_country.html

²⁷ MERCK SHARP & DOHME. (2009). http://www.msd.com.ec/msdec/corporate/about/ec_in_country.html

- Trabajo en equipo.- Unión de esfuerzos, compartiendo habilidades, empoderando a la gente, e integrando las capacidades, para alcanzar los objetivos con éxito.
- Servicio al cliente.- Trabajo pro activo en una cultura de excelencia en el servicio al cliente, reconociendo que el negocio gira en función del mismo, buscando satisfacer sus requerimientos en pro de obtener un beneficio mutuo.
- Comunicación.- Mantener una comunicación constante, fluida y eficaz, participando pro activamente con ideas, asegurándose de transmitir un mensaje claro y definido.
- Compromiso.- Ser responsables de cumplir las funciones con actitud positiva, involucrándose incondicionalmente en todos los aspectos que afectan el desarrollo del negocio.
- Reconocimiento y Desarrollo.- Recompensar a la gente por su apoyo y aporte a los objetivos de la Compañía, lo valora tanto en el aspecto económico como en el profesional, asegurando de esta forma su desarrollo y del negocio.

- Integridad.- Las acciones reflejan altos estándares de ética y honestidad, basadas en el respeto hacia las personas, independientemente de sus creencias, raza e ideología
- Innovación.- Crear o modificar el negocio, de acuerdo a los cambios del entorno, mejorando y perfeccionando los procesos dentro de los estándares de la compañía.

2.1.10 FODA

El siguiente análisis FODA, es fundamentado en información obtenida de documentación interna de la compañía, de páginas Web “Wiki Wealth” y de “You Sigma”.

Merck & Co. o MSD se describe como una compañía mundial impulsada por la investigación farmacéutica. Merck descubre, desarrolla, fabrica y comercializa una amplia gama de productos innovadores para mejorar la salud humana y animal, directamente, y a través de sus joint ventures.

Fortalezas

- Ha existido un crecimiento acelerado en venta de los productos cardiovasculares, como Vytorin, utilizado para reducir las concentraciones de colesterol “malo” y elevar las concentraciones del colesterol “bueno”.
- Adecuado control de la demanda por parte de los distribuidores a fin de asegurar que no existen excesos de inventario en sus bodegas. Revisión mensual de los niveles de venta y las cantidades de producto requerido por presentación para realizar una compra racional.
- Monitoreo permanente de la introducción de los productos por parte de la competencia y diseño de las estrategias pertinentes para minimizar el impacto que estos pudieran tener sobre las ventas de MSD.
- Sólido historial en cuanto a lanzamientos de nuevos productos y productos de primera a precios de mercado, ejemplificada por las marcas de Januvia / Janumet, medicamentos para tratar la diabetes e Isentress, utilizado en el tratamiento del VIH.

- Posición de liderazgo en el mercado mundial de vacunas, apoyada principalmente por el lanzamiento de nuevos productos, como Gardasil, vacuna utilizada para la prevención contra el Virus del Papiloma Humano.

Debilidades

- Expiración de la patente de Zocor en el 2006, utilizado para reducir las concentraciones de colesterol total, mayor venta de franquicias de productos.
- Portafolio central débil (que comprende esencialmente Vytarin) destacado por la maduración y la migración de las franquicias de productos clave en la cartera de caducidad.
- Existen otros riesgos inherentes a los productos, como por ejemplo el caso de Vioxx que debió ser retirado del mercado por presentar efectos colaterales. Vioxx, un analgésico lanzado en 1999, que según estudios realizados, produjo un mayor riesgo de eventos cardiovasculares y accidentes cerebrovasculares entre los pacientes que lo utilizaban para tratar la artritis, presentado después de los 18 meses de tratamiento. Fue comercializado en ochenta países y las ventas anuales alcanzaban los 2.500 millones de dólares.

- Vencimientos de patentes en marcas claves como: Fosamax en 2008, medicamento utilizado para el tratamiento y prevención de la osteoporosis; Cozaar / Hyzaar en 2009 y en 2012, para el tratamiento de la hipertensión arterial; y Singulair, para la profilaxis y tratamiento crónico del asma, prevención de la broncoconstricción inducida por ejercicio y para el alivio de los síntomas de la rinitis alérgica estacional.

Oportunidades

- Desarrollo de un portafolio diversificado de productos y expansión terapéutica en ciertas áreas como: diabetes, oncología y en segmentos de enfermedades infecciosas.
- Fuerte crecimiento potencial de las vacunas, impulsado principalmente por Gardasil, la vacuna de cáncer cervical que ocupa el primer lugar en el mercado.
- Diversificación en el mercado de productos biológicos a través de adquisiciones de Abmaxis y GlycoFi, compañías que desarrollan una tecnología para identificar y desarrollar proteínas que tratan o previenen enfermedades. Abmaxis, ofrece la oportunidad de optimizar y humanizar anticuerpos, así como para descubrir nuevos anticuerpos para desarrollar medicamentos biológicos. GlycoFi, proporciona la capacidad de producir

proteínas tales como anticuerpos monoclonales (anticuerpos idénticos porque son producidos por un solo tipo de célula del sistema inmune, todos los clones proceden de una sola célula madre), esta capacidad tiene ventajas de velocidad, coste y calidad sobre los métodos actuales; esta tecnología mejorará considerablemente la capacidad de los científicos de Merck para descubrir, desarrollar y producir nuevos fármacos en muchas áreas terapéuticas, como oncología, y en nuevas vacunas para enfermedades infecciosas.

Amenazas

- Ventas sujetas a las fluctuaciones de demanda, el mercado farmacéutico ha crecido consistentemente en los últimos años; sin embargo, la situación política ha producido una reducción en la tasa de crecimiento del mercado principalmente por la incertidumbre generada en torno a la política actual, lo que ha afectado la venta de una manera no drástica pero si significativa.
- Variaciones en los precios de los productos, la introducción de copias con menores precios, la falta de aplicación de la regulación en cuanto a patentes y derechos de propiedad intelectual, representan un riesgo debido a que los productos de Merck Sharp & Dohme se ven expuestos a una competencia desleal con copias de sus productos a precios menores.

- Control de precios existente, el cual no permite que los precios se ajusten a la realidad del mercado.
- Lanzamientos de productos desarrollados por la competencia que pueden superar las características de los productos de Merck Sharp & Dohme.
- Durante los últimos años no se ha permitido ajustar por lo menos el factor más crítico sobre los precios como es la inflación, que pese a estar en un país dolarizado ha sido más alta debido al riesgo país. Esta imposibilidad de ajustar la inflación ha repercutido negativamente en los resultados, pues los gastos de la compañía si se afectaron por la inflación.
- Los aspectos socioeconómicos más relevantes tienen que ver con el aumento de competidores con productos de investigación y el fuerte incremento del uso de productos genéricos y similares.
- Los medicamentos, por tratarse de productos perecibles, tienen riesgo de obsolescencia.

2.1.11 Presencia mundial de Merck Sharp & Dohme por país.

Merck Sharp & Dohme, es una farmacéutica internacional, que tiene presencia en los 5 continentes, en más de 80 países, algunos de ellos se nombran a continuación:

Algeria	Chipre	Irlanda	Omán	España
Argentina	Republica Checa	Israel	Pakistán	Suiza
Australia	Dinamarca	Italia	Panamá	Suecia
Austria	República Dominicana	Japón	Paraguay	Taiwán
Bahréin	Ecuador	Jordán	Perú	Tailandia
Bielorrusia	Egipto	Kazakstán	Filipinas	Túnez
Bélgica	El Salvador	Corea	Polonia	Turquía
Bermuda	Estonia	Kuwait	Portugal	Ucrania
Bosnia And Herzegovina	Finlandia	Letonia	Puerto Rico	Emiratos Árabes Unidos
Brasil	Francia	Lévano	Catar	Inglaterra
Bulgaria	Georgia	Lituania	Rumania	Estados Unidos
Canadá	Alemania	Malasia	Rusia	Uruguay
Chile	Grecia	México	Arabia Saudita	Vietnam
China	Guatemala	Marruecos	Serbia	
Colombia	Hong Kong	Países Bajos	Singapur	
Costa Rica	Hungría	Nueva Zelanda	Eslovaquia	
Croacia	India	Nicaragua	Eslovenia	
Caribe	Indonesia	Noruega	Sudáfrica	

Tabla N°1: Presencia mundial de Merck Sharp & Dohme por país.

Fuente: <http://onemercksites.merck.com/onemercksites/ourcompany/countries/countries.jsp>



Gráfico N°1: Presencia global de Merck Sharp & Dohme por continentes

Fuente: <http://onemercksites.merck.com/onemercksites/ourcompany/countries/countries.jsp>



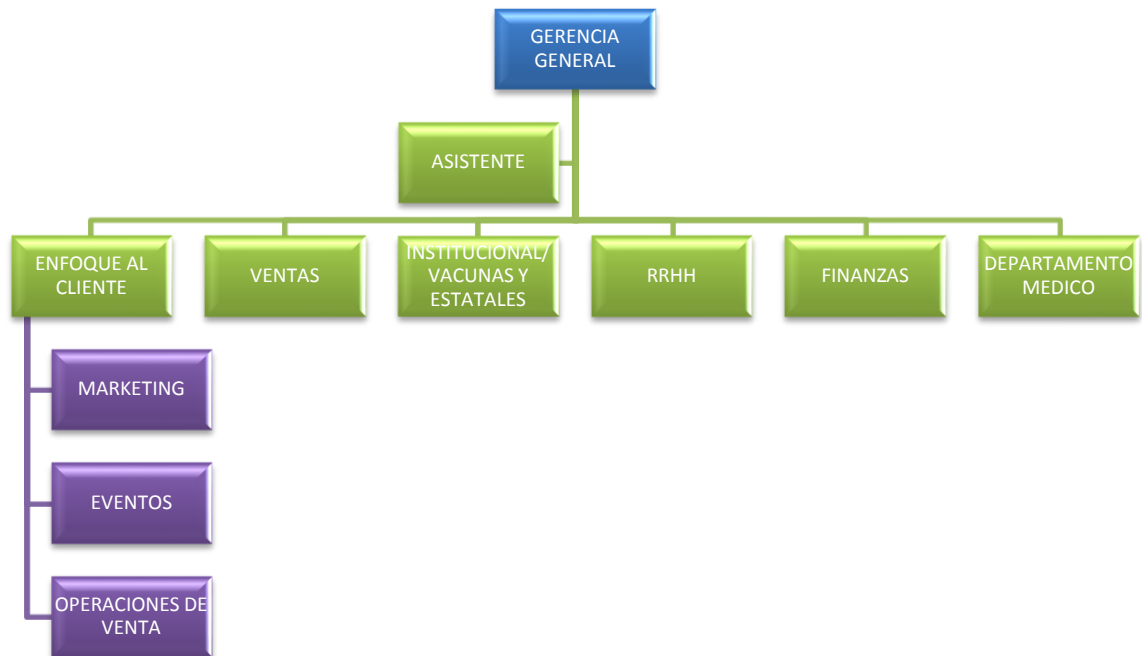
Gráfico N°2: Presencia latinoamericana de Merck Sharp & Dohme

Fuente: <http://onemercksites.merck.com/onemercksites/ourcompany/countries/countries.jsp>

2.1.12 Aspectos relevantes

Organigrama

El organigrama que se presenta a continuación demuestra como estaba estructurada la farmacéutica a nivel local antes del proceso de fusión, en el cual se puede distinguir que se dividía la compañía en seis áreas principales para su funcionamiento, tales como: enfoque al cliente, ventas, Institucional/vacunas y estatales, recursos humanos, finanzas y departamento medico.



Cuadro N°1: Organigrama de Merck Sharp & Dohme año 2009.

Elaborado por: Carolina Grijalva y Pamela Grijalva

- Gerencia General.- Es la cabeza de la organización, encargada de la administración y dirección de todas las demás áreas que componen Merck.

- Enfoque al cliente, esta área tiene las siguientes subdivisiones:
 - Marketing.- establece las estrategias de mercadeo que permiten obtener una mayor participación de los productos de la Compañía en el mercado farmacéutico.

 - Eventos.- Es el área encargada de la organización y coordinación de los eventos promocionales de marketing nacionales o internacionales, así como también los eventos administrativos.

 - Operaciones de Venta.- Se encarga de la supervisión de las funciones de los representantes de ventas a través de los coordinadores regionales.

- Ventas.- Encargada de la comercialización del producto, a través de la gestión realizada por los visitantes médicos en

las distribuidoras farmacéuticas y con los médicos, mantiene la relación con el cliente.

- Institucional, Vacunas y estatales. Es el área encargada de la comercialización y cobranza de los medicamentos en áreas estatales.
- Finanzas.- Posee a su cargo las áreas de: contabilidad, tesorería, contabilidad de costos e impuestos. Elabora el presupuesto anual, realiza los pagos a proveedores, los estados financieros y cumple con ciertas obligaciones formales tributarias, societarias, entre otras.
- Recursos Humanos.- Maneja la nómina y beneficios, selección de personal, y asuntos generales relacionados al recurso intelectual.
- Departamento Médico.- Provee asesoría científica de los productos ante la fuerza de ventas y los médicos, encargado también de la salud empresarial.

Paquete accionario

Merck Sharp & Dohme I.A. Corp. Ecuador, es una subsidiaria de Merck & Co. Inc, a nivel local no posee un paquete accionario, ya que es controlada directamente por la Casa Matriz en Estados Unidos.

2.2 SCHERING PLOUGH DEL ECUADOR

2.2.1 Historia

La siguiente información es basada en publicaciones de la página Web de Schering Plough:

Schering Corporation se establece en Estados Unidos a finales del Siglo XIX como subsidiaria de Schering A.G., una compañía farmacéutica y química de origen alemán, alcanzando un crecimiento constante y una rápida expansión, gracias al desarrollo de productos innovadores. En 1908 se crea Plough Chemical Company en Memphis.

En el año de 1928 se establece en Nueva York, y años más tarde en 1935, en New Jersey. Para los años de 1945-1950, al terminar la II Guerra Mundial,

Schering Corporation pasa de ser una subsidiaria a convertirse en una compañía nacionalizada, poco después pasa a cotizar en la bolsa y ser privatizada.

En los años 50 y 60 la compañía experimenta un gran crecimiento como consecuencia del desarrollo y comercialización de nuevos productos. Se fusiona con Plough en 1971, dando origen a Schering-Plough, multiplicando por cuatro su volumen en sólo diez años.

Durante los años 80 y 90, Schering-Plough se centra en cuatro áreas terapéuticas, desarrollando novedosos sistemas de investigación y realizando adquisiciones estratégicas, hasta llegar a ser la referencia terapéutica, en áreas como antihistamínicos, corticoesteroides, antibióticos, antiinfecciosos y antivirales.²⁸

“En 1994, la compañía trabajó para ayudar a lanzar el índice ultravioleta (UV), norma estadounidense que permite a los consumidores saber cuándo es más importante usar protector solar.”²⁹

“En el año del 2003, Schering-Plough comienza un proceso de cambio pasando de ser un conjunto de compañías descentralizadas para convertirse en una organización global.

²⁸SCHERING PLOUGH. (2009). <http://spiensaenti.com/schering-corporation.aspx>

²⁹MERCK SHARP & DOHME. (2012) <http://corporativo.msd.com.mx/acerca-de-nosotros/historia.aspx>

Fred Hassan se incorpora a la Compañía como Presidente y director ejecutivo (Chief Executive Officer; CEO), generando un cambio y establece como filosofía central ganar la confianza del cliente y desarrollar nuevas terapias en investigación y desarrollo, fortaleciendo la presencia en mercados clave.”³⁰

La siguiente información de la farmacéutica, incluyendo la presencia de SP en los países y su historia en Ecuador fue proporcionada por documentación reservada de la compañía:

La empresa cuenta con productos de prescripción, consumo y salud animal y son líderes en sus respectivos mercados. Schering-Plough vende sus productos terapéuticos en más de 125 países.

Los mercados emergentes y la diversidad geográfica son elementos claves en el alto desempeño de Schering-Plough; son un aspecto importante de la estrategia de Schering-Plough para su crecimiento a largo plazo. En los últimos años, la compañía ha expandido su presencia en mercados internacionales emergentes en rápido crecimiento, como: Brasil, China, India y Rusia.

A través de la integración de Schering-Plough con Organon BioSciences de los Países Bajos (2007) e Intervet, (unidad farmacéutica humana, y salud animal, respectivamente), esta marca se hizo más fuerte en el mercado.

³⁰ SCHERING PLOUGH. (2009). <http://spiensaenti.com/schering-corporation.aspx>

Con la adquisición de esta compañía se impulsó áreas de inmunización, medicina para la mujer y medicina especializada para tratar condiciones del sistema nervioso central.

En el caso de la línea humana de medicamentos de prescripción, las principales áreas terapéuticas son:

- Alergias y Respiratoria: Líder en el desarrollo y comercialización de productos como: Claridex, Nasonex, Claritine RX, Asmanex y Foradil Aerolizer.
- Antiinfecciosas y anticancerígenos: Línea de productos para el tratamiento de hepatitis C, incluyendo: Intron A, PegIntron y Rebetol. Y productos anticancerígenos como: Remicade, Temodal, Caelyx.
- Cardiovascular: Los productos comercializados son: Integrilin, Zetia y Zintrepid.
- Dermatológica: Significativa presencia global en el mercado dermatológico, con productos con esteroides de alta y mediana potencia y tratamientos antihongos, como: Elocon. O el cuidado del sol como Coppertone.

- Productos de consumo: como el Coricidin, utilizado para el alivio del resfrío, y fiebre, especialmente para personas con alta presión.
- Otras enfermedades: En esta categoría se encuentran Subutex y Suboxone, tabletas sublinguales para el tratamiento de las adicciones al opio.
- Salud animal: existen productos para ganado, aves de corral, animales de compañía, acuicultura.

2.2.2 Presencia mundial de Schering Plough CORP por país.

Schering Plough CORP, se encuentra en más de 150 países, distribuidos entre los 5 continentes, algunos de los cuales se nombran a continuación, los datos expuestos fueron obtenidos de documentación interna de la compañía:

REGION GEOGRAFICA	PAISES
Norte América	Canadá, Caribe (Puerto Rico), México, Estados Unidos
América Central	Costa Rica, República Dominicana, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá
América Del Sur	Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Paraguay, Perú, Uruguay, Venezuela
Europa	Austria, Bielorrusia, Bélgica, Bulgaria, Croacia, Republica Checa, Dinamarca, Estonia, Finlandia, Francia, Alemania, Grecia, Hungría, Islandia, Irlanda, Italia, Letonia, Lituania, Países Bajos, Noruega, Polonia, Portugal, Rumania, Rusia, Serbia Y Montenegro, Eslovaquia, Eslovenia, España, Suecia, Suiza, Turquía, Ucrania, Reino Unido
Medio Oriente	Chipre, Irán, Jordán, Kuwait, Líbano, Israel, Arabia Saudita, Siria, Emiratos Árabes Unidos
África	Algeria, Egipto, Marruecos, Sudan, Sudáfrica, Túnez
Oceanía	Australia, Nueva Zelanda
Asia	China, Hong Kong, India, Indonesia, Japón, Malasia, Filipinas, Singapur, Corea Del Sur, Taiwán, Tailandia

Tabla N°2: Presencia Mundial de SP Corp por país.

Fuente: Información de la Compañía

2.2.3 Historia en Ecuador

SP Ecuador se constituyó el 23 de agosto de 1974, bajo la denominación de Productos Farmacéuticos Ecuatorianos S.A. (PROFESA). En agosto de 1980, se realizó una fusión por absorción de las compañías SP Ecuador y PROFESA, cambiando el 28 de diciembre de 1989 la denominación de PROFESA.

El objeto de SP Ecuador es dedicarse a actividades comerciales, particularmente a la importación, exportación, manufactura y comercialización de productos farmacéuticos, de consumo y veterinarios.

La compañía no desarrolla tareas de manufactura de productos, este proceso, en el caso de productos que no son importados, es realizado por medio de la empresa Farmacid S.A.

La compañía divide sus productos en dos grupos: medicamentos bajo prescripción o “Farma” y los de “Consumo”.

Durante el año 2008 se inició el proceso de fusión operativa con la compañía Organon Ecuatoriana S.A, una empresa química de origen holandés, una de las mayores empresas híbridas químico-farmacéuticas de Europa, cuyo principal negocio son los anticonceptivos orales y productos para la salud de la mujer.

A nivel local Schering Plough Research Institute (SPRI), área encargada de la investigación farmacéutica de Schering Plough Corporation; realiza funciones de seguimiento de los resultados derivados del uso de productos farmacéuticos distribuidos y comercializados por SP Ecuador en el mercado doméstico, que permite proporcionar una retroalimentación a la corporación, a fin de desarrollar medicamentos acordes a las necesidades de dicho mercado.

Schering Plough identifica sus productos en dos grandes grupos, divididos según su forma en la que se comercializa en el mercado farmacéutico, los cuales se presentan a continuación:

- Farma.- Todos los productos dentro de este grupo poseen precios regulados y corresponden a medicamentos de uso humano comercializados en el mercado ético farmacéutico, los cuales se venden únicamente bajo prescripción médica. Se especializan en áreas como: alergia, colesterol, dolor, inflamación.
- Consumo.- Productos que no requieren necesariamente prescripción médica para su venta. Corresponden a productos para el cuidado de la salud, los cuales incluyen productos de uso personal.

2.2.4 Visión

La imagen que Schering Plough busca como farmacéutica se ve proyectada en la visión creada por los miembros de la compañía, extraída de su página Web:

“Nuestra declaración de visión: Ganar confianza cada día.”

“Aspiramos ganar la confianza de los médicos, pacientes, clientes y otros grupos de interés como líderes para ellos y como una empresa que les proporciona un flujo constante de medicamentos y servicios fundamentados en ciencia.”

“Al ganar la confianza, forjaremos el crecimiento. Nuestra visión da el contexto y significado a nuestro trabajo. Nos da dirección. Es el espíritu colectivo que construimos juntos como equipo.”³¹

2.2.5 Misión

El propósito que Schering Plough pretende cumplir en el mercado global y local, como compañía farmacéutica es el siguiente, tomado de su página Web:

³¹ SCHERING PLOUGH. (2009). <http://spiensaenti.com/vision-mision-valores.aspx>

“Alcanzar una posición de liderazgo en materia de innovación, calidad y servicios entre nuestros grupos de interés relacionados con la salud humana y la salud animal, y ser la empresa de nuestro ramo con el mejor “trato al cliente”, a juicio de nuestros propios grupos de interés.

La empresa más eficaz en nuestra industria en el manejo del flujo de productos.

La empresa con mejor gerencia, según la definición de la excelencia funcional e interdisciplinaria – con una alineación especial en torno a las metas comunes, valores comunes y la voluntad común de ganar.

La empresa que se destaca por mejorar continuamente y convertirse en la más confiable de nuestra industria para nuestros grupos clave de interés.

Conocida por nuestro liderazgo, logrado mediante nuestra pasión por la excelencia.”³²

2.2.6 Valores

Los valores son cimientos fundamentales para Schering Plough, ellos definen a la compañía y a sus miembros, son lineamientos del trabajo, que posicionan una cultura empresarial sólida, para desarrollar compromiso profesional y ético.

³² SCHERING PLOUGH. (2009). <http://spiensaenti.com/vision-mision-valores.aspx>

Los valores que los directivos de Schering Plough han desarrollado son los siguientes, tomados de su página Web:

- Integridad empresarial: Hacer lo correcto.
- Franqueza: Discutir los problemas de manera abierta.
- Valentía: Hacer las llamadas difíciles, manejar la ambigüedad y enfrentar la adversidad con discreta capacidad.
- Inteligencia emocional: Sintonizar con uno mismo y con los grupos de interés y colegas y actuar en consecuencia.
- Excelencia: Sentir orgullo por hacer las cosas excepcionalmente bien.
- Ejecución: Hacer que las cosas se realicen mediante un enfoque hacia la acción.
- Confianza: Tener confianza en la empresa, en los productos y en uno mismo.
- Humildad: Saber cuándo uno no tiene el conocimiento necesario y pedir ayuda. Compartir créditos.
- Liderazgo: Conocer el camino, mostrar el camino y recorrer el camino. Convencer a los demás para que me sigan.
- Pasión: Desarrollar esa convicción impulsora que genera energía.
- Reconocimiento del desempeño: Hacer la distinción al reconocer y recompensar a los que contribuyen más.
- Visión periférica: Ver tanto la tarea inmediata como el panorama completo y tener muy presente cómo las acciones de uno afectan a los demás.

- Alcance: Desarrollar la capacidad de ver, y después actuar más allá del campo de visión y ambición común.
- Respeto: Reconocer las diferencias como activos y ver las cualidades únicas que tiene cada persona.
- Trabajo en equipo: Reconocer que en la unidad está la fuerza y resolver directamente nuestras diferencias.
- Tenacidad: Mantener el rumbo y terminar el trabajo, incluso cuando se presenten obstáculos inesperados.
- Honradez: Ganarse la confianza de los demás mediante la autenticidad, formalidad y sinceridad.³³

2.2.7 FODA

El análisis FODA, se realizó con información de la documentación proporcionada por la compañía y de la pagina Web Research and Markets

Fortalezas

- La venta de productos como Remicade, proteína contra la inflamación e inmunidad de nuestro cuerpo, reduce la inflamación asociada a enfermedades

³³ SCHERING PLOUGH. (2009). <http://spiensaenti.com/vision-mision-valores.aspx>

crónicas como la artritis; Nasonex, mejora los síntomas que se pueden presentar con la rinitis alérgica estacional u otras alergias, incluida la congestión, descarga nasal, prurito y estornudos; y Zetia, reduce la cantidad de colesterol que absorbe el cuerpo, para el tratamiento del colesterol alto; estos productos influyen de manera importante en los resultados globales realizadas por SP, ayudando al mejoramiento de sus operaciones.

- Cuenta con un equipo de profesionales que apoyan las labores desarrolladas en el área de investigación y desarrollo, de la cual forman parte doctores, académicos y científicos.
- SP se especializa en las siguientes áreas terapéuticas: cardiovasculares, desordenes del sistema nervioso central, enfermedades inmunológicas e infecciosas, oncología, enfermedades respiratorias y salud de la mujer.
- Cuenta con Schering Plough Research Insitute (SPRI), como empresa principal en la realización de las actividades de I&D, enfocada en la asistencia científica de productos médicos globales, y en productos de consumo y para la salud animal. Sus laboratorios se ubican en New Jersey, California, Italia y Suiza.

- SPRI se concentran en la investigación en áreas de estudio del genoma humano y de la terapia genética, por lo que SP es una corporación líder en biotecnología y terapia genética.
- Participación importante dentro de áreas de corticoides, antiestamínicos y preparaciones nasales sistémicas.

Debilidades

- Riesgo de escases de productos, la comercialización de los productos depende en primera instancia de que los proveedores envíen a tiempo los pedidos.
- Expiración de patentes de sus principales productos, como el número uno contra alergias Claritin D 24 Hour, cuya patente expira en octubre del 2012, esto actualmente representa el 4% en ingresos de la compañía, cuando una compañía farmacéutica pierde los derechos exclusivos de comercialización de un medicamento, la FDA (Food and Drug Administration) autoriza la comercialización de genéricos.

Oportunidades

- Incrementó en un 21% el monto para la I&D, para producir nuevos compuestos con alto potencial terapéutico, más de 20 productos, ya en fase de desarrollo.
- Expansión de operaciones en mercados “farmergentes”, para un crecimiento del 24% en el mercado, en China y Latinoamérica.

Amenazas

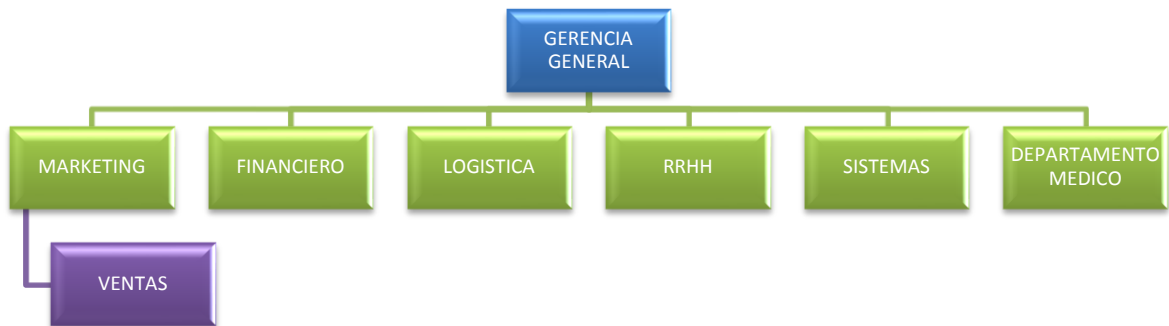
- La competencia que comercializa productos similares como Novartis, Pfizer, Quifatex, Boehringer-Ingelheim.
- El fortalecimiento del mercado para los medicamentos genéricos representa una fuerte competencia para la compañía.
- El tiempo de emisión de los permisos necesarios para la comercialización de los productos, por parte de los organismos de control como la aduana, ministerio de salud y CONESEP.
- Los precios de los productos están regulados, y se han mantenido congelados, lo cual implica un riesgo alto, ya que los costos de insumos y materiales de promoción tienden a subir.

- La competencia desleal como el Push Money, empresas farmacéuticas que ofrecen al dueño o dependiente de la farmacia una comisión por caja vendida de sus productos, no es aprobada por la corporación.
- La legislación del país, el riesgo en la normativa de control de precios, esta normativa establece un máximo para los medicamentos, haciendo que los precios de las medicinas no se encuentren sujetos a la oferta y demanda, sino que estén dados por condiciones legales. La rentabilidad deseada de la compañía se ve restringida a las disposiciones establecidas en la normativa.

2.2.8 Aspectos relevantes

Organigrama

La estructura de Schering Plough del Ecuador, se dividía en seis áreas bien definidas, de acuerdo a las necesidades de la farmacéutica en el mercado local, estas áreas son: marketing, finanzas, logística, recursos humanos, sistemas y departamento medico.



Cuadro N°2: Organigrama de Schering Plough del Ecuador año 2009.

Elaborado por: Carolina Grijalva y Pamela Grijalva

A continuación se detallan las áreas que conforman el organigrama de Schering Plough y sus funciones:

- Gerencia General.- Opera como la cabeza de la organización, a su cargo se encuentran los departamentos de marketing, financiero, logística, sistemas, recursos humanos, y el departamento médico.
- Departamento de Marketing.- establece las estrategias de mercadeo que permiten obtener una mayor participación de los productos de la Compañía en el mercado farmacéutico. Según el producto las estrategias se realizan a través de los medios

de comunicación masivos (Consumo) o incrementando el número de prescripciones por parte de los médicos (Farma). Además, se encarga de la supervisión de las funciones de los representantes de ventas a través de coordinadores regionales.

- Departamento de Ventas.- Mantiene la relación con el cliente, especialmente en la comercialización del producto, a través de la gestión realizada por los visitantes médicos.

- Departamento Financiero.- Posee a su cargo la dirección financiera y las áreas de: contabilidad, tesorería, facturación, contabilidad de costos e impuestos. Elabora el presupuesto anual, realiza los pagos a proveedores, los estados financieros y cumple con ciertas obligaciones formales tributarias, societarias, entre otras.

- Departamento de Logística.- Se encarga de la cadena de abastecimiento, a partir del pedido de la mercadería hasta la entrega del producto al cliente. Importa producto terminado para la venta y muestra médica, compra materia prima y material de empaque a los diferentes proveedores tanto locales como extranjeros y realiza compras generales de activos fijos, materiales de marketing y otros.

- Departamento de Recursos Humanos.- Maneja la nómina, con excepción de la selección de personal, función que la realiza la gerencia de cada uno de los departamentos.

- Departamento de Sistemas.- Mantiene y soporta los sistemas de la compañía.

- Departamento Médico.- Provee asesoría científica de los productos ante la fuerza de ventas y los médicos.

Paquete accionario

Schering Plough del Ecuador, es una empresa que esta constituida en el país. Por confidencialidad, no podemos revelar los accionistas de Schering Plough, por lo que hemos procedido a enumerar las compañías accionarias.

CAPITAL SOCIAL	PAIS	%
COMPAÑÍA 1	EEUU	99,99934
COMPAÑÍA 2	MEXICO	0,00029
COMPAÑÍA 3	PANAMÁ	0,00029
COMPAÑÍA 4	CANADÁ	0,00004
COMPAÑÍA 5	EEUU	0,00004

Tabla N°3: Paquete accionario de Schering Plough del Ecuador.

Fuente: Información de la Compañía

Hemos realizado un estudio de las descripciones de forma independiente de las farmacéuticas pertenecientes al caso de investigación, datos de su historia, estructuras, visión, misión, análisis FODA y características generales obtenidos hasta el año del 2009, año antes del proceso de fusión por absorción.

Se pudo analizar que entre las dos farmacéuticas existían varias características similares, aspectos fundamentales en la decisión del proceso de fusión.

III

CASO PRÁCTICO FUSIÓN POR ABSORCIÓN

En este capítulo se desarrollará un estudio teórico sobre la nueva empresa fusionada, analizando su estructura, lineamientos, fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades, su ampliación de portafolio, sus divisiones, los objetivos y beneficios de la fusión de Merck Sharp & Dohme y Schering Plough; con la finalidad de conocer la nueva MSD, comprendiendo mejor a la compañía y su desarrollo en el entorno farmacéutico; para proceder a analizar los beneficios financieros de esta fusión, conociendo a la compañía de esta investigación.

1.1 OBJETIVOS DE LA FUSIÓN MERCK SHARP & DOHME Y SCHERING PLOUGH DEL ECUADOR

En el año 2009, MSD y Schering-Plough se combinan creando un líder global en el cuidado de la salud, en favor del bienestar mundial. La compañía combinada tiene sus oficinas corporativas en Whitehouse Station, NJ.

La fusión estuvo asesorada por J.P. Morgan que actuó como asesor financiero y Fried, Frank, Harris, Shriver & Jacobson LLP actuaron como asesores legales para Merck. Goldman, Sachs & Co. y Morgan Stanley participaron como asesores financieros, y Wachtell, Lipton, Rosen & Katz, como asesores legales para Schering-Plough.

Los Consejos de Directores de Merck & Co., Inc. y Schering-Plough Corporation, aprobaron de manera unánime un acuerdo de fusión definitivo bajo el cual se combinarán las dos farmacéuticas con el nombre de Merck en una transacción de acciones y efectivo. El presidente de Merck, Richard T. Clark dirigirá la nueva compañía.

Cada acción de Merck se convertirá de manera automática en una acción de compañía combinada.

Al cierre de la transacción, los accionistas de Merck poseerán alrededor de 68 por ciento de la compañía combinada y los accionistas de Schering-Plough un 32 por ciento.

Según palabras de Richard Clark: “Estamos creando un fuerte líder global del cuidado de la salud construido para el crecimiento y éxito sostenibles”. “La compañía combinada se beneficiará de una formidable cartera de productos de investigación y desarrollo, un portafolio significativamente más amplio de medicinas y una presencia extendida en los mercados internacionales clave, en particular en los mercados

emergentes de alto crecimiento. Las eficiencias que ganamos nos permitirán invertir en oportunidades estratégicas mientras se crea valor significativo para los accionistas”. “Buscamos unir fuerzas con un socio sobresaliente que conocemos bien y comparte nuestro compromiso con los pacientes, empleados y las comunidades donde trabajamos y vivimos. A través de su talento y dedicación, los empleados de Schering-Plough han construido una industria que dirige a la máquina de investigación y desarrollo y una cartera de productos de etapa tardía que es complementaria a la nuestra. Confiamos que, juntos, Merck y Schering-Plough hagan una diferencia importante en el futuro de la atención sanitaria global”.³⁴

Fred Hassan, presidente y director ejecutivo de Schering-Plough dijo, “Estamos uniendo fuerzas con Merck, nuestro socio de largo plazo en nuestra empresa conjunta de colesterol, para crear un nuevo líder dinámico en la industria farmacéutica. Al aprovechar las fuerzas de ambas compañías, la entidad combinada estará bien posicionada para cumplir nuestro objetivo global de descubrir nuevas terapias con la finalidad de ayudar a los pacientes a que sus vidas sean más sanas y felices”.³⁵

³⁴ MERCK SHARP & DOHME. (2012).

http://www.msd.com.co/msdco/corporate/press/institucional/corp_fusion.html

³⁵ MERCK SHARP & DOHME. (2012)

http://www.msd.com.co/msdco/corporate/press/institucional/corp_fusion.html

3.2 BENEFICIOS ESPERADOS DE LA EMPRESA FUSIONADA

En toda fusión se espera obtener beneficios, es por eso que cada vez, más empresas requieren de estas estrategias para sobrevivir en un mercado competitivo global, obteniendo ventajas competitivas, desarrollando innovaciones o ampliando sus portafolios, ganando así nuevos mercados o expandiendo y fortaleciendo los ya existentes.

Con la fusión de Merck Sharp & Dohme y Shcering Plough se espera obtener dos beneficios específicos: beneficios estratégicos, financieros y de liderazgo e integración.

3.2.1 Beneficios estratégicos

Los beneficios estratégicos se relacionan al mercado, beneficios proporcionados a toda la línea de productos, al conjunto de oferta de las compañías.

3.2.1.1 Portafolios y carteras de productos complementarios enfocados en áreas terapéuticas claves

Al hacer uso de las ofertas ampliadas de producto de la compañía combinada, Merck espera beneficiarse de las oportunidades de crecimiento por ingreso adicional.

La compañía combinada tendrá mayores oportunidades para la administración del ciclo de vida a través de la introducción de nuevas combinaciones y formulaciones de productos existentes.

Merck y Schering Plough juntas tienen candidatos con alto potencial de la cartera de productos de etapa temprana, media y tardía. La transacción duplicará el número de posibles medicinas que Merck tiene en desarrollo.

La compañía combinada tendrá un portafolio más diverso en áreas terapéuticas importantes, entre otras las áreas cardiovascular, respiratoria, oncología, neurociencia, enfermedad infecciosa, inmunología, salud de la mujer y otras:

- Cardiovascular: esta transacción refuerza el compromiso de 50 años de Merck con el área terapéutica cardiovascular. La consolidación de los fármacos para el colesterol (ezetimiba y ezetimiba/simvastatina) en el portafolio cardiovascular de Merck simplificará el enfoque de la compañía combinada hacia el mercado cardiovascular y creará nuevas oportunidades de

levantar la franquicia del colesterol a través de nuevas combinaciones de medicinas.

La adición del antagonista del receptor de trombina de Schering Plough, una posible terapia antiplaquetaria (un grupo de medicamentos que evitan que las células sanguíneas denominadas plaquetas se aglutinen y formen un coágulo sanguíneo) de primera clase, entre otros candidatos de desarrollo de etapa tardía, complementa el portafolio de desarrollo cardiovascular de Merck y posicionará a la compañía para continuar ofreciendo productos importantes a los pacientes en esta área terapéutica.

- Respiratoria: la combinación con Schering-Plough expande la fuerte franquicia respiratoria de Merck con múltiples productos complementarios, inclusive aquellos para el tratamiento del asma y la rinitis alérgica, como Claritine, Nasonex y Uniclax.

- Oncología: los productos oncológicos actuales de Schering Plough como Temodal, medicamento contra el cáncer, utilizado para tratar el glioma maligno (tumores cerebrales); Ethyol, fármaco que se usa para reducir los efectos secundarios no deseados de determinados agentes de quimioterapia y radioterapia; permitirán a Merck ampliar su presencia en esta área y ofrecer la base necesaria para aprovechar la prominente

cartera de productos en fase de desarrollo de la compañía combinada.

- Neurociencia: Esta área terapéutica, se encarga del estudio de la estructura y la función del sistema nervioso y de sus diferentes elementos que interactúan, dando lugar a las bases biológicas de la conducta.

Las capacidades de I&D de Schering Plough en esta área complementan los esfuerzos continuos de desarrollo en neurociencia de Merck, que incluyen productos para la migraña y el sueño. Además de los productos de neurociencia comercializados en la actualidad de las dos compañías, Schering Plough trae varios candidatos promisorios de etapa tardía, entre otros Asenapine, un fármaco antipsicótico (medicamento usado para el tratamiento de ciertos trastornos psiquiátricos) para el tratamiento de la esquizofrenia y el trastorno bipolar, y Suggamadex un novedoso agente para revertir los efectos de la anestesia.

- Enfermedad infecciosa: Schering Plough y Merck tienen esfuerzos complementarios en enfermedad infecciosa. La compañía combinada hará uso de los esfuerzos científicos y comerciales de Schering Plough y Merck en el tratamiento del

Virus de Inmunodeficiencia Humana (VIH) y el virus de la hepatitis C (VHC), una enfermedad infectocontagiosa que afecta al hígado. El fuerte portafolio de candidatos de VHC de Schering Plough, entre otros el medicamento boceprevir, está bien alineado con los programas de Merck en esta área crítica de enfermedad.

- **Inmunología:** Schering Plough trae los derechos de distribución fuera de Estados Unidos para Infliximab, producto biológico para enfermedades inflamatorias/inmunológicas, y Golimumab, empleado para el tratamiento de la artritis, que fue presentado en Europa en marzo de 2008.
- **Salud de la mujer:** Merck espera beneficiarse de un sólido portafolio de productos para la salud de la mujer, como la vacuna tetravalente del virus del papiloma humano (tipos 6, 11, 16 y 18), una amplia gama de opciones anticonceptivas y fármacos de fertilidad biológicos y de molécula pequeña, que le permitirán fortalecer relaciones con los proveedores de la atención sanitaria de las mujeres.
- **Otras áreas:** Schering Plough aporta a la compañía combinada un negocio principal de salud animal con fortaleza en vacunas y moléculas pequeñas (tienen mayor posibilidad de absorción,

consideradas superiores a las moléculas "grandes" de origen biológico, pues pueden ser suministradas oralmente), así como muchas marcas atractivas para la salud del consumidor.

3.2.1.2 Investigación y Desarrollo

Merck y Schering Plough tienen registros de seguimiento probados de investigación innovadora y descubrimiento científico. La compañía combinada tendrá una cartera de productos con mayor profundidad y amplitud, y numerosos candidatos farmacológicos prometedores. Con mayores recursos, la compañía combinada tendrá la flexibilidad financiera para invertir en estos candidatos, así como en oportunidades externas de I&D y construir sobre los legados fuertes de ambas compañías.

3.2.1.3 Organización comercial social

Merck y Schering Plough tiene equipos probados de empleados talentosos y experimentados con sólidas relaciones con los clientes. El avance que Merck y Schering Plough tienen en nuevos modelos de

ventas enfocados en el cliente ayudarán a asegurar la integración eficiente y sin problemas de las dos operaciones comerciales. El portafolio de productos más amplio de la compañía combinada ayudará a su fuerza de ventas a ser más eficaz, de modo que se incrementará su capacidad para ayudar a los médicos y sistemas de atención sanitaria así como a mejorar los resultados de los pacientes. Schering Plough trae ventajas importantes a Merck a través de su enfoque en áreas terapéuticas de especialidad y su fortaleza en mercados internacionales.

3.2.1.4 Presencia global extendida y diversificación de ingresos

Schering Plough genera cerca de 70 por ciento de sus ingresos fuera de Estados Unidos, inclusive más de \$2,000 millones de dólares de ingreso anual de mercados emergentes. Esto acelerará de manera dramática los propios esfuerzos de crecimiento internacionales de Merck, como el objetivo de la compañía de alcanzar las cinco principales cuotas de mercado en los mercados emergentes focalizados. La compañía combinada tendrá un equipo global líder en la industria de profesionales de comercialización y ventas. Además, con una mezcla de negocios geográficamente diversa, la compañía combinada espera generar más de 50 por ciento de su ingreso fuera de Estados Unidos.

3.2.1.5 Eficiencia en producción

Las operaciones de manufactura combinadas de Merck y Schering Plough incrementarán de manera considerable las capacidades de manufactura, lo que añadirá más capacidad para apoyar el crecimiento anticipado en productos biológicos y medicinas estériles, medicinas que no contienen microorganismos vivos o bacterias, Merck logrará sinergias mayores aplicando sus estrategias eficientes de manufactura y contratación a las operaciones ampliadas.

3.2.2 Beneficios financieros

Beneficios rentables y exitosos; ventas, rentabilidad y productividad mucho mas altas, gracias a cambios aplicados al rumbo estratégico de las compañías.

3.2.2.1 Sólido perfil financiero

Los ingresos combinados de 2008 de las dos compañías sumaron \$47,000 millones de dólares. Después de la transacción, la compañía combinada tendrá un fuerte estado de cuentas con un balance de efectivo e inversiones de aproximadamente \$8,000 millones de dólares. Merck considera que esto mantendrá evaluaciones de crédito actuales. Además, se espera que el amplio portafolio de productos de la compañía combinada genere un fuerte flujo de efectivo.

3.2.2.2 Dividendos estables

El Consejo de Directores de Merck se compromete a mantener el dividendo en el nivel actual después del cierre de la transacción. Merck paga en la actualidad un dividendo anual de \$1.52 dólares por acción, que, sobre una base según la conversión, representa un incremento del triple para los accionistas de Schering Plough. Además, la compañía combinada continuará con el programa de compra de acciones de Merck después del cierre de la transacción.

3.2.2.3 Economías de escalas

Merck espera lograr ahorros sustanciales de costos de aproximadamente \$3,500 millones de dólares más allá de 2011. Se espera que estos ahorros de costos vengan de áreas de la compañía combinada y de la completa integración de la empresa conjunta del colesterol de Merck/Schering Plough Pharmaceuticals. Estos ahorros de costos son adicionales a las iniciativas de reducción de costos continuas anunciadas previamente en ambas compañías.

3.2.2.4 Optimización de inversiones

Los sustanciales ahorros de costos que se espera lograr a través de esta combinación se asignarán a las mejores oportunidades de inversión, inclusive a los candidatos de la cartera de productos en fase de desarrollo con la mayor probabilidad de éxito, así como a las oportunidades de autorización. Al optimizar sus inversiones, la compañía combinada maximizará los beneficios de iniciativas de crecimiento estratégico y los esfuerzos de I&D para solidificar su posición en la vanguardia de la innovación y mejorar su liderazgo científico y tecnológico.

3.2.3 Beneficios de Liderazgo e integración

Después del cierre de la fusión, el Consejo de Directores de Merck de la compañía combinada estará conformado por el Consejo de Merck y los tres representantes del Consejo de Schering Plough. Richard T. Clark fungirá como presidente y director ejecutivo de la compañía combinada.

Una prioridad clave es mantener el mejor talento de ambas compañías. Al reconocer que la combinación dará como resultado una organización mucho más grande, Merck espera que la mayoría sustancial de los empleados de Schering Plough permanezcan con la compañía combinada. Además, Merck y Schering Plough instituirán de inmediato congelaciones de contratación.

En Ecuador, tras la fusión, la dirección general es administrada por el Director General de Schering Plough del Ecuador.

3.3 PRESENTACIÓN DE LA NUEVA MSD

MSD y Schering Plough se han fusionado para ser una empresa más fuerte, diversa y realmente global. Esto no sólo beneficiará a la empresa fusionada y a los accionistas,

sino también a millones de personas de todo el mundo que confían en los productos y espera que la misma continúe aportando un valor excepcional.

Históricamente, MSD y Schering Plough tienen mucho en común. Las dos son empresas fuertes basadas en el conocimiento científico, tienen una misión y una pasión en común, que es mejorar la salud y el bienestar de sus consumidores.³⁶

3.3.1 Áreas de la Nueva MSD

La Nueva MSD, está dividida en las siguientes áreas según información de su página Web:

3.3.1.1 Salud Humana Global (Global Human Health)

Es la división de ventas y marketing de prescripción de medicinas y vacunas.

³⁶ MERCK SHARP & DOHME. (2012)

http://www.msd.com.co/msdco/corporate/press/institucional/corp_fusion.html

GHH es la encargada de transmitir las perspectivas de los clientes a las decisiones tomadas por Merck y su direccionamiento. Envuelve a los consumidores con las medicinas y vacunas de Merck en más de 140 mercados alrededor del mundo.

El equipo de GHH está enfocado en ayudar a la empresa a ser líder en la industria, siendo ágiles, eficientes y eficaces.

3.3.1.2 Merck Salud Animal (Merck Animal Health)

Merck Salud Animal ofrece una variedad de fármacos, vacunas, soluciones y servicios en el manejo de la salud, dirigidos especialmente a veterinarios, granjeros, propietarios de mascotas. Se encarga de preservar y mejorar la salud, el bienestar y desarrollo de los animales.

3.3.1.3 Merck cuidado del consumidor (Merck Consumer Care)

MCC se especializa en brindar comodidad y tranquilidad a las personas de las tensiones físicas del día, los efectos demandantes del ambiente y de las transiciones naturales de la vida.

Ofrecen herramientas al consumidor para autoeducarse, autodiagnosticarse, autotratarse y automonitorear su situación.

3.3.1.4 Merck división de fabricación (Merck Manufacturing Division)

Es la división encargada de la elaboración de los productos, en donde sus prioridades son:

- Cumplimiento
- Suministro
- Estrategia
- Plan de Beneficio

3.3.1.5 Merck laboratorios de investigación (Merck Research Laboratories)

En los laboratorios de Merck, las áreas de enfoque de I&D son:

- Cardiovascular
- Diabetes y endocrinología

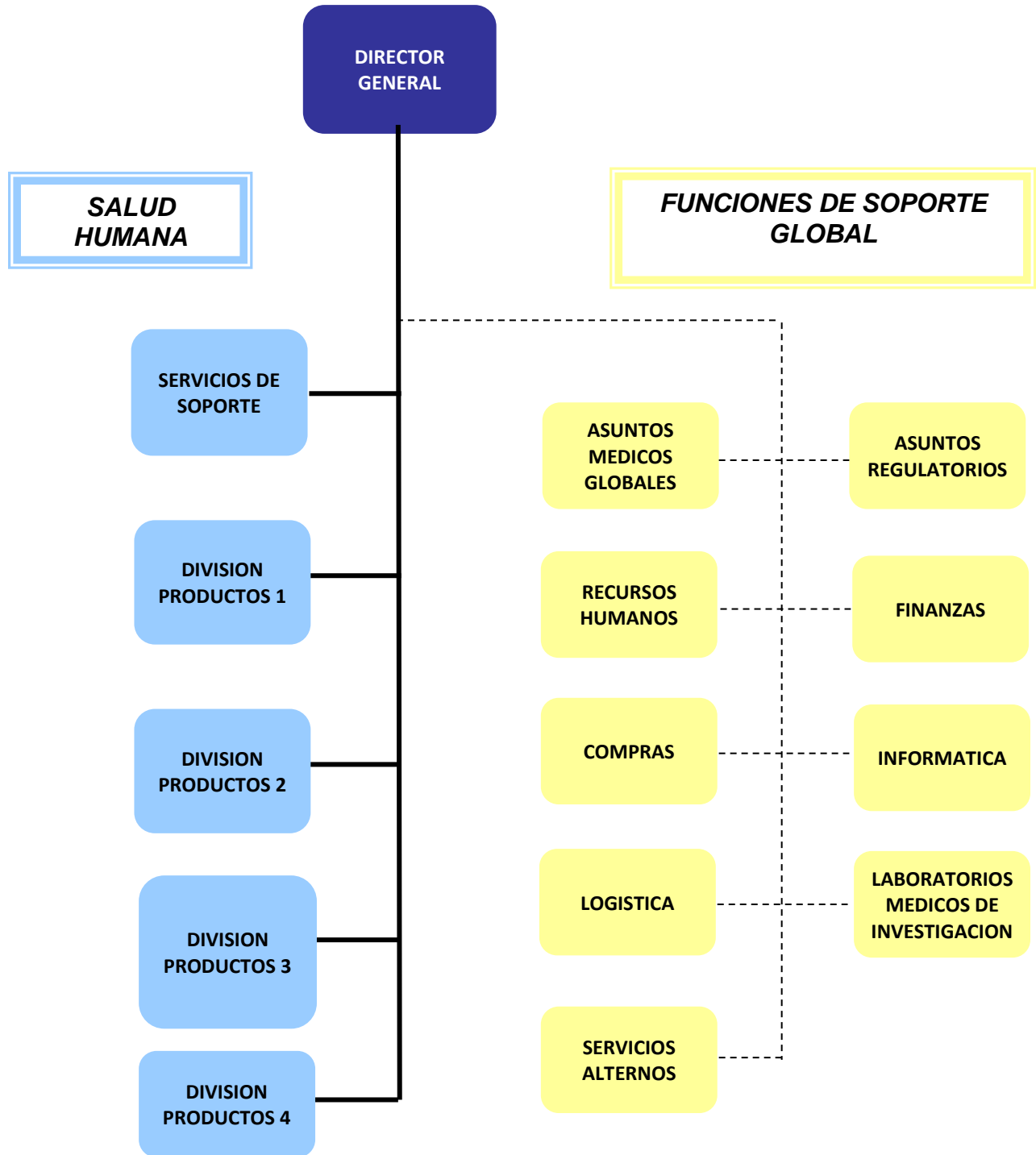
- Neurociencia y oftalmología
- Oncología
- Enfermedades Infecciosas
- Respiratoria e Inmunología

3.3.1.6 Funciones de soporte global (Global Support Functions)

Como su nombre lo indica, es la división encargada del soporte administrativo de la compañía. Las áreas en las que se encuentra dividida son las siguientes:

- Finanzas
- Cumplimiento Global
- Información tecnológica
- Recursos Humanos
- Legal, Comunicación, Política y Responsabilidad (LCP & R)
- Director General de Salud
- Área Estratégica

3.3.1.7 Análisis de Organigrama



Cuadro N°3: Organigrama de Merck Sharp & Dohme

Fuente: Merck Sharp & Dohme

La compañía fusionada actualmente se encuentra dividida por 2 grupos principales: Salud Humana y las Funciones de Soporte Global, las cuales constan de subdivisiones que se detallan a continuación, administradas por la dirección general:

- Dirección General.- Opera como la cabeza de la organización, a su cargo se encuentran los departamentos de marketing, ventas, financiero, logística sistemas, recursos humanos, la dirección médica y asuntos regulatorios.

- Salud Humana
 - Servicios de Soporte: dentro de esta función, se encuentran: los servicios de eventos, encargados de la coordinación de eventos promocionales de MSD de las distintas divisiones de productos que se comercializan, la investigación de mercado, y relaciones comerciales.
 - En MSD, existen 4 divisiones de productos, clasificados según su área de enfoque en patologías, estas divisiones se encargan del desarrollo de sus productos, técnicas de mercadeo, eventos, y la comercialización a través de los representantes de ventas o visitantes médicos.

- Funciones de Soporte Global.- Este departamento se compone de las áreas encargadas en dar soporte a la comercialización de los productos de MSD, son áreas de la administración de la compañía. Estas áreas se dividen en:
 - Asuntos médicos globales.- Área encargada de la salud medico ocupacional y seguridad de los empleados de la compañía. Provee asesoría científica de los productos ante la fuerza de ventas y los médicos.
 - Asuntos regulatorios.- Obtiene la aprobación del registro sanitario de nuevos productos para que puedan ser lanzados al mercado y al mismo tiempo se encarga de mantener vigentes los registros sanitarios de todos los productos que se comercializan.
 - Merck Research Laboratories (MRL).- Son los laboratorios en donde se desarrollan e investigan los procesos de producción de las medicinas.
 - Logística.- Se encarga de la cadena de abastecimiento, a partir del pedido de la mercadería hasta la entrega del producto al cliente. Importa producto terminado, compra materia prima y material de empaque y realiza compras generales de activos fijos, materiales de marketing y otros.

- Recursos Humanos.- Encargada de la selección de personal, descripción de puestos, y de los asuntos relacionados al talento humano de la compañía.
- Finanzas.- Posee a su cargo la dirección financiera y las áreas de: contabilidad, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, contabilidad de costos, impuestos, nómina y auditoría. Elabora el presupuesto anual, realiza los pagos a proveedores y empleados, los estados financieros y cumple con ciertas obligaciones formales tributarias, societarias, entre otras.
- Compras.- Encargada de las relaciones con proveedores para la selección y compra de activos de todas las demás áreas de MSD.
- Inteligencia Tecnológica.- Mantiene y soporta los sistemas de la compañía.
- Servicios Alternos.- Es el área encargada del funcionamiento de las instalaciones, limpieza, y mensajería de la compañía.

3.4 PRODUCTOS DE LA NUEVA MSD

La empresa fusionada, tendrá en su portafolio, la siguiente división de productos, para obtener una ventaja competitiva y expandir su mercado:

3.4.1 Vacunas

MSD, se dedica a la investigación y producción de vacunas. Las contribuciones son en la prevención de las enfermedades actuales como el sarampión y las paperas, o enfermedades que nunca se pensó que se podían prevenir como el herpes y cáncer cervical, con la vacuna Gardasil.³⁷

3.4.2 Productos con prescripción

Se invierte billones de dólares en la investigación de medicinas que puedan ayudar a mejorar vidas. Actualmente Merck tiene más de 50 productos de prescripción en áreas terapéuticas claves como enfermedades cardiovasculares,

³⁷ MERCK SHARP & DOHME. (2012). <http://www.merck.com/product/vaccines/home.html>

respiratorias, oncológicas, neurológicas, infecciosas, inmunológicas y de cuidado femenino.³⁸

3.4.3 Productos de consumo

Cuenta con marcas líderes del sector que ayudan a prevenir o tratar varias condiciones comunes, algunas de estas son Claritine para las alergias, Coppertone para el cuidado de la piel, Dr. Scholl's para el cuidado de los pies.³⁹

3.4.4 Animal Health

Ofrece una amplia gama de vacunas, anti-infecciosos y antiparasitarios, una gama completa de productos de manejo de la fertilidad, los productos farmacéuticos de especialidad, soluciones innovadoras, tecnologías de entrega de desempeño y programas de valor agregado, tales como servicios de recuperación de datos para mascotas y ganado.⁴⁰

³⁸ MERCK SHARP & DOHME. (2012). <http://www.merck.com/product/prescription-products/home.html>

³⁹ MERCK SHARP & DOHME. (2012). <http://www.merck.com/product/consumer-products/home.html>

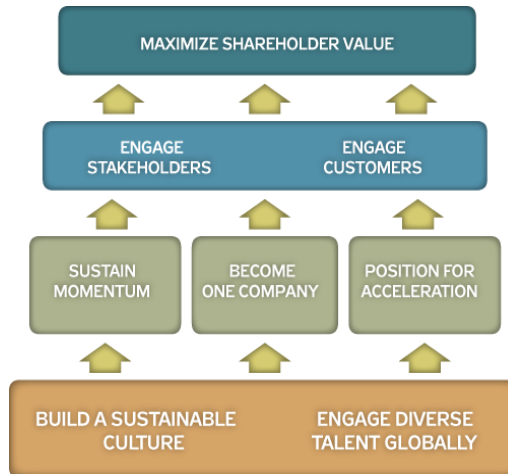
⁴⁰ MERCK SHARP & DOHME. (2012). <http://www.merck.com/product/animal-health/home.html>

3.5 La nueva cultura de Merck

La siguiente información fue proporcionada por la compañía y serán analizadas en sus tres fases que son prioridades estratégicas, comportamiento de liderazgo y resultados comerciales

3.5.1 Prioridades estratégicas

La nueva cultura de Merck tiene sus prioridades estratégicas en la construcción de una cultura sostenible y comprometer a sus diversos talentos globales, para mantener el impulso, llegar a ser una sola compañía y así obtener un posicionamiento acelerado, comprometiendo a todas las partes interesadas y consumidores para finalmente alcanzar el máximo valor para los accionistas.



Cuadro N°4: Prioridades Estratégicas

Fuente: Merck Sharp & Dohme

3.5.2 Comportamiento del Liderazgo

Con la nueva cultura la empresa fusionada es responsable por:

- Enfoque en los clientes, incluyendo los pacientes

Enfocar a la organización entera en la entrega de valor a los clientes, incluyendo los pacientes a través del entendimiento y cumplimiento de sus necesidades.

- Colaborar

Escuchar de manera activa y tratar de entender las diferentes perspectivas, trabajando en conjunto para alcanzar las metas comunes de la nueva empresa.

- Actuar con Franqueza y Valor

Hablar abierta y honestamente, y con convicción; tener el valor para arriesgarse de manera apropiada y de tomar decisiones difíciles.

- Tomar Decisiones Rápidamente y con Disciplina

Tomar las decisiones de manera oportuna al nivel correcto y con los datos correctos, brindando apoyo a las mismas.

- Impulsar los Resultados

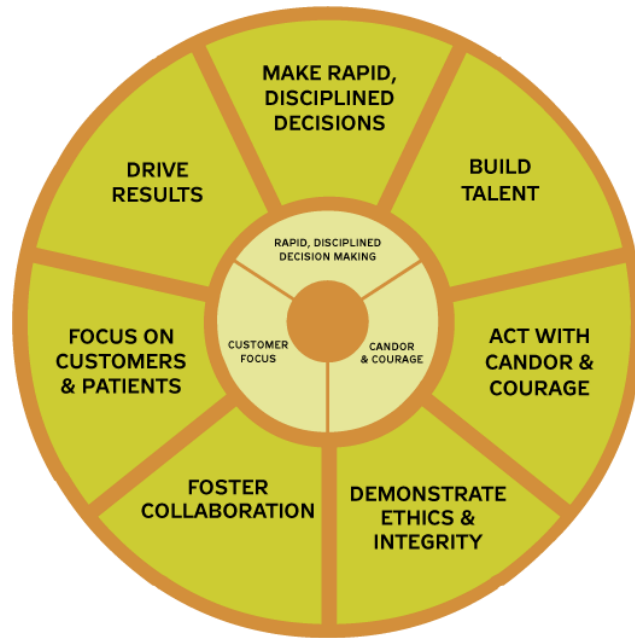
Establecer estándares claros de rendimiento; sobrellevar los obstáculos; responsabilizarnos y responsabilizar a otros para lograr resultados.

- Desarrollar Talento

Desarrollar talento con la capacidad y diversidad necesaria para triunfar en nuestros mercados; inspirar, premiar y desarrollar para asegurar que cada individuo alcance su potencial.

- Mostrar Ética e Integridad

Cumplir con los estándares más altos de comportamiento confiable y ético en todas las interacciones y exigir los mismos estándares de todos los demás; cumplir con las leyes, políticas y reglamentos.



Cuadro N°5: Comportamiento del Liderazgo

Fuente: Merck Sharp & Dohme

3.5.3 Resultados Comerciales

Los resultados que se desean con la aplicación de la nueva cultura es obtener negocios nuevos, innovadores y diversificados; proyectos y cartera con los valores más altos de la industria; la mejor empresa farmacéutica de Ecuador.



Cuadro N°6: La nueva cultura de MSD

Fuente: Merck Sharp & Dohme

3.6 VISIÓN DE MSD

La siguiente información fue extraída de la compañía:

“Hacemos una diferencia en la vida de las personas en todo el mundo a través de nuestros medicamentos innovadores, vacunas y productos para el cuidado de la salud del consumidor y de la salud animal. Aspiramos a ser la mejor compañía en el cuidado de la salud en el mundo y estamos dedicados a brindar innovaciones y soluciones de primer nivel para el futuro”

3.7 MISIÓN DE MSD

La siguiente información fue extraída de la compañía:

“Brindar productos y servicios innovadores y diferenciados que salven y mejoren vidas y que satisfagan las necesidades de nuestros clientes, ser reconocidos como un excelente lugar para trabajar, y darles a nuestros inversionistas una tasa de rendimientos superior.”

3.8 FODA EMPRESA FUSIONADA

Lo que hoy es MSD, es resultado de fusiones entre unas ocho compañías en los últimos 40 años⁴¹, en Ecuador conforma la farmacéutica número uno.

- Fortalezas
 - Actualmente cuenta con más medicinas y medicamentos en la última fase de investigación, en proceso de ser autorizados, que en ningún otro momento de su historia, sus esperados lanzamientos, de 8 productos, en particular un tratamiento para el área de anestesia y otro para hepatitis C.
 - La experiencia considerable de Schering-Plough en productos biológicos complementa la novedosa plataforma de productos biológicos patentados de Merck. Las carteras de productos en fase de desarrollo de Schering-Plough y Merck son complementarias e incrementarán la capacidad de ofrecer nuevas medicinas importantes a los pacientes.⁴²
 - Con la fusión se puede disminuir el riesgo de reducir las ventas de productos, con la amenaza de los genéricos, a través de la expiración de patentes, con medicamentos similares o sustitutos, por ejemplo la patente del medicamento de SP Zintrepid (disminuye las concentraciones elevadas de colesterol) expiró en noviembre del 2010; sin embargo, este producto se lo puede sustituir y

⁴¹ EL ECONOMISTA (2011) <http://eleconomista.com.mx/columnas/salud-negocios/2011/05/29/msd-fusionado-se-asume-como-lider>

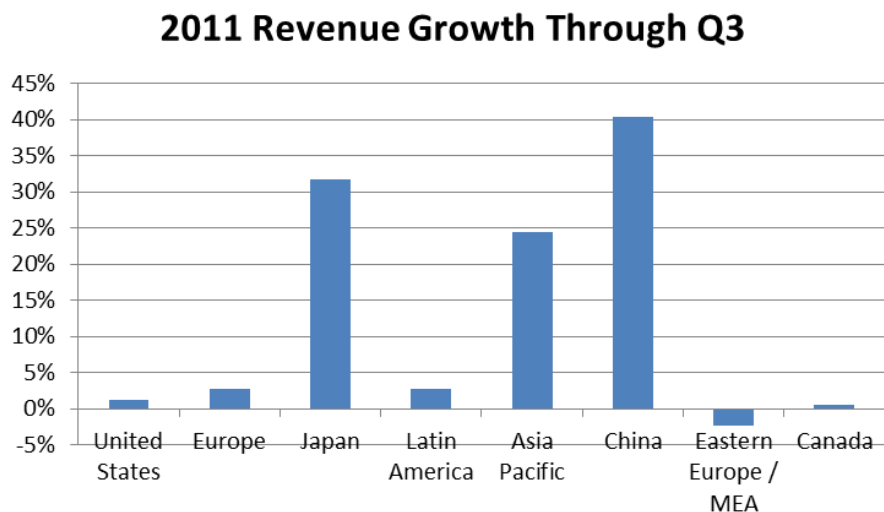
⁴² MERCK SHARP & DOHME. (2012).

http://www.msd.com.co/msdco/corporate/press/institucional/corp_fusion.html

obtener ventaja en el mercado con la venta del fármaco de MSD: Vytorin (disminuir las concentraciones elevadas de colesterol), cuya patente expira en marzo del 2014, y de la cual su versión genérica se podrá realizar en abril del 2017.

- Oportunidades

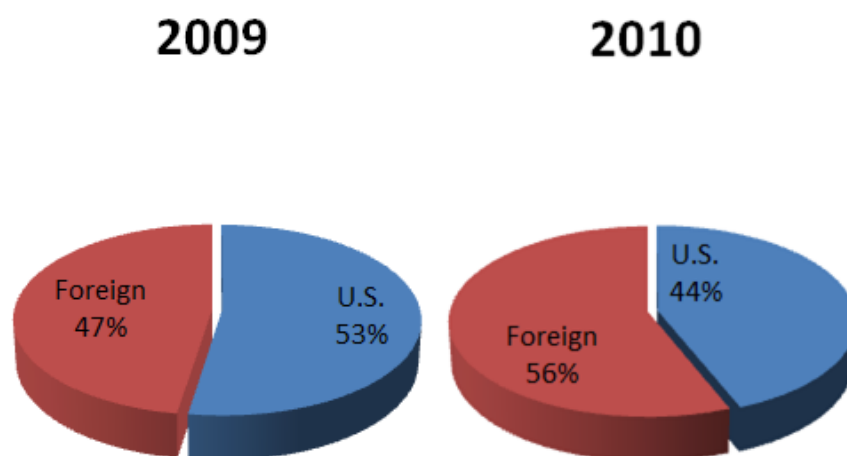
- Presencia global ampliada que incluye mercados emergentes de alto crecimiento, en China, la región de Asia Pacifico y Japón. China es considerada el tercer mercado farmacéutico más importante en el mundo. En la siguiente grafica, se observa el fuerte crecimiento de las ventas en China Y Japón en el 3 trimestre del año 2011



Cuadro N°7: Crecimiento de ingresos en el Q3 2011 de MSD

Fuente: http://tippie.uiowa.edu/henry/reports11/mrk_f11.pdf

- IMS Health (sociedad líder en proveer información, servicios y tecnología, para las industrias del cuidado de la salud, cubriendo los mercados en mas de 100 países alrededor del mundo), ha identificado 17 países con un alto crecimiento en el mercado farmacéutico, incluyendo: China, Brasil, México, India, Rusia, Corea del Sur y Turquía, los cuales contribuirán con un porcentaje aproximado al 48% de crecimiento en el mercado farmacéutico global para el 2013. En el siguiente cuadro, podemos apreciar el incremento de participación de MSD en los mercados emergentes, aumentando de un 47% a un 56% su participación en un solo año del 2009 al 2010.



CuadroN°8: Porcentaje de participación de MSD en mercados farmacéuticos

Fuente: http://tippie.uiowa.edu/henry/reports11/mrk_f11.pdf

- Se espera que sea significativamente creciente, que incremente las eficiencias y dé como resultado ahorros de costos de aproximadamente \$3,500 millones de dólares al año
 - Desarrollo de un portafolio diversificado de productos y expansión terapéutica en ciertas áreas como: diabetes, oncología y en segmentos de enfermedades infecciosas.
 - Oportunidad de expandir las ventas de fármacos de prescripción a través de médicos generales.
-
- Debilidades
 - Vencimientos de patentes en marcas claves, con una considerable participación en el mercado como: Singulair, expiración de patente año 2012, utilizada para la profilaxis y tratamiento crónico del asma, prevención de la broncoconstricción y para el alivio de los síntomas de la rinitis alérgica estacional; Nasonex, su patente expira en 2014/2018, tratamiento de la rinitis estacional o perenne; Cancidas expiración de patente año 2013/2015, es una clase única de antifúngicos, utilizado en operaciones; Emend expiración patente año 2015, previene náuseas y vómitos agudos y tardíos asociados con el tratamiento inicial y recurrente de quimioterapia anticancerosa; Cozaar / Hyzaar en 2009 y en 2012, para el tratamiento de la hipertensión arterial; Claritin D 24 Hour, su patente expira en 2012, líder en el tratamiento de

alergias respiratorias, actualmente representa el 4% en ingresos de la compañía.

- Eliminación de los productos considerados maduros en el mercado, es decir que son conocidos, y que no necesitan de mayor promoción, como es el caso de Clarityne.
 - Copia de medicamentos en el mercado, como es el caso actual de los fármacos de mometasona (utilizado para aliviar las manifestaciones inflamatorias de algunas enfermedades cutáneas que responden a los corticoides, intranasalmente, se utiliza para aliviar los síntomas de las rinitis alérgicas) y desloratadina (es un fármaco antihistamínico utilizado para tratar alergias), parte de la línea respiratoria.
-
- Amenazas
 - Variaciones en los precios de los productos, la introducción de copias con menores precios, la falta de aplicación de la regulación en cuanto a patentes y derechos de propiedad intelectual, representan un riesgo debido a que los productos de MSD se ven expuestos a una competencia desleal con copias de sus productos.
 - Aumento de competidores con productos de investigación, incremento del uso de productos genéricos y similares, así como las restricciones, aranceles y cupos limitados en la importación de fármacos.

- La legislación del país, el riesgo en la normativa de control de precios, esta normativa establece un máximo para los medicamentos, haciendo que los precios de las medicinas no se encuentren sujetos a la oferta y demanda, sino que estén dados por condiciones legales. Los precios de los fármacos se mantienen congelados desde el 2001, a pesar del incremento de costos.
- Backorders, el riesgo de no contar con las medicinas necesarias para las ventas, ya sea por la mala proyección de ventas anuales, para realizar los pedidos de importación, o porque a nivel internacional no se producen la cantidad necesaria de los fármacos para abastecer todo el mercado.
- Actualmente, según leyes impuestas por el gobierno, ha existido una baja en el margen de precios de las medicinas, de un 50% a un 30%, esto, por la disminución de los gastos considerados como operacionales para la deducción en el cálculo de dicho margen.

En éste capítulo se ha analizado la estructura y lineamientos de la nueva MSD desde una perspectiva teórica; sin embargo para concluir con las ventajas y desventajas de la fusión se procederá en el siguiente capítulo a realizar el análisis financiero que es el objetivo principal del desarrollo de ésta investigación.

IV

SINERGIAS EN EL ÁREA FINANCIERA POR LA FUSIÓN

En éste capítulo se presenta el análisis de los estados financieros independientes de las farmacéuticas en estudio, desde el 2009 año donde comenzó la fusión, hasta el año 2012, también se muestra el análisis del estado fusionado para el año 2012 con sus respectivos análisis de índices financieros.

Para el análisis se ha tomado los índices financieros más relevantes que brindan un resumen detallado de la situación financiera de las empresas de estudio y de la empresa fusionada, estos índices son los de rentabilidad, actividad, estructura financiera y de tesorería.

Los índices de rentabilidad permiten establecer el grado de ganancia para los accionistas y a su vez el retorno de la inversión a través de las utilidades generadas.

Los índices de actividad son los que establecen el grado de eficiencia con el cual la administración de la empresa, maneja los recursos y la recuperación de los mismos.

Los índices de estructura financiera permiten establecer el nivel de endeudamiento de la empresa o lo que es igual a establecer la participación de los acreedores sobre los activos de la empresa.

Los índices de tesorería establecen el grado de liquidez de una empresa y por ende su capacidad de generar efectivo, para atender en forma oportuna el pago de las obligaciones contraídas.

Cabe recalcar que para el análisis de los estados financieros de Schering Plough del Ecuador y Merck Sharp & Dohme, no se han tomado los valores reales de las compañías debido a la confidencialidad de los datos, para el estudio se ha multiplicado estos valores por un factor específico.

4.1 ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS 2009-2011

El análisis se enfoca en los índices más representativos, así como el indicador de la Necesidad Operativa de Fondos (NOF) y Fondo de maniobra (FM), que representan como está la compañía en el aspecto de estructura y financiamiento, dando como resultado un resumen minucioso y detallado de la situación de las farmacéuticas.

En los cuadros presentados a continuación de cada compañía desde el año 2009 al año 2012, se establece el valor de activos y pasivos netos y los valores con el activo y pasivo diferido según sea el caso, con los cuales se ha realizado el análisis de los índices financieros, estos valores se presentan remarcados en color rojo en cada Balance General.

4.1.1 Merck Sharp & Dohme

MERCK SHARP & DOHME 2009**BALANCE GENERAL AJUSTADO NIIF 2009**

Descripción	Saldo Ajustado NIIF 2009	
CAJA	861.172	
INVERSIONES DE CORTO PLAZO	-	
CUENTAS POR COBRAR – COMERCIALES	3.420.088	
CUENTAS POR COBRAR – OTROS	483.434	
PROVISION CUENTAS INCOBRABLES	(194.355)	
INVENTARIOS	4.140.576	
INTER-CO. CUENTAS POR COBRAR: MERCANCIA	30.309	
INTER-CO. PRESTAMOS Y ANTICIPOS POR COBRAR	-	
INTER-CO. REGALIAS/ OTRAS CUENTAS POR COBRAR	6.412	
INVERSIONES EN SUBSIDIARIAS Y AFILIADAS	-	
Cuentas por cobrar empleados LP	366.385	
ACTIVO FIJO LOCAL	1.962.846	
DEPRECIACION ACUMULADA LOCAL	(1.716.585)	
ACTIVO PREPAGO/ DIFERIDO/ OTROS	34.907	
ACTIVO POR IMPUESTO DIFERIDO	417.278	
TOTAL ACTIVOS	9.812.467	9.754.900,13
DIVIDENDOS POR PAGAR A TERCEROS	-	
PRESTAMOS Y SOBREGIROS LOCALES	-	
NOTES & ACCTS REC. DISC.: LOCAL	-	
CUENTAS POR PAGAR LOCAL	133.582	
ACCRUED EXP/MISC. TAXES: LOCAL	2.159.373	
IMPUESTOS DEVENGADOS LOCALES	-	

INTER-CO CUENTAS POR PAGAR: MERCANCIA	3.032.625	
INTER-CO PRESTAMOS Y ANTICIPOS POR PAGAR	2.100.000	
INTER-CO PRESTAMOS E INTERESES POR PAGAR	(120.865)	
INTER-CO REGALIAS / OTROS POR PAGAR	1.293.661	
PASIVO POR IMPUESTO DIFERIDO	57.566	
TOTAL PASIVOS	8.655.943	8.598.376,59
FONDOS PROPIOS	1.156.524	
CAPITAL SOCIAL	12.158.271	
UTILIDAD RETENIDA - INICIO DE AÑO	(10.260.969)	
UTILIDAD NETA AL PRESENTE	(963.378)	
DIVIDENDOS	-	
AJUSTE ERRORES AÑOS ANTERIORES NIIF	-	
OBLIGACIONES PATRONALES	(67.920)	
AJUSTE NIIF ADOPCIÓN	290.519	
TOTAL PATRIMONIO	1.156.524	
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	9.812.467	9.754.900,13

ESTADO DE RESULTADOS MSD 2009		
		VALOR US\$
INGRESOS TOTALES		7.839.178,05
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS		17.380.689,07
COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN		-11.169.055,22
GANANCIA BRUTA		6.211.633,85
OTROS INGRESOS		1.627.544,20
GASTOS TOTALES		8.570.861,74
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS	DE VENTA	ADMINISTRATIVOS
	3.964.348,75	2.747.366,73
GASTOS FINANCIEROS		-
OTROS GASTOS		1.859.146,27
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA		-731.683,69
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		-
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS		-731.683,69
IMPUESTO A LA RENTA		-
GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DEL PERIODO		-731.683,69

MERCK SHARP & DOHME
BALANCE GENERAL AJUSTADO NIIF 2010

Descripción	Saldo Ajustado NIIF 2010	
CAJA	659.954	
CUENTAS POR COBRAR – COMERCIALES	3.762.344	
CUENTAS POR COBRAR – OTROS	61.422	
RESERVA CTAS. DUDOSO COBRO	-64.218	
INVENTARIO	3.720.083	
INTER-CO. REGALIAS/ OTRAS CUENTAS POR COBRAR	362.715	
Cuentas por cobrar empleados LP	379.622	
ACTIVO FIJO LOCAL	1.965.335	
DEPRECIACION ACUMULADA LOCAL	-1.263.944	
ACTIVO PREPAGO/ DIFERIDO/ OTROS	278.730	
ACTIVO POR IMPUESTO DIFERIDO	340.718	
	-	
TOTAL ACTIVOS	10.202.762	10.152.309,69
	-	
CUENTAS POR PAGAR LOCAL	276.435	
ACCRUED EXP/MISC. TAXES: LOCAL	2.022.223	
INTER-CO CUENTAS POR PAGAR: MERCANCIA	4.394.413	
PRESTAMOS INTERCOMPANY	2.100.000	
PRESTAMOS INTERCOMPANY INTERESES	-112.088	
INTER-CO REGALIAS / OTROS POR PAGAR	976.894	
PASIVO POR IMPUESTO DIFERIDO	50.452	
TOTAL PASIVOS	9.708.330	9.657.877,62
FONDOS PROPIOS	494.432	
CAPITAL ASIGNADO Y RESER.LEY	4.160	
CAPITAL ASIGNADO Y RESER.LEGAL	-	
RESULTADOS ACUMULADOS	-5.991.414	
RESULTADOS A#O 1999	-5.232.932	
APORTE MATRIZ ABSOR. PERDID.	-2.800.000	
APORTE C.MATRIZ 2DO 00	14.954.111	
PERDIDA AÑO 2009	-	
PERDIDA AÑO 2010	-662.091	
AJUSTE ERRORES AÑOS ANTERIORES NIIF	-	
OBLIGACIONES PATRONALES	-67.920	
AJUSTES NIIF ADOPCION	290.519	
TOTAL PATRIMONIO	494.432	
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	10.202.762	10.152.309,69

ESTADO DE RESULTADOS MERCK SHARP & DOHME 2010		
		VALOR US\$
INGRESOS TOTALES		7.463.005,24
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS		15.823.707,70
COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN		8.444.127,80
GANANCIA BRUTA		7.379.579,91
OTROS INGRESOS		83.425,34
GASTOS TOTALES		7.922.621,75
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS	DE VENTA	ADMINISTRATIVOS
	5.680.616,70	1.868.593,38
GASTOS FINANCIEROS	-	341.306,11
OTROS GASTOS	-	32.105,56
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA	-	-459.616,50
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	-
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	-	-459.616,50
IMPUESTO A LA RENTA	-	202.474,97
GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS	-	-662.091,47
GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DEL PERIODO	-	-662.091,47

MERCK SHARP & DOHME
BALANCE GENERAL AJUSTADO NIIF 2011

Descripción	Saldo Ajustado NIIF 2011	
CAJA	833.055,28	
CUENTAS POR COBRAR – COMERCIAL	3.936.421,41	
CUENTAS POR COBRAR - OTROS	298.528,23	
RESERVA CTAS. DUDOSO COBRO.	-116.692,11	
INVENTARIOS	4.315.666,78	
INTER-CO. REGALIAS/ OTRAS POR COBRAR	503.841,70	
Cuentas por cobrar empleados LP	469.835,35	
ACTIVO FIJO LOCAL	1.974.052,51	
DEPRECIACION ACUMULADA LOCAL	-1.407.761,87	
ACTIVO PREPAGO/ DIFERIDO/ OTROS	9.164,03	
ACTIVO POR IMPUESTO DIFERIDO	196.065,97	
TOTAL ACTIVOS	11.012.177,28	10.962.495,03
CUENTAS POR PAGAR LOCAL	210.972,17	
ACCRUED EXP/MISC. TAXES: LOCAL	1.807.411,98	
INTER-CO CUENTAS POR PAGAR:		
MERCANCIA	4.816.421,83	
PRESTAMOS INTERCOMPANY	2.100.000,00	
PRESTAMOS INTERCOMPANY INTERESES	-102.714,32	
INTER-CO REGALIAS/ OTROS POR PAGAR	1.417.040,83	
PASIVO POR IMPUESTO DIFERIDO	-49.682,26	
TOTAL PASIVOS	10.298.814,75	10.249.132,50
FONDOS PROPIOS	713.362,53	
CAPITAL ASIGNADO Y RESER.LEY	4.159,82	
CAPITAL ASIGNADO Y RESER.LEGAL	-	
RESULTADOS ACUMULADOS	-5.991.414,08	
RESULTADOS A#O 1999	-5.232.932,04	
APORTE MATRIZ ABSOR. PERDID.	-2.800.000,00	
APORTE C.MATRIZ 2DO 00	14.954.110,82	
PERDIDA AÑO 2009	-	
PERDIDA AÑO 2010	-648.923,77	
PERDIDA O GANANCIA AÑO 2011	218.930,46	
AJUSTE ERRORES AÑOS ANTERIORES NIIF	-	
OBLIGACIONES PATRONALES	-81.088,00	
AJUSTES NIIF ADOPCION	290.519,32	
TOTAL PATRIMONIO	713.362,53	
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	11.012.177,28	10.962.495,03

ESTADO DE RESULTADOS MERCK SHARP & DOHME 2011		
		VALOR US\$
INGRESOS TOTALES		9.079.373,17
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS		18.694.820,11
COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN		9.904.155,66
GANANCIA BRUTA		8.790.664,45
OTROS INGRESOS		288.708,72
GASTOS TOTALES		8.508.110,60
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS	ADMINISTRATIVOS	DE VENTA
	1.386.302,19	6.408.778,00
GASTOS FINANCIEROS	-	619.894,04
OTROS GASTOS	-	93.136,37
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA	-	571.262,57
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	85.689,39
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	-	485.573,18
IMPUESTO A LA RENTA	-	122.761,24
GASTO IMPUESTO DIFERIDO	-	143.881,49
GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS	-	218.930,45
GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DEL PERIODO	-	218.930,45

MERCK SHARP & DOHME
BALANCE GENERAL AJUSTADO NIIF 2012

Descripción	Saldo Ajustado NIIF 2012	
CAJA	2.164.461,29	
CUENTAS POR COBRAR – COMERCIAL	4.496.524,52	
CUENTAS POR COBRAR - OTROS	385.049,23	
RESERVA CTAS. DUDOSO COBRO.	-79.418,54	
INVENTARIOS	8.644.040,21	
INTER-CO. REGALIAS/ OTRAS POR COBRAR	1.142.149,19	
Cuentas por cobrar empleados LP	535.824,97	
ACTIVO FIJO LOCAL	1.943.595,26	
DEPRECIACION ACUMULADA LOCAL	-1.535.831,92	
ACTIVO PREPAGO/ DIFERIDO/ OTROS	34.408,91	
ACTIVO POR IMPUESTO DIFERIDO	43.641,60	
TOTAL ACTIVOS	17.774.444,73	17.730.803,12
CUENTAS POR PAGAR LOCAL	302.870,97	
ACCRUED EXP/MISC. TAXES: LOCAL	1.651.470,57	
INTER-CO CUENTAS POR PAGAR: MERCANCIA	9.615.655,01	
PRESTAMOS INTERCOMPANY	-	
PRESTAMOS INTERCOMPANY	-	
INTERESES	-	
INTER-CO REGALIAS/ OTROS POR PAGAR	4.210.553,62	
PASIVO POR IMPUESTO DIFERIDO	-73.672,45	
TOTAL PASIVOS	15.854.222,64	15.810.581,03
FONDOS PROPIOS	1.920.222,09	
CAPITAL ASIGNADO Y RESER.LEY	4.159,82	
CAPITAL ASIGNADO Y RESER.LEGAL	-	
RESULTADOS ACUMULADOS	-5.991.414,08	
RESULTADOS A#O 1999	-5.232.932,04	
APORTE MATRIZ ABSOR. PERDID.	-2.800.000,00	
APORTE C.MATRIZ 2DO 00	14.954.110,82	
PERDIDA AÑO 2009	-	
PERDIDA AÑO 2010	-648.923,77	
GANANCIA AÑO 2011	218.930,46	
CAPITAL SOCIAL- AFILIADAS	-	
APORTE MATRIZ ABSOR. PERDIDA	6.300.000,00	
NET INCOME - Y.T.D.	-5.093.140,44	
DIVIDENDS	-	
OBLIGACIONES PATRONALES	-81.088,00	
AJUSTES NIIF ADOPCION	290.519,32	
TOTAL PATRIMONIO	1.920.222,09	
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	17.774.444,73	17.730.803,12

ESTADO DE RESULTADOS MSD 2012		
		VALOR US\$
INGRESOS TOTALES		10.230.844,05
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS		20.933.207,77
COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN		-10.808.978,55
GANANCIA BRUTA		10.124.229,22
OTROS INGRESOS		106.614,83
GASTOS TOTALES		15.007.202,30
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS	DE VENTA	ADMINISTRATIVOS
	7.973.130,12	1.892.157,79
GASTOS FINANCIEROS		-
OTROS GASTOS		5.141.914,39
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA		-4.776.358,25
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		-
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS		-4.776.358,25
IMPUESTO A LA RENTA		316.782,19
GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DEL PERIODO		-5.093.140,44

4.1.1.1 Índices de rentabilidad

Se ha analizado las siguientes razones financieras:

ROA.- El índice de retorno sobre activos mide la rentabilidad de una empresa con respecto a los activos que posee. El ROA da una idea de cuán eficiente es una empresa en el uso de sus activos para generar utilidades, es por eso que se observa que MSD en los años 2009, 2010 y 2012 tiene un porcentaje menor al índice aceptable del 1.25, debido a que sus activos no generan una utilidad, la empresa tiene problemas de gestión de cobranzas y sus gastos son muy altos.

En el 2011 la empresa tiene un ROA del 2% ya que sus ingresos son mayores a sus gastos, manteniendo un buen manejo en sus inventarios.

	2009	2010	2011	2012
ROA = BN / AN	-9,88%	-6,52%	2%	-29%

ROE.- El índice de retorno sobre patrimonio mide la rentabilidad de una empresa con respecto al patrimonio que posee.

El ROE da una idea de la capacidad de una empresa para generar utilidades con el uso del capital invertido en ella y la rentabilidad que

ésta genera, como se observa en los siguientes porcentajes, a pesar del aporte brindado por Casa Matriz a MSD, ésta sigue teniendo un ROE negativo por las pérdidas acumuladas durante los últimos 4 años.

	2009	2010	2011	2012
ROE = BN / RP	-83,30%	-133,91%	30,69%	-265,24%

ROE.- en los siguientes porcentajes hay una reducción en la generación de utilidad con el uso del capital invertido ya que el pago a la deuda relacionada es alta, teniendo para el 2009 un monto de: \$ 3'393.661, para el 2010 \$ 3'076.894, para el 2011 3'517.040,83 y para el 2012 4'210.553,62.

	2009	2010	2011	2012
ROE = BN / (RP+Deuda relacionada)	-118,14%	-19,14%	5,30%	-83,07%

4.1.1.2 Índices de actividad

Se ha analizado las siguientes razones financieras:

Días de Inventario.- Representa el número de días que tiene la empresa en inventario para atender la demanda de sus productos, es así que MSD tiene existencia para atender la demanda de sus productos en el 2009: 133 días, 2010: 159 días, en el 2011: 157 días y en el 2012: 288 días para convertirlos en Ctas x Cobrar o en efectivo.

	2009	2010	2011	2012
Días de Inventario = Inv / CMV *360	133	159	157	288

Días de Clientes.- Mide el tiempo promedio concedido a los clientes, como plazo para pagar un crédito, es por esto que se concluye que la empresa demora en el 2009: 71, 2010: 86 días, en el 2011: 76 días y en el 2012: 77 días en recuperar la cartera.

Se concluye que los días para recuperar la cartera son muy altos, en comparación a la política que la mantiene la empresa que es a 60 días la recuperación de la cartera.

	2009	2010	2011	2012
Días de clientes = CXC / Vts *360	71	86	76	77

Días de Pago.- Mide el tiempo promedio para pagar a sus proveedores, se puede observar que la empresa demora en el 2009: 92 días, 2010: 130 días, 2011: 164 días y 2012: 177 días en pagar a sus proveedores, por lo que se puede concluir que existe un problema de liquidez.

	2009	2010	2011	2012
Días de pago = CXP / Compras *360	92	130	164	177

4.1.1.3 Índices de estructura financiera

Se ha analizado las siguientes razones financieras:

Endeudamiento.- establece el grado de participación de los acreedores, en los activos de la empresa, es así que se observa que en el 2009 por cada dólar que la empresa tiene en el activo debe \$ 88,14, para el 2010 \$ 95, para el 2011 \$ 93,49 y para el 2012 \$89,17; se concluye que la participación de los acreedores sobre los activos de la empresa es alto, representado principalmente por las cuentas por pagar a las subsidiarias del exterior.

	2009	2010	2011	2012
Endeudamiento = Pasivos / Activo neto	88,14%	95%	93,49%	89,17%

Apalancamiento.- Establece el grado de compromiso de los accionistas para con los acreedores, MSD como se puede observar tiene comprometido su patrimonio en 8.43 veces para el 2009, en 20.53 veces para el 2010, en 15.37 veces para el 2011 y en 9.23 veces para el 2012. En general, que el endeudamiento sea en mayor o menor riesgo depende de varios factores como la capacidad de pago a largo plazo y la calidad de activos corrientes y fijos que posee.

Se concluye que la empresa tiene un alto riesgo de endeudamiento ya que en la mayoría de sus años estudiados no posee una buena generación de utilidades y esto puede ser debido a que no posee una buena gestión en sus días de cobro.

	2009	2010	2011	2012
Apalancamiento = Activos / Recursos propios	8,43	20,53	15,37	9,23

Apalancamiento.- Establece el grado de compromiso de los accionistas para con los acreedores, MSD como se puede observar tiene comprometido su patrimonio en 2.20 veces para el 2009, en 2.93 veces para el 2010, en 2.66 veces para el 2011 y en 2.89 veces para el 2012.

En este caso el endeudamiento tiene un menor riesgo, porque la deuda a las relacionadas que se posee, representa un valor significativo.

	2009	2010	2011	2012
Apalancamiento = Activos / (Recursos propios + deudas relacionadas)	2,20	2,93	2,66	2,89

4.1.1.4 Índices de tesorería

Coefficiente de Liquidez.- Indica en que proporción de exigibles a corto plazo están cubiertas por activos corrientes que se esperan convertir en efectivo, en un período igual o menor a la madurez de las obligaciones

corrientes. Se observa que por cada dólar de pasivo corriente, MSD cuenta con \$ 1.02 dólares de respaldo en el activo corriente para el 2009, para el 2010 con un respaldo de \$ 0,88 dólares, para el 2011 con \$ 0.95 dólares y para el 2012 con \$ 1.06 dólares.

	2009	2010	2011	2012
Coefficiente de Liquidez = Activo corriente / Pasivo corriente	1,02	0,88	0,95	1,06

Test Ácido.- Es la capacidad de la empresa para cancelar los pasivos corrientes, sin acudir a la liquidación de los inventarios.

El cuadro a continuación dice que por cada dólar en el pasivo corriente se cuenta con 0.54 dólares para su cancelación en el año 2009, 0.50 dólares para el 2010, 0.53 dólares para el 211 y 0.51 dólares para el 2011 sin necesidad de acudir a la realización de los inventarios.

	2009	2010	2011	2012
Test ácido = activo corriente - inventarios / pasivo corriente	0,54	0,50	0,53	0,51

Fondo de Maniobra.- Representa el volumen de recurso a largo plazo que nos queda disponible para financiar operaciones.

En los años 2009, 2011 y 2012 se observa que el FM es mayor a 0 por lo que significa que parte del activo circulante está siendo financiado con

pasivos circulantes, pero el resto del activo circulante está financiado con capitales permanentes; el activo fijo o inmovilizado está financiado íntegramente con recursos financieros de carácter permanente.

En el año 2010 el FM es menor a 0 por lo que significa que además del activo circulante hay parte del activo fijo o inmovilizado que está financiado con recursos a corto plazo y el resto del activo fijo está financiado con recursos financieros de carácter permanente.

	2009	2010	2011	2012
Fondo de maniobra = recurso permanente - activo inmovilizado	\$ 910.262,46	\$ (206.959,35)	\$ 147.071,89	\$ 1.512.458,75

Necesidad Operativa de Fondos.- Representa precisamente el volumen de inversión neta generado por las operaciones. Se observa que desde el año 2009 al 2011 se ha mantenido una inversión de operaciones constante de 2 a 3 millones, pero en el año 2012 existe un incremento del doble de la inversión, llegando así a un valor de 5 millones, dado por el aumento de activos corrientes especialmente en Caja, aumentando en \$ 1.331.406,01, y en inventarios aumentando en \$ 4.328.373,43.

	2009	2010	2011	2012
Necesidad operativa de fondos = activo corriente - pasivo espontaneo	\$ 3.422.055,37	\$ 2.087.959,81	\$ 2.945.179,33	\$ 5.182.809,34

Fondo de Maniobra VS Necesidad Operativa de Fondos

En el cuadro se observa que la NOF es mayor al FM por lo tanto hay necesidad de recursos negociables. Existe un problema de estructura de la empresa, se puede analizar que se financian los pasivos a largo plazo y patrimonio con activos corrientes.

La mayor deuda está en pasivos corrientes, prestamos otorgados por sus relacionadas del exterior, por lo cual MSD, no cuenta con liquidez. A pesar de no poseer prestamos bancarios, y de aportes de casa matriz capitalizables, su estructura de financiamiento es negativa. No está generando valor, es decir no está creciendo.

	2009	2010	2011	2012
FM-NOF	-2.511.792,91	-2.294.919,17	-2.798.107,44	-3.670.350,59

4.1.2 Schering Plough del Ecuador

SCHERING PLOUGH DEL ECUADOR S.A.
BALANCE GENERAL AJUSTADO NIIF 2009

Descripción	Saldo Ajustado NIIF 2009	
Caja y Bancos	1.610.634	
Cuentas por cobrar clientes	2.711.743	
Cuentas por cobrar I/CO.	180.894	
Cuentas por cobrar Empleados	329	
Cuentas por cobrar Impuestos retenidos	532.376	
Inventarios	7.083.790	
Otras Cuentas por Cobrar	162.606	
Gastos Anticipados	86.572	
Cuentas por cobrar empleados Largo Plazo	302.345	
Activo Fijo	475.473	
Activo por Impuesto diferido	45.564	
	-	
TOTAL ACTIVO	13.192.326	13.185.563,09
Cuentas por Pagar Proveedores	523.565	
Cuentas por Pagar Compañías relacionadas	6.734.269	
Otras cuentas por pagar	285.354	
Plan auto por pagar	155.321	
Impuestos por Pagar	32.095	
Beneficios Sociales por pagar	736.272	
Paviso por Impuesto diferido	6.763	
	-	
TOTAL PASIVO	8.473.639	8.466.876,18
FONDOS PROPIOS	4.718.687	
Capital	6.529.914	
Reservas de capital y legal	84.899	
Resultados acumulados	-719.268	
OBLIGACIONES PATRONALES	-157.608	
AJUSTE NIIF ADOPCIÓN	-1.019.249	
	-	
TOTAL PATRIMONIO	4.718.687	
	-	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	13.192.326	13.185.563,09

ESTADO DE RESULTADOS SCHERING PLOUGH DEL ECUADOR 2009		
		VALOR US\$
INGRESOS TOTALES		9.172.269,71
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS		26.567.293,17
COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN		-17.395.023,46
GANANCIA BRUTA		9.172.269,71
OTROS INGRESOS		-
GASTOS TOTALES		9.312.036,40
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS	DE VENTA	ADMINISTRATIVOS
	7.882.296,07	969.003,81
GASTOS FINANCIEROS		59.376,11
OTROS GASTOS		401.360,41
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA		-139.766,69
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		-
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS		-139.766,69
IMPUESTO A LA RENTA		-
GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DEL PERIODO		-139.766,69

SCHERING PLOUGH DEL ECUADOR S.A.
BALANCE GENERAL AJUSTADO NIIF 2010

Descripción	Saldo Ajustado NIIF 2010	
Caja y bancos	2.080.791	
Cuentas por cobrar clientes	4.163.637	
Cuentas por cobrar I/CO.	1.861.923	
Cuentas por cobrar Empleados	(1.918)	
Cuentas por cobrar Impuestos retenidos	427.230	
Inventarios	7.792.816	
Otras Cuentas por Cobrar	458.331	
Gastos Anticipados	25.239	
Cuentas por cobrar Empleados LP	357.832	
Activo Fijo	294.627	
Activo por Impuesto diferido	42.139	
	-	
TOTAL ACTIVO	17.502.648,19	17.499.300,16
	-	
	-	
Obligaciones Bancarias	3.500.000	
Cuentas por Pagar Proveedores	525.873	
Cuentas por Pagar Compañías relacionadas	7.512.184	
Otras cuentas por pagar	269.127	
Plan auto por pagar	107.961	
Impuestos por Pagar	42.262	
Beneficios Sociales por pagar	793.127	
Paviso por Impuesto diferido	3.348	
	-	
TOTAL PASIVO	12.753.881,52	12.750.533,49
FONDOS PROPIOS	4.748.767	
Capital	6.555.813	
Reservas de capital y legal	90.057	
Resultados acumulados	(720.246)	
OBLIGACIONES PATRONALES	(157.608)	
AJUSTE NIIF ADOPCIÓN	(1.019.249)	
	-	
PATRIMONIO	4.748.767	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	17.502.648,19	17.499.300,16

ESTADO DE RESULTADOS SCHERING PLOUGH DEL ECUADOR 2010	
	VALOR US\$
INGRESOS TOTALES	9.789.253,24
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	27.467.157,31
COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	18.140.461,04
GANANCIA BRUTA	9.326.696,27
OTROS INGRESOS	462.556,96
GASTOS TOTALES	9.322.168,72
GASTOS DE VENTA	6.950.879,31
GASTOS ADMINISTRATIVOS	1.569.264,21
GASTOS FINANCIEROS	194.269,33
OTROS GASTOS	607.755,87
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE PARTICIPACIÓN TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES CONTINUADAS	467.084,52
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	82.905,90
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	384.178,62
IMPUESTO A LA RENTA	216.741,74
GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS	167.436,88
GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DEL PERIODO	167.436,88

SCHERING PLOUGH DEL ECUADOR S.A.
BALANCE GENERAL AJUSTADO NIIF 2011

Descripción	Saldo Ajustado NIIF 2011	
Caja y bancos	2.253.081,27	
Cuentas por cobrar clientes	4.619.039,53	
Cuentas por cobrar I/CO.	190.250,10	
Cuentas por cobrar Empleados	6.982,48	
Cuentas por cobrar Impuestos retenidos	705.528,27	
Inventarios	7.525.279,63	
Otras Cuentas por Cobrar	412.244	
Gastos Anticipados	0	
Cuentas por cobrar Empleados LP	402.660,21	
Activo Fijo	203.623	
Activo por Impuesto diferido	49.323	
	-	
TOTAL ACTIVO	16.368.011,31	16.368.011,31
	-	
Obligaciones Bancarias	3.500.000	
Cuentas por Pagar Proveedores	524.565	
Cuentas por Pagar Compañías relacionadas	5.659.866	
Otras cuentas por pagar	279.760	
Plan auto por pagar	(0)	
Impuestos por Pagar	334.412	
Beneficios Sociales por pagar	846.289	
Paviso por Impuesto diferido	-	
	-	
TOTAL PASIVO	11.144.891,65	11.144.891,65
	-	
FONDOS PROPIOS	5.223.120	
Capital	6.555.813	
Reservas de capital y legal	276.835	
Resultados acumulados	(432.671)	
OBLIGACIONES PATRONALES	(157.608)	
AJUSTE NIIF ADOPCIÓN	(1.019.249)	
	-	
PATRIMONIO	5.223.120	
	-	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	16.368.011	16.368.011,31

ESTADO DE RESULTADOS SCHERING PLOUGH DEL ECUADOR 2011		
		VALOR US\$
INGRESOS TOTALES		9.740.415,32
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS		28.991.621,97
COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN		19.725.997,71
GANANCIA BRUTA		9.265.624,26
OTROS INGRESOS		474.791,07
GASTOS TOTALES		8.827.596,67
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS	DE VENTA	ADMINISTRATIVOS
	4.664.763,91	1.480.732,37
GASTOS FINANCIEROS		147.141,16
OTROS GASTOS		535.774,69
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA		912.818,65
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		136.922,80
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS		775.895,86
IMPUESTO A LA RENTA		301.542,86
GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS		474.352,99
GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DEL PERIODO		474.352,99

SCHERING PLOUGH DEL ECUADOR S.A.
BALANCE GENERAL AJUSTADO NIIF 2012

Descripción	Saldo Ajustado NIIF 2012	
Caja y bancos	1.369.373,03	
Cuentas por cobrar- comercial	5.604.582,57	
Otras Cuentas por cobrar	1.235.177	
Provision cuentas incobrables	(94.354,90)	
Inventario	9.087.152	
Regalías y cuentas por cobrar Intercompañías	254.238	
Activo fijo	138.938	
Cuentas por cobrar empleados LP	323.792	
Activo por Impuesto diferido	41.967	
TOTAL ACTIVO	17.960.863,71	17.960.863,71
Dividendos por pagar a terceros	-	
Cuentas por pagar local	77.119	
Beneficios Sociales por pagar	879.944	
Otras cuentas por pagar	914.507	
Cuentas por Pagar Compañías relacionadas	8.503.441	
Regalías y otras cuentas por pagar – relacionadas	1.475.250	
Paviso por Impuesto diferido	-	
TOTAL PASIVO	11.850.260,57	11.850.260,57
FONDOS PROPIOS	6.110.603	
Capital	6.555.813	
Reservas	276.835	
Ganancias Retenidas- inicio de año	(432.671)	
Ajustes por NIIF	(1.019.249)	
Obligaciones patronales años anteriores	(157.608)	
Utilidad neta YTD	887.483	
	-	
PATRIMONIO	6.110.603	
	-	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	17.960.864	17.960.863,71

ESTADO DE RESULTADOS SCHERING PLOUGH DEL ECUADOR 2012		
		VALOR US\$
INGRESOS TOTALES		10.367.650,55
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS		29.830.051,98
COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN		-19.760.705,69
GANANCIA BRUTA		10.069.346,28
OTROS INGRESOS		298.304,27
GASTOS TOTALES		8.926.642,76
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS	DE VENTA	ADMINISTRATIVOS
	6.810.058,35	1.978.638,64
GASTOS FINANCIEROS		57.638,89
OTROS GASTOS		80.306,88
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES CONTINUADAS		1.441.007,80
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		216.151,17
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS		1.224.856,63
IMPUESTO A LA RENTA		337.373,14
GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DEL PERIODO		887.483,48

4.1.2.1 Índices de rentabilidad

Se ha analizado las siguientes razones financieras:

ROA.- da una idea de cuán eficiente es una empresa en el uso de sus activos para generar utilidades, es por eso que se observa que SP en el período de estos 4 años ha mejorado ido mejorando de tener un ROA negativo de 1.12% a un ROA de 4,94%, aunque este crecimiento no es muy grande la empresa ha mantenido un buen manejo de sus inventarios y por ende sus ingresos son mayores a sus gastos.

	2009	2010	2011	2012
ROA = BN / AN	-1,12%	0,96%	3%	4,94%

ROE.- da una idea de la capacidad de una empresa para generar utilidades con el uso del capital invertido en ella y la rentabilidad que ésta genera, como se observa en los siguientes porcentajes el retorno de los accionistas de SP ha ido mejorando durante estos 4 últimos años que de un porcentaje negativo de 3.12% incrementó a 14,53%, debido a que la empresa ha generado utilidades.

	2009	2010	2011	2012
ROE = BN / RP	-3,12%	3,53%	9,08%	14,52%

ROE.- Como se observa en los siguientes porcentajes la deuda relacionada que mantiene SP disminuye la generación de utilidad con el uso del capital invertido, esta deuda no es muy significativa y no tiene gran impacto en éste indicador ya que la empresa genera utilidad.

	2009	2010	2011	2012
ROE = BN / (RP+Deuda relacionada)	-0,90%	1,37%	4,36%	6%

4.1.2.2 Índices de actividad

Se ha analizado las siguientes razones financieras:

Días de Inventario.- Representa el número de días que tiene la empresa en inventario para atender la demanda de sus productos, es así que SP tiene existencia para atender la demanda de sus productos en el 2009: 147 días, 2010: 155 días, en el 2011: 137 días y en el 2012: 166 días para convertirlos en cuentas x Cobrar o en efectivo.

	2009	2010	2011	2012
Días de Inventario = Inv / CMV *360	147	155	137	166

Días de Clientes.- Mide el tiempo promedio concedido a los clientes, como plazo para pagar un crédito y se observa que la empresa demora en recuperar la cartera en el 2009: 37, 2010: 55 días, en el 2011: 57 días y en el 2012: 68 días, por lo que podemos concluir que en los años 2009, 2010 y 2011 los días para recuperar la cartera están dentro de la política de cobranza que es a 60 días y por ende su gestión de cobranza está siendo exitosa y ayuda en la generación de utilidad, pero en el año 2012 existe un incremento mínimo en los días que la empresa debería analizar el motivo del incremento.

	2009	2010	2011	2012
Días de clientes = $CXC / Vts * 360$	37	55	57	68

Días de Pago.- Mide el tiempo promedio para pagar a sus proveedores, se puede observar que la empresa demora en el 2009: 10 días, 2010: 14 días, 2011: 10 días y 2012: 8 días; la empresa mantiene un tiempo de pago muy corto que no genera un impacto significativo ya que sus pagos son mínimos.

	2009	2010	2011	2012
Días de pago = $CXP / Compras * 360$	10	14	10	11

4.1.2.3 Índices de estructura financiera

Se ha analizado las siguientes razones financieras:

Endeudamiento.- Permite establecer el grado de participación de los acreedores, en los activos de la empresa, es así que se observa que en el 2009 por cada dólar que la empresa tiene en el activo debe \$ 0,6421; para el 2010 \$0,7286 para el 2011 \$ 0,6809 y para el 2012 \$ 0,6598; se concluye que la participación de los acreedores sobre los activos de la empresa es aceptable, representado principalmente por las cuentas por pagar a las subsidiarias del exterior.

	2009	2010	2011	2012
Endeudamiento = Pasivos / Activo neto	64,21%	72,86%	68,09%	65,98%

Apalancamiento.- Establece el grado de compromiso de los accionistas para con los acreedores, SP como se puede observar tiene comprometido su patrimonio en 2.79 veces para el 2009, en 3.69 veces para el 2010, en 3.13 veces para el 2011 y en 2.94 veces para el 2012. En general, que el endeudamiento sea en mayor o menor riesgo depende de varios factores

como la capacidad de pago a largo plazo y la calidad de activos corrientes y fijos que posee.

Se concluye que la empresa tiene un mínimo riesgo de endeudamiento ya que en los años de estudio existe generación de utilidades.

	2009	2010	2011	2012
Apalancamiento = Activos / Recursos propios	2,79	3,69	3,13	2,94

Apalancamiento.- Establece el grado de compromiso de los accionistas para con los acreedores, SP como se puede observar tiene comprometido su patrimonio en 1.15 veces para el 2009, en 1.43 veces para el 2010, en 1.50 veces para el 2011 y en 1.12 veces para el 2012.

	2009	2010	2011	2012
Apalancamiento = Activos / (Recursos propios + deudas relacionadas)	1,15	1,43	1,50	1,12

4.1.2.4 Índices de tesorería

Se ha analizado las siguientes razones financieras:

Coefficiente de Liquidez.- Indica en que proporción de exigibles a corto plazo están cubiertas por activos corrientes que se esperan convertir en efectivo, en un período igual o menor a la madurez de las obligaciones corrientes. Se puede observar que por cada dólar de pasivo corriente, SP cuenta con \$ 1.46 dólares de respaldo en el activo corriente para el 2009, para el 2010 con un respaldo de \$ 1.32 dólares, para el 2011 con \$ 1.41 dólares y para el 2012 con \$ 1.47 dólares.

	2009	2010	2011	2012
Coefficiente de Liquidez = Activo corriente / Pasivo corriente	1,46	1,32	1,41	1,47

Test Ácido.- Es la capacidad de la empresa para cancelar los pasivos corrientes, sin acudir a la liquidación de los inventarios.

El cuadro a continuación nos dice que por cada dólar en el pasivo corriente se cuenta con 0.62 dólares para su cancelación en el año 2009, 0.71 dólares para el 2010, 0.73 dólares para el 2011 y 0.71 dólares para el 2012 sin necesidad de acudir a la realización de los inventarios.

	2009	2010	2011	2012
Test ácido = activo corriente - inventarios / pasivo corriente	0,62	0,71	0,73	0,71

Fondo de Maniobra.- Representa el volumen de recurso a largo plazo que nos queda disponible para financiar operaciones.

En los 4 años de estudio se puede observar que el FM es mayor a 0 por lo que significa que parte del activo circulante está siendo financiado con pasivos circulantes, pero el resto del activo circulante está financiado con capitales permanentes; el activo fijo o inmovilizado está financiado íntegramente con recursos financieros de carácter permanente.

	2009	2010	2011	2012
Fondo de maniobra = recurso permanente - activo inmovilizado	\$ 4.243.214,36	\$ 4.454.139,37	\$ 5.019.496,71	\$ 5.971.665,57

Necesidad Operativa de Fondos.- Representa precisamente el volumen de inversión neta generado por las operaciones.

	2009	2010	2011	2012
Necesidad operativa de fondos = activo corriente - pasivo espontaneo	\$ 10.791.658,35	\$ 15.177.661,34	\$ 13.727.380,24	\$ 15.584.597,63

Fondo de Maniobra VS Necesidad Operativa de Fondos

En el cuadro se observa que el NOF es mayor al FM por lo tanto hay necesidad de recursos negociables. Existe un problema de estructura de

la empresa, se puede analizar que se financian los pasivos a largo plazo y patrimonio con activos corrientes, por eso la empresa no tiene una utilidad significativa.

	2009	2010	2011	2012
FM-NOF	-6.548.443,99	-10.723.521,96	-8.707.883,53	-9.612.932,06

4.2 ANÁLISIS DE LA FARMACÉUTICA FUSIONADA AÑO 2012

	MSD	SP	FUSIONADO	
Descripción	Saldo Ajustado NIF 2012	Saldo Ajustado NIF 2012	Saldo Ajustado NIF 2012	
Caja y bancos	2.164.461,29	1.369.373,03	3.533.834,32	
CUENTAS POR COBRAR – COMERCIAL	4.496.524,52	5.604.582,57	10.101.107,09	
CUENTAS POR COBRAR – OTROS	385.049,23	1.235.177,03	1.620.226,26	
Provision cuentas incobrables	(79.418,54)	(94.354,90)	(173.773,44)	
INVENTARIOS	8.644.040,21	9.087.152,20	17.731.192,41	
INTER-CO. REGALIAS/ OTRAS POR COBRAR	171.500,69	190.671,12	362.171,82	
OTROS POR COBRAR RELACIONADAS FUSIONADAS	970.648,50	63.566,55	0,00	1564,129
Cuentas por cobrar empleados LP	535.824,97	323.791,97	859.616,94	
ACTIVO FIJO LOCAL	1.943.595,26	319.765,33	2.263.360,60	
DEPRECIACION ACUMULADA LOCAL	(1.535.831,92)	(180.827,77)	(1.716.659,69)	
ACTIVO PREPAGO/ DIFERIDO/ OTROS	34.408,91	0,00	34.408,91	
ACTIVO POR IMPUESTO DIFERIDO	43.641,60	41.966,59	85.608,19	
TOTAL ACTIVOS	17.774.444,73	17.960.863,71	34.701.093,40	
CUENTAS POR PAGAR LOCAL	302.870,97	77.119,39	379.990,36	
ACCRUED EXP/MISC. TAXES: LOCAL	1.651.470,57	1.794.450,57	3.445.921,15	
INTER-CO CUENTAS POR PAGAR: MERCANCIA	9.615.655,01	8.503.440,88	18.119.095,89	
PRESTAMOS INTERCOMPANY	0,00		0,00	
PRESTAMOS INTERCOMPANY INTERESES	0,00		0,00	
INTER-CO REGALIAS/ OTROS POR PAGAR	4.148.765,19	506.165,37	4.654.930,56	
OTROS POR PAGAR RELACIONADAS FUSIONADAS	61.788,43	969.084,37	0,00	1778,112
PASIVO POR IMPUESTO DIFERIDO	(73.672,45)	0,00	(73.672,45)	
TOTAL PASIVOS	15.854.222,64	11.850.260,57	26.673.610,41	
FONDOS PROPIOS	1.920.222,09	6.110.603,14	8.030.825,23	
Capital	18.458.270,64	6.555.812,90	25.014.083,54	

Reservas		276.835,38	276.835,38
Ganancias Retenidas- inicio de año	(11.654.339,43)	(432.671,30)	(12.087.010,73)
Ajustes por NIIF	290.519,32	(1.019.249,14)	(728.729,82)
Obligaciones patronales años anteriores	(81.088,00)	(157.608,19)	(238.696,19)
Utilidad neta YTD	(5.093.140,44)	887.483,48	(4.205.656,95)
Ajuste por fusión			(3.342,21)
TOTAL PATRIMONIO	1.920.222,09	6.110.603,14	8.027.483,02
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	17.774.444,73	17.960.863,71	34.701.093,43

	MSD 2012		SP 2012		FUSIONADO 2012	
		VALOR US\$		VALOR US\$		VALOR US\$
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS		20.933.207,77		29.830.051,98		50.763.259,75
COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN		-10.808.978,55		-19.760.705,69		-30.569.684,25
UTILIDAD OPERACIONAL BRUTA		10.124.229,22		10.069.346,28		20.193.575,50
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS	DE VENTA	ADMINISTRATIVOS	DE VENTA	ADMINISTRATIVOS	DE VENTA	ADMINISTRATIVOS
	7.973.130,12	1.892.157,79	6.810.058,35	1.978.638,64	14.783.188,47	3.870.796,43
UTILIDAD OPERACIONAL NETA		258.941,31		1.280.649,30		1.539.590,60
GASTOS FINANCIEROS				-57.638,89		-57.638,89
OTROS GASTOS		-5.141.914,39		-80.306,88		-5.222.221,27
OTROS INGRESOS		106.614,83		298.304,27		404.919,10
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA		-4.776.358,25		1.441.007,80		-3.335.350,45
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES				216.151,17		
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS		-4.776.358,25		1.224.856,63		-3.335.350,45

4.2.1 Índices de rentabilidad

Se ha analizado las siguientes razones financieras:

ROA.- da una idea de cuán eficiente es una empresa en el uso de sus activos para generar utilidades, es por eso que se observa que la nueva MSD tiene un ROA negativo de 12.12%, su indicador es negativo debido a la pérdida que tiene la empresa fusionada en el 2012, sin embargo no se puede concluir que la empresa no realiza un buen uso de sus activos ya que si posee una utilidad operacional, el problema radica en los otros gastos no operacionales y financieros.

	2012
ROA = BN / AN	-12,12%

ROE.- como se observa en la fusión el retorno de los accionistas de la nueva MSD tiene un porcentaje negativo de 52.37% debido ha que a asumido las altas pérdidas acumuladas de MSD, sin embargo éste porcentaje ha disminuido significativamente por las utilidades generadas de SP.

	2012
ROE = BN / RP	-52,37%

ROE.- Como se observa en el siguiente indicador el ROE con la deuda relacionada tiene un porcentaje menor en el estado fusionado debido a que la deuda entre las empresas de estudio se ha neteado, sin embargo continúa un monto por deuda relacionada con las compañías del exterior.

	2012
ROE = BN / (RP+Deuda relacionada)	-33,15%

4.2.2 Índices de actividad

Se ha analizado las siguientes razones financieras:

Días de Inventario.- se observa que en la fusión la existencia para atender la demanda de sus productos es de 209 días para convertirlos en Ctas x Cobrar o en efectivo, reflejando una mejora en los días de abastecimiento.

	2012
Días de Inventario = Inv / CMV *360	209

Días de Clientes.- se puede observar que la nueva MSD demora 72 días en recuperar la cartera, se concluye que la empresa continúa incumpliendo la política de cobranza que es a 60 días por lo que se debe mejorar la gestión de cobranza para ayudar en la generación de utilidad.

	2012
Días de clientes = $CXC / Vts * 360$	72

Días de Pago.- Mide el tiempo promedio para pagar a sus proveedores, se puede observar que la empresa fusionada demora 214 días y vemos que existen problemas de liquidez.

	2012
Días de pago = $CXP / Compras * 360$	214

4.2.3 Índices de estructura financiera

Se ha analizado las siguientes razones financieras:

Endeudamiento.- Se concluye que la participación de los acreedores sobre los activos de la empresa es aceptable, representado principalmente por las cuentas por pagar a las subsidiarias del exterior, ya que no se posee financiamiento bancario.

	2012
Endeudamiento = $Pasivos / Activo\ neto$	76,87%

Apalancamiento.- Se puede observar que la empresa fusionada tiene comprometido su patrimonio en 4.32 veces. En general, que el endeudamiento sea en mayor o menor riesgo depende de varios factores como la capacidad de pago a largo plazo y la calidad de activos corrientes y fijos que posee.

Se concluye que la empresa tiene un mínimo riesgo de endeudamiento ya en los años de estudio existe generación de utilidades.

	2012
Apalancamiento = Activos / Recursos propios	4,32

Apalancamiento.- La nueva MSD tiene comprometido su patrimonio en 2.74 veces

	2012
Apalancamiento = Activos / (Recursos propios + deudas relacionadas)	2,74

4.2.4 Índices de tesorería

Se ha analizado las siguientes razones financieras:

Coefficiente de Liquidez.- se observa que por cada dólar de pasivo corriente, la empresa fusionada cuenta con \$ 1.25 dólares de respaldo en el activo corriente para el 2012 es decir la empresa tiene problemas de liquidez.

	2012
Coefficiente de Liquidez = Activo corriente / Pasivo corriente	1,25

Test Ácido.- El cuadro a continuación indica que por cada dólar en el pasivo corriente se cuenta con 0.58 dólares para su cancelación en el 2012 sin necesidad de acudir a la realización de los inventarios, es la verdadera prueba de liquidez.

	2012
Test ácido = activo corriente - inventarios / pasivo corriente	0,58

Fondo de Maniobra.- Representa el volumen de recurso a largo plazo que queda disponible para financiar operaciones.

El FM es mayor a 0 por lo que significa que parte del activo circulante está siendo financiado con pasivos circulantes, pero el resto del activo circulante está financiado con capitales permanentes; el activo fijo o inmovilizado está financiado íntegramente con recursos financieros de carácter permanente. Ha aumentado el Fondo de maniobra de la empresa fusionada.

	2012
Fondo de maniobra = recurso permanente - activo inmovilizado	\$ 7.484.124,32

Necesidad Operativa de Fondos.- Representa precisamente el volumen de inversión neta generado por las operaciones. Esta inversión ha incrementado respecto al NOF de MSD, sin embargo respecto al NOF de SP, este ha disminuido, lo cual demuestra que el pasivo espontaneo se ha incrementado.

	2012
Necesidad operativa de fondos = activo corriente - pasivo espontaneo	11.229.751,05

Fondo de Maniobra VS Necesidad Operativa de Fondos

En el cuadro se observa que el NOF es mayor al FM por lo tanto hay necesidad de recursos negociables. Existe un problema de estructura de la empresa, se puede analizar que se financian los pasivos a largo plazo y patrimonio con activos corrientes, por eso la empresa no tiene una utilidad significativa, este indicador no tiene un cambio significativo respecto al valor de MSD independiente, por el contrario de SP, este indicar ha disminuido considerablemente.

	2012
FM-NOF	-3.745.626,73

4.2.5 Consideraciones Fiscales

Referente a las consideraciones fiscales de la fusión, se puede ver que a pesar de que la empresa fusionada tiene perdida neta, se debe realizar el pago del impuesto a la renta, según la nueva ley de régimen interno, la cual se expone a continuación:

“El Anticipo de Impuesto a la Renta (IR) es una proporción del Impuesto a la Renta anual que deberá ser pagado en julio y septiembre de cada año en dos cuotas iguales. El cálculo del valor depende del tipo de contribuyente que se trate. Para las personas naturales y jurídicas obligadas a llevar contabilidad, será un valor equivalente al anticipo determinado por los sujetos pasivos en su declaración del impuesto a la renta menos las retenciones de impuesto a la renta realizadas al contribuyente durante el año anterior al pago del anticipo. El valor a pagar por el anticipo del impuesto a la renta será un monto equivalente a la suma de los siguientes rubros:

- El cero punto dos por ciento (0.2%) del patrimonio total.
- El cero punto dos por ciento (0.2%) del total de costos y gastos deducibles a efecto del impuesto a la renta.

Costos y Gastos Deducibles:

Total costos y gastos

(+) 15% PT

(-) Gastos no deducibles

locales y del exterior

(-) Gastos incurridos para

generar ingresos exentos

(-) Participación
trabajadores atribuibles a
ingresos exentos
Costos y gastos base de
cálculo

- El cero punto cuatro por ciento (0.4%) del activo total.

Activo

Total Activo

(-) Cuentas y documentos por
cobrar no relacionadas locales y del
exterior

(-) Otras cuentas y documentos
por cobrar no relacionadas locales y
del exterior

(-) Crédito tributario a favor de
la empresa (IVA)

(-) Crédito tributario a favor de
la empresa (RENTA)

(+) Provisión cuentas
incobrables

(-) Cuentas y documentos por

cobrar clientes largo plazo no
relacionadas locales y del exterior

(-) Otras cuentas y documentos

por cobrar largo plazo no
relacionadas locales y del exterior

(+) Provisión cuentas

incobrables largo plazo

Activo base de calculo

- El cero punto cuatro por ciento (0.4%) del total de ingresos gravables a efecto del impuesto a la renta.

Ingresos gravables

-

Total Ingresos

(-) Otras rentas exentas

(-) Dividendos percibidos

exentos

El saldo del anticipo pagado, se liquidará dentro de los plazos establecidos para la presentación de la declaración del impuesto a la renta del ejercicio fiscal en curso y conjuntamente con la correspondiente declaración.

Este anticipo, que constituye crédito tributario para el pago del impuesto a la renta del ejercicio fiscal en curso, sin que, para el efecto, sea necesaria la emisión de títulos de crédito ni de requerimiento alguno por parte de la Administración.

Aunque las empresas hayan generado pérdidas el año pasado tendrán que pagar un mínimo de Impuesto a la Renta. El argumento del SRI es que las compañías o personas naturales usan bienes e infraestructura del Estado y deben contribuir con un valor mínimo”⁴³

En el año 2012, Merck Sharp & Dohme y Schering Plough, cumplieron con el pago del anticipo del impuesto a la renta, SP pago un impuesto a la renta de \$337.373,14 y pese a que MSD tuvo perdida se pago un valor de \$316.782,19 dado por el anticipo mínimo del impuesto a la renta.

En el caso de la fusión, este impuesto no se duplicará, ya que como se puede observar se espera una perdida en la empresa fusionada, por lo que se debe pagar un anticipo mínimo según el calculo anteriormente explicado.

⁴³ Reglamento para aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno. Decreto ejecutivo 374. (2011). [http://www.quito.gob.ec/lotaip2011/a1/leyes/REGLAMENTO_PARA_LA_APLICACION_DE_LA_LEY_DE_REGIMEN_TRIBUTARIO.pdf]

	MSD 2012	SP 2012
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	-4.776.358,25	1.224.856,63
IMPUESTO A LA RENTA	316.782,19	337.373,14
GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DEL PERIODO	-5.093.140,44	887.483,48

A continuación se presenta una citación del decreto Ejecutivo 374 de la ley de régimen tributario sobre la fusión de sociedades en la parte tributaria:

Sin perjuicio de las normas societarias y solamente para efectos tributarios, cuando una sociedad sea absorbida por otra, dicha absorción surtirá efectos a partir del ejercicio anual en que sea inscrita en el Registro Mercantil. En consecuencia, hasta que ocurra esta inscripción, cada una de las sociedades que hayan acordado fusionarse por absorción de una a la otra u otras, deberán continuar cumpliendo con sus respectivas obligaciones tributarias y registrando independientemente sus operaciones. Una vez inscrita en el Registro Mercantil la escritura de fusión por absorción y la respectiva resolución aprobatoria, la sociedad absorbente consolidará los balances generales de las compañías fusionadas cortados a la fecha de dicha inscripción y los correspondientes estados de pérdidas y ganancias por el periodo comprendido entre el 1o. de enero del ejercicio fiscal en que se inscriba la fusión acordada y la fecha de dicha inscripción.

De igual manera se procederá en el caso de que dos o más sociedades se unan para formar una nueva que les suceda en sus derechos y obligaciones, la que tendrá como balance general y estado de pérdidas y ganancias iniciales aquellos que resulten de la consolidación a que se refiere el inciso precedente. Esta nueva sociedad será responsable a título universal de todas las obligaciones tributarias de las sociedades fusionadas.

Los traspasos de activos y pasivos, que se realicen en procesos de fusión no estarán sujetos a impuesto a la renta. No será gravable ni deducible el mayor o menor valor que se refleje en el valor de las acciones o participaciones de

los accionistas o socios de las sociedades fusionadas como consecuencia de este proceso.

Los gastos producidos en el proceso de fusión, escisión, disolución y liquidación de las personas jurídicas se registrarán en el ejercicio económico en que hayan sido incurridos y serán deducibles aunque no estén directamente relacionados con la generación de ingresos.⁴⁴

Con la fusión se tendrán beneficios tributarios, ya que los gastos deducibles aumentarán, podrán realizar transacciones mas transparentes y utilizar de una mejor manera sus recursos.

⁴⁴ **Reglamento para aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno.** Decreto ejecutivo 374. (2011).
[http://www.quito.gob.ec/lotaip2011/a1/leyes/REGLAMENTO_PARA_LA_APLICACION_DE_LA_LEY_DE_REGIME_N_TRIBUTARIO.pdf]

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo se muestra un recuento de los resultados y hallazgos obtenidos en el tema de estudio, dando las razones de los objetivos general y específicos planteados al inicio de esta tesis, en los que se establece conocer las ventajas y desventajas, oportunidades y amenazas que conlleva la fusión de dos empresas farmacéuticas, también determinar los motivos por los cuales las empresas buscan la fusión de sus operaciones, valorar las farmacéuticas como empresas independientes y estimar la valoración de la empresa fusionada.

Una vez finalizado el estudio de Merck Sharp & Dohme y Schering Plough del Ecuador se ha considerado enunciar recomendaciones para la nueva empresa fusionada que ayudará a la misma en sus mejoras financieras y así continuar su liderazgo en el mercado ecuatoriano en el sector en el que se desarrolla e incrementar su participación.

5.1 CONCLUSIONES

- a) La nueva MSD, se ha creado con la finalidad de alcanzar las economías de operación y de escala, crecimiento, diversificación, reducción de costos, eficiencia, y mejoramiento de la estructura de capital, obteniendo beneficios de una extensa cartera de productos de investigación y desarrollo, un portafolio considerablemente más amplio de medicinas y una mayor presencia en los mercados internacionales.
- b) Las dos empresas son complementarias entre sí, comparten portafolios iguales, están en constante desarrollo e investigación de nuevos fármacos, y vacunas. SP adicionalmente, posee productos sin prescripción médica, complementando así el portafolio de MSD.
- c) La fusión de Merck Sharp & Dohme y Schering Plough del Ecuador se realizó para mejorar la eficiencia conjunta, las dos farmacéuticas pueden ser más eficientes juntas que operando por separado, debido a factores como el aumento de la cuota de mercado, economías de escala, integración vertical, mejor aprovechamiento de recursos complementarios, produciendo así una ventaja competitiva mayor en el mercado ecuatoriano.
- d) Los índices analizados de la fusión, han mejorado en comparación a los índices de las farmacéuticas independientes, aunque todavía no son indicadores con valores ideales, se puede decir que refleja una mejoría, con valores aceptables dentro de la industria

farmacéutica; sin embargo, para tener una visión clara de la situación financiera de la nueva empresa se necesitará continuar analizando los siguientes años de desarrollo.

- e) En la empresa fusionada las ventas, representan la suma de los ingresos operacionales de las dos farmacéuticas independientes, el porcentaje del costo de ventas y margen del 2012, reflejan promedios entre Merck Sharp & Dohme y Schering Plough, el costo de ventas representa el 60% en relación a las ventas vs el 66% de SP y 52% de MSD. Y un margen bruto de 40%, vs un 34% en SP, y 48% en MSD. La nueva MSD registra una pérdida antes de participación de trabajadores e impuestos de renta de 3.335.350,45.

- f) La pérdida neta que se obtienen en la nueva MSD al final del año 2012, demuestra que los beneficios de una empresa fusionada no se dan inmediatamente, necesita de tiempo para que todo trabaje con armonía y eficiencia, a través de la integración, unificación de sistemas, procesos, reducción de costos, y con un seguimiento y control hasta que esta nueva empresa se considere madura en el mercado.

- g) La fusión proyecta un crecimiento importante, lo que en el mediano plazo ubicará a la empresa fusionada como la primera en el ranking farmacéutico nacional y dentro de las cinco principales del mundo a nivel internacional.

- h) Es necesario recalcar que en Ecuador, esta fusión será inversa, ya que Schering Plough será la empresa que absorba a Merck Sharp and Dohme, y una vez que esta fusión sea legal, su razón social cambiará a MSD (Merck Sharp & Dohme), el motivo de esta decisión, es debido a que Schering Plough en Ecuador es una compañía constituida, en cambio Merck Sharp & Dohme es una subsidiaria.

- i) De acuerdo al análisis realizado se concluye que Schering Plough del Ecuador se encuentra financieramente mejor que Merck Sharp & Dohme, por lo cual se observa que en los últimos años ha presentado utilidades, absorbiendo así las pérdidas de Merck. La fusión entre estas dos farmacéuticas a nivel local favorece a Merck Sharp & Dohme, pese a que internacionalmente esta última compró a Schering.

5.2 RECOMENDACIONES

- a) La probabilidad de éxito de la nueva MSD se incrementará, a largo plazo, una vez que el entendimiento del negocio adquirido sea maduro, con una visión clara de la nueva farmacéutica, analizada como una compañía individual con los cambios fundamentales que se presentan y los riesgos que conlleva, con sus nuevas estructuras, diseño organizativo apropiados y con sistemas y procesos unificados.
- b) La nueva compañía, debe negociar sus préstamos con sus relacionadas, a largo plazo, debido a que actualmente su liquidez se va en pagos al exterior la mayor parte, por prestamos de relacionadas a corto plazo.
- c) Se financian los pasivos a largo plazo y patrimonio con activos corrientes, por eso la empresa no tiene rentabilidad, se debe financiar los recursos a largo plazo con recursos a largo plazo.
- d) La empresa tiene problemas de liquidez, no puede responder por su endeudamiento a corto plazo, por el momento tiene una gran cantidad de inventario, debe incrementar sus ventas, a través de publicidad, promoción, eventos, generación de ingresos a través de su fuerza de ventas, expandir el uso de ciertos fármacos en otras patologías, investigar, desarrollar e innovar sus productos y servicio. En el sector farmacéutico es difícil incrementar ventas con el aumento de precios, ya que son regularizados por el Gobierno, se ha venido trabajando con precios congelados desde el 2007, por lo que

una posible oportunidad sería el hacer un análisis para ver en cuales productos es posible incrementar los precios, llevándolos al limite de lo permitido.

- e) Se debe realizar un estudio amplio de los aspectos fiscales, ya que debido a la pérdida de MSD, en la compañía fusionada se posee un beneficio tributario.
- f) Es necesario realizar un análisis de precios de transferencias, según la ley ecuatoriana, busca evitar que empresas relacionadas manipulen los precios de adquisición de bienes, en este caso de fármacos importados, de forma tal que aumenten sus costos o deducciones, o disminuyan sus ingresos gravables en perjuicio de la recaudación de impuestos a la renta, la normativa trata de asegurar que la rentabilidad que obtienen las compañías comparables, corresponda a los beneficios económicos realmente generados. Cada año se realiza el ajuste correspondiente sobre este efecto del inventario de las compañías.
- g) Debido a que los portafolios de las dos farmacéuticas se complementan entre sí, ya que sus ventas no se constituyen en los mismos fármacos, permitirá que en la nueva MSD sus ventas sean estables y aumenten, evitando una perdida por la expiración de patentes, de marcas establecidas y competitivas en el mercado farmacéutico.
- h) Merck Sharp & Dohme y Schering Plough en el Ecuador, no fabrican sus productos, todos sus fármacos son importados, su función es la comercialización. Este proceso debe mantenerse así, ya que no es rentable que en un futuro esta farmacéutica fabrique sus medicinas en el país, debido a que no existen beneficios de inversión.

- i) El estudio de un flujo de fondos proyectado es necesario para conocer cual es el nivel de gastos y sus ventas libres, conocer el movimiento del efectivo entre la empresa, sus clientes, proveedores y el estado. Teniendo una visión clara del negocio, saber si la empresa es rentable, si tiene la capacidad de generar efectivo a través de la operación normal.

- j) Es importante realizar el punto de equilibrio al que la nueva MSD debería llegar para establecer su nivel de ventas y margen operacional, para permanecer como líder en el mercado farmacéutico ecuatoriano en cada unidad de negocio.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

1. BECERRIL JUAN CARLOS. (2003). Fusión de Sociedades: Análisis de la Fusión de OAL Time Warner. Tesis de licenciatura, Universidad Panamericana, México, D.F
2. CAPITANT, H. Vocabulario Jurídico. Sexta edición. Buenos Aires-Argentina.
3. MONTILLA, R. (1996). Derecho Mercantil. Veintinueve edición.
4. LEY DE COMPAÑÍAS. Codificación No. 000. RO/312 de 5 de Noviembre de 1999
5. UNIVERSIDAD DE MURCIA. (1999). Fusión y Escisión de Sociedades. Murcia: Espinosa Francisco J. Alonso
6. MASCAREÑAS PÉREZ IÑIGO J. (1997). Manual de Fusiones y Adquisiciones de Empresas. (2da Ed.) p. 7
7. RAMOS GOICO, KAREN. (1991). La fusión de las sociedades comerciales. Santo domingo.
8. RIPERT, GEORGES. (1954). Tratado Elemental de Derecho Comercial. Tomo II. Argentina. p. 550
9. SÁNCHEZ BROT, LUIS E. (1995). Fusión y Escisión de Sociedades. p. 5 y siguientes.
10. VILLEGAS, CARLOS GILBERTO. (1994). Derecho de las Sociedades Comerciales. (7ma Ed.). p. 208 y siguientes.

PUBLICACIONES

1. TAMEZ MARTINEZ, K. (2010). Contabilidad de sociedades. Teoría y práctica. En línea. [www.eumed.net/libros/2010f/857/]
2. EL ECONOMISTA. (2011).
[<http://eleconomista.com.mx/columnas/salud-negocios/2011/05/29/msd-fusionado-se-assume-como-lider>]

INTERNET

1. SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS. (2012). [www.sbs.gob.ec]
2. WORDREFERENCE. (2012).
[<http://www.wordreference.com/definition/joint%20venture>]
3. MERCK SHARP & DOHME. (2009).
[http://www.msd.com.ec/msdec/corporate/about/ec_in_country.html]
4. MERCK SHARP & DOHME. (2012).
[<http://onemercksites.merck.com/onemercksites/ourcompany/countries/countries.jsp>]
5. SCHERING PLOUGH.(2009).[<http://spiensaenti.com/schering-corporation.aspx>]
6. REGLAMENTO PARA APLICACIÓN DE LA LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO. Decreto ejecutivo 374. (2011).
[http://www.quito.gob.ec/lotaip2011/a1/leyes/REGLAMENTO_PARA_LA_APLICACION_DE_LA_LEY_DE_REGIMEN_TRIBUTARIO.pdf]