UNIVERSIDAD ADOLFO IBÁÑEZ

CeCo
CentroCompetencia

LA "COOPETENCIA" EN LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA: RETOS PARA LA DEFENSA DE LA COMPETENCIA

Juan Delgado y Lourdes Sosa

La “Coopetencia” en la Industria Farmacéutica: Retos para la Defensa de la Competencia[1†]

Julio 2025

Juan Delgado
Managing Director, GAMES Economics, Madrid (España). Juan Delgado agradece a Iván Gil Sanz su excelente asistencia.

Lourdes Sosa
Associate Professor, Department of Management, London School of Economics. Londres (Reino Unido).

Abstract: *La “coopetencia” (del inglés, “coopetition”), es decir, la cooperación entre competidores, es un poderoso motor para la innovación en la industria farmacéutica. Las compañías farmacéuticas comparten recursos, I+D y capacidades para desarrollar nuevos medicamentos y explorar nuevas oportunidades de mercado. La coopetencia puede transformar la dinámica de la competencia y de la innovación, beneficiando tanto a la industria como a los consumidores. Los efectos positivos de la coopetencia se extienden más allá del alcance inicial de la cooperación. Los reguladores de la competencia deben garantizar que los beneficios de la coopetencia se materialicen plenamente centrando sus intervenciones en la promoción de la competencia y la innovación.*

---

1 † Este artículo fue publicado originalmente en inglés en *CPI- Antitrust Chronicle. November 2024, Volume 2*. Las opiniones expresadas en el artículo son de los propios autores. Los autores no han recibido financiación alguna para la elaboración de este artículo.

I. INTRODUCCIÓN

El concepto de "*coopetencia*" (del inglés, "coopetition"), desarrollado inicialmente por los profesores Adam Brandenburger y Barry Nalebuff[2] como la combinación de dos dinámicas en las que las empresas compiten y colaboran simultáneamente, ha ganado terreno como motor para la innovación.

La *coopetencia* (cooperar con un competidor para lograr un objetivo común) puede crear oportunidades para impulsar la innovación, lo que beneficia no solo a los competidores que cooperan, sino también a la industria y a los consumidores. Una mayor innovación podría permitir a las empresas que cooperan ser más competitivas en el mercado de producto. Una mayor competencia también podría conducir a una mayor innovación, ya que los competidores intentan diferenciarse de los competidores que compiten en innovación. Este triple dividendo de la *coopetencia* es especialmente relevante en sectores basados en la innovación, como el sector farmacéutico y el tecnológico.

Cooperar para generar innovación aumenta el bienestar de los consumidores. Dicha cooperación podría afectar a la dinámica de los mercados y de la generación de innovación, desencadenando un proceso de competencia dinámica que genere más innovación y expandiendo el impacto de la cooperación inicial más allá de su objetivo inmediato.

Un ejemplo de cooperación es la empresa conjunta creada por Samsung y Sony ("S-LCD") en 2004 para desarrollar paneles LCD para televisores de pantalla plana[3], en un período de rápidos cambios en la industria, cuando un auge en la economía mundial se vio acompañada de un aumento en la demanda de productos electrónicos de consumo. Samsung y Sony eran competidores en el mercado de televisores, donde el líder del mercado era LG. La cooperación entre Samsung y Sony implicó que ambas partes unieran recursos complementarios (posición de mercado de Sony y panel de calidad de Samsung) para hacer frente a la incertidumbre del mercado y compartir los grandes costes de capital involucrados en el desarrollo de nuevas tecnologías. La cooperación permitió a Samsung y a Sony navegar por los rápidos cambios en la

2 En su libro de 1996 "Co-opetition", Brandenburger & Nalebuff (1996)a new word must be coined to capture its value. Such is the case with co-opetition, a method that goes beyond the old rules of competition and cooperation to combine the advantages of both. Co-opetition is a pioneering, high-profit means of leveraging business relationships. The Harvard Business School's Adam M. Brandenburger and the Yale School of Management's Barry J. Nalebuff, scholars and consultants, have developed a five-part business strategy that shows how to do more than play the game of business. It shows how you can change the game of business for maximum benefit. Though often compared to games like chess and poker, business is different. To win at chess or poker, someone has to lose. In business, long-term profitability doesn't require others to fail. And in business, people are free to change the rules, the players, the boundaries, the game itself. Intel, Nintendo, American Express, NutraSweet, American Airlines and dozens of other companies have been using the strategies of co-opetition to change the game of business to their benefit. By telling stories of these companies, and formulating strategies based on the science of game theory, Brandenburger and Nalebuff have created a book that's insightful and instructive for managers eager to move their companies into a new mindset. Co-opetition will revolutionize the way you play the game of business.","ISBN":"978-0-385-47949-3","language":"en","note":"Google-Books-ID: 6CS7AAAAIAAJ","number-of-pages":"320","publisher":"Doubleday","source":"Google Books","title":"Co-opetition","author":[{"family":"Brandenburger","given":"Adam"},{"family":"Nalebuff","given":"Barry"}],"issued":{"date-parts":[["1996"]]}}],"schema":"https://github.com/citation-style-language/schema/raw/master/csl-citation.json"} introducen el concepto de *coopetencia* y analizan situaciones en las que las empresas tienen incentivos a unirse para alcanzar un objetivo común. En su artículo de HBR de 2021 "The Rules of Co-opetition", Brandenburger & Nalebuff (2021), hacen un balance de la evolución del concepto en las últimas tres décadas.

3 Gnyawali & Park (2011)evolves, and impacts the participating firms and the industry. We develop a multi-level conceptual framework by combining literature-based conceptual arguments and insights from an in-depth study of an exemplar case of co-opetition between Samsung Electronics and Sony Corporation. Our study demonstrates that co-opetition is challenging yet very helpful for firms to address major technological challenges, to create benefits for partnering firms, and to advance technological innovation. We also show that co-opetition between giants causes subsequent co-opetition among other firms and results in advanced technological development. Moreover, co-opetition capabilities of firms play an important role in enhancing common benefits as well as in gaining proportionately larger share of the benefits.","container-title":"Research Policy","DOI":"10.1016/j.respol.2011.01.009","ISSN":"0048-7333","issue":"5","journalAbbreviation":"Res. Policy","language":"en","page":"650-663","source":"ScienceDirect","title":"Co-opetition between giants: collaboration with competitors for technological innovation","title-short":"Co-opetition between giants","volume":"40","author":[{"family":"Gnyawali","given":"Devi R."},{"family":"Park","given":"Byung-Jin (Robert analizan en profundidad qué factores llevaron a Samsung y a Sony a participar en la *coopetencia*, cómo evolucionó la *coopetencia* a lo largo del tiempo; y cómo esta *coopetencia* impactó a las empresas participantes, a otros actores y a la industria en su conjunto.

industria y afrontar el aumento de la demanda mundial de televisores planos. Samsung, se convirtió en el mayor fabricante mundial de televisores y pantallas planas. El acuerdo se rescindió en 2011, tras una desaceleración de la demanda de los consumidores tras la crisis financiera de 2008.

II. ¿POR QUÉ LA "COOPETENCIA" ES RELEVANTE EN LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA?

Las empresas participan en la *coopetencia* para explotar las economías de escala, fortalecer las fuentes de ventaja competitiva y compartir recursos y experiencia valiosos. Además, en los sectores basados en innovación, la cooperación entre competidores facilita compartir los costes y riesgos de la investigación y el desarrollo (por ejemplo, para el desarrollo de un nuevo medicamento o una nueva tecnología), podría permitir a los competidores generar y desarrollar nuevas oportunidades de mercado (como la IA generativa) y podría permitir a las empresas responder rápida y eficazmente a las fluctuaciones del mercado o a eventos inesperados (por ejemplo, una pandemia).

En la industria farmacéutica, la innovación surge tanto de la cooperación como de la competencia, lo que deja suficiente espacio para la cooperación. Al cooperar en I+D, las empresas pueden producir más y mejores tecnologías y productos, lo que las convierte en empresas más competitivas en el mercado de productos. Al competir, las empresas intentan igualar y diferenciarse de las innovaciones de la competencia, generando más innovación.

La industria farmacéutica es una industria dinámica basada en la innovación. La dinámica de la industria implica invertir mucho en I+D para mantener un flujo constante de nuevos productos en el mercado (Scherer, 2000). Las industrias basadas en la innovación a menudo combinan múltiples tecnologías y requieren mayor inversión en I+D y de capital. Esto hace que las industrias basadas en la innovación, como la industria tecnológica y la industria farmacéutica[4], sean propensas a la *coopetencia* como respuesta estratégica a la presión constante de innovar, para diferenciarse de otros competidores y para lanzar nuevos productos al mercado. En este contexto, la cooperación entre competidores en la fase de I+D puede ayudar a aumentar y acelerar la innovación y hacer que los mercados de productos sean más competitivos. La alta inversión en I+D requerida para competir en la industria farmacéutica es el motor de la cooperación. La innovación resultante es la base de una intensa competencia en el mercado de productos, a través de la creación de nuevos mercados o mediante el cambio de la dinámica de la competencia.

Las razones clave para participar en la *coopetencia* en la industria farmacéutica son la asimetría en los recursos y las capacidades; y la distribución de riesgos y costes, particularmente en la fase de I+D y en los ensayos clínicos (Alshareef et al., 2024). La coopetencia permite a las empresas participar en proyectos que no serían factibles individualmente, porque las empresas no tienen las habilidades, la experiencia o las capacidades; o porque los proyectos son costosos y de alto riesgo.

Los consumidores se benefician de la *coopetencia* en la industria farmacéutica a través del aumento de la innovación, la creación de nuevos productos y mercados y el desencadenamiento de innovaciones adicionales a través de la competencia en innovación. La cooperación en I+D aumenta y acelera el ritmo de la innovación y permite aumentar la competencia en el mercado de productos. La competencia en el mercado de productos podría dar lugar a nuevos efectos dinámicos en la innovación.

4 Gnyawali & Parque (2009) y Alshareef et al. (2024) ilustran cómo la coopetencia puede fomentar la innovación en industrias basadas en la innovación, como la industria tecnológica y la industria farmacéutica.

El papel de la defensa de la competencia en el análisis de la *coopetencia* en las industrias basadas en la innovación debe ser potenciar dichos efectos, asegurándose de que la *coopetencia* maximice el tándem innovación-competencia y garantizando que se maximicen los efectos dinámicos de la cooperación, es decir, que la innovación conduzca a más (y diferentes modos de) competencia y que más competencia conduzca a más innovación. Los efectos sobre el bienestar derivados de la *coopetencia* deben medirse tanto en términos de innovación como de competencia. El reciente Informe Draghi[5] sobre el futuro de la competitividad en Europa destaca la importancia de evaluar el impacto de las concentraciones de empresa y otros acuerdos de asociación tanto sobre la competencia como y en el desarrollo futuro de la innovación.

III. EJEMPLOS DE ESTRATEGIAS DE "COOPETENCIA" EN LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA

Existen múltiples ejemplos que ilustran los beneficios de la *coopetencia* en la industria farmacéutica.

Compartición de recursos de I+D. Un ejemplo de colaboración en I+D es el caso de AstraZeneca y Merck, que unieron sus esfuerzos en 2017 para desarrollar el nuevo fármaco contra el cáncer de ovario y mama Lynparza (olaparib)[6]. Si bien ambas compañías estaban activas en la investigación en oncología, el enfoque estratégico de AstraZeneca se centraba más en las enfermedades respiratorias y cardiovasculares, mientras que Merck se enfocaba en las vacunas y las enfermedades infecciosas. Su colaboración estratégica en Lynparza no se solapaba con sus mercados de producto principales. La asociación les permitió compartir los costes de desarrollo y combinar su experiencia, al tiempo que perseguían sus distintos objetivos estratégicos en otras áreas de sus carteras. Concretamente, Merck fue capaz de combinar su fármaco Keytruda con Lynparza, propiedad de Astrazeneca, ampliando así las posibilidades de tratamiendo de cáncer de los pacientes ofreciendo tanto una opción de monoterapia (solamente el uso de Lynparza) u opciones combinando Lynparza con otros fármacos (como Keytruda).

La cooperación entre AstraZeneca y Merck permitió a las empresas unir sus capacidades de investigación, compartir costes y combinar su experiencia para desarrollar y comercializar un nuevo medicamento, lo que no habría sido posible sin la cooperación.

Competidores complementarios. La respuesta a la pandemia de COVID-19 en 2020 ofreció una gran oportunidad para la cooperación entre las empresas farmacéuticas competidoras[7]. La magnitud del desafío y los enormes costes en términos de vidas humanas por no actuar con suficiente rapidez hicieron que las estrategias de *coopetencia* fueran una solución para acelerar el desarrollo de vacunas y otros suministros médicos.

Durante el COVID, las empresas farmacéuticas adoptaron estrategias de cooperación para afrontar y gestionar conjuntamente con sus rivales un periodo exigente y desafiante. Como informó *The New York Times*, en el

5 Draghi (2024).

6 "AstraZeneca and Merck establish strategic oncology collaboration." AstraZeneca press release, July 2017. Disponible en: https://www.astrazeneca.com/media-centre/press-releases/2017/astrazeneca-and-merck-establish-strategic-oncology-collaboration-27072017.html#!.

7 King (2024)and 32 vaccines using a broad range of technologies had received authorization for use on an emergency basis by the end of 2021, from either a national regulatory authority or the World Health Organization. However, 27 of those 32 vaccines had little impact on the global course of the pandemic. Only five vaccines, from AstraZeneca, Pfizer/BioNTech, Sinovac, Moderna, and Sinopharm, were manufactured, authorized, and distributed in time to significantly impact the number of deaths worldwide. Together, these five vaccines averted an estimated 17 million deaths in the first year of the vaccination campaign. The shared characteristic of these five manufacturers was their ability to rapidly develop and scale up vaccine production to deliver the large manufacturing volumes required to immunize large segments of the global population. Because the development and manufacturing of these vaccines was generally on the critical path to authorization and supply, the technical activities involved with development, scale-up, testing, technology transfer, and full-scale manufacturing, as well as aspects of the Chemistry, Manufacturing, and Controls (CMC presenta los retos a los que se enfrentaron los desarrolladores y fabricantes de vacunas durante la pandemia de COVID y describe cómo los consorcios de competidores desempeñaron un papel relevante en la configuración del entorno competitivo.

contexto de una feroz batalla para ser el primero en encontrar una cura, "hubo cooperación en muchos niveles, incluso entre empresas que normalmente son competidores feroces".[8] Como resultado de la cooperación, Pfizer y BioNTech lograron obtener la primera autorización en el mundo para una vacuna contra el COVID-19[9].

Pfizer y BioNTech firmaron un acuerdo de cooperación en 2020 que implicaba "aprovechar las capacidades líderes de fabricación y distribución de vacunas" con el objetivo de "aumentar la escala, fabricar y distribuir rápidamente grandes cantidades de la vacuna de alta calidad"[10] (Pfizer/BioNTech I). Cada parte contribuyó de manera diferente al acuerdo. En particular, **BioNTech y Pfizer** combinaron la experiencia de BioNTech I en la fabricación de ARNm adquirida durante casi una década con el "historial de 171 años de investigación, desarrollo, fabricación y entrega de medicamentos y vacunas innovadores a pacientes necesitados" de Pfizer. La red de fabricación combinada de Pfizer y BioNTech tenía el potencial de suministrar a nivel mundial hasta 50 millones de dosis de vacunas en 2020 y hasta 1.300 millones de dosis a finales de 2021.

El acuerdo reunió las capacidades de investigación y fabricación de BioNTech, cuyas vacunas candidatas ya habían alcanzado la fase de los ensayos clínicos, con la "vasta experiencia y conocimientos en logística de cadena de frío" de Pfizer, haciendo uso de su "infraestructura establecida para suministrar la vacuna en todo el mundo, incluidos los centros de distribución que pueden almacenar dosis de vacunas hasta por seis meses".

Los términos del acuerdo implicaban que BioNTech mantuviera la autorización regulatoria y Pfizer los derechos de comercialización en todo el mundo.

La cooperación implicó el surgimiento de un competidor fuerte y eficaz, con capacidades de fabricación y distribución suficientes para afrontar el reto de fabricar y distribuir de forma rápida y segura el máximo número de vacunas. Individualmente, ninguna de las dos empresas habría sido capaz de hacer frente a tal desafío de manera efectiva.

Pfizer y BioNTech, después de su exitosa colaboración en el desarrollo y distribución de una vacuna contra el COVID, unieron sus capacidades de investigación en 2020 para producir "una nueva colaboración de investigación, desarrollo y comercialización para desarrollar una posible primera vacuna basada en ARNm para la prevención del herpes zóster"[11] (Pfizer/BioNTech II). En este caso, ambas empresas unieron sus capacidades de investigación complementarias −en la tecnología de ARNm patentada de BioNTech y en la tecnología de antígenos de Pfizer− para alcanzar un objetivo común.

Comercialización y distribución conjunta. Una forma más convencional de cooperación es el acuerdo entre competidores para mejorar la comercialización y distribución de sus productos. Esto no es exclusivo

---

8 "Search for Coronavirus Vaccine Becomes a Global Competition". The New York Times, March 19, 2020. Disponible en: https://www.nytimes.com/2020/03/19/us/politics/coronavirus-vaccine-competition.html

9 La competencia por el desarrollo de vacunas contra la COVID-19 fue intensa: a finales de 2021 se habían autorizado 32 vacunas. Solo 5 de esos 32, entre ellos Pfizer/BioNTech, tuvieron un impacto significativo en la gestión de la pandemia (King, 2024)and 32 vaccines using a broad range of technologies had received authorization for use on an emergency basis by the end of 2021, from either a national regulatory authority or the World Health Organization. However, 27 of those 32 vaccines had little impact on the global course of the pandemic. Only five vaccines, from AstraZeneca, Pfizer/BioNTech, Sinovac, Moderna, and Sinopharm, were manufactured, authorized, and distributed in time to significantly impact the number of deaths worldwide. Together, these five vaccines averted an estimated 17 million deaths in the first year of the vaccination campaign. The shared characteristic of these five manufacturers was their ability to rapidly develop and scale up vaccine production to deliver the large manufacturing volumes required to immunize large segments of the global population. Because the development and manufacturing of these vaccines was generally on the critical path to authorization and supply, the technical activities involved with development, scale-up, testing, technology transfer, and full-scale manufacturing, as well as aspects of the Chemistry, Manufacturing, and Controls (CMC.

10 "Pfizer and BioNTech Achieve First Authorization in the World for a Vaccine to Combat COVID-19". Pfizer Press release, December, 2020. Disponible en: https://www.Pfizer.com/news/press-release/press-release-detail/Pfizer-and-BioNTech-achieve-first-authorization-world

11 "Pfizer and BioNTech Sign New Global Collaboration Agreement to Develop First mRNA-based Shingles Vaccine". Pfizer Press release, January, 2022. Disponible en: https://www.Pfizer.com/news/press-release/press-release-detail/Pfizer-and-BioNTech-sign-new-global-collaboration-agreement

de las industrias basadas en la innovación, pero permite a las empresas no agregar nuevos costes a los grandes costes de desarrollo de productos y facilitar la recuperación de sus costes iniciales.

Pfizer y GSK combinaron en 2019 sus negocios de productos de consumo de salud con el objetivo de mejorar la comercialización y ahorrar costes de distribución[12]. Pfizer y GSK competían en otros mercados como el de las vacunas o el de los medicamentos con receta. La empresa conjunta reunió las supuestas "carteras altamente complementarias" de productos destinados al consumidor final, incluidas "Sensodyne, Voltaren y Panadol de GSK y Advil, Centrum y Caltrate de Pfizer[13]". Las compañías anticiparon "sinergias de costes sustanciales", y "ahorros de costes anuales totales de 500 millones de libras hasta 2022". En 2022, GSK separó su negocio de Consumer Healthcare del Grupo GSK para formar HALEON y vendió su participación en la compañía.

La cooperación entre Pfizer y GSK implicó la aparición de un competidor más fuerte en los productos de consumo de salud, aumentando los ingresos y reduciendo los costes de ambas compañías. Las partes alegaron que sus carteras eran complementarias (y no competitivas), por lo que el acuerdo no implicaba la eliminación de un competidor. La escisión por parte de GSK años más tarde despejó algunas de las preocupaciones de competencia de este acuerdo[14].

IV. BENEFICIOS Y RIESGOS DE LA "COOPETENCIA" EN LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA

Los ejemplos anteriores ilustran cómo funciona la *coopetencia* en la industria farmacéutica. Para que la *coopetencia* funcione, las empresas deben tener incentivos para colaborar abiertamente y para que dicha colaboración sea lo más fructífera posible. Como resultado de dicha cooperación, los consumidores podrían beneficiarse al tener acceso a productos y tecnologías que de otro modo no estarían disponibles (no solo como resultado inmediato de dicha cooperación, sino también mediante el cambio potencial de la dinámica competitiva y de la innovación).

Sin embargo, también existen riesgos que pueden afectar al resultado de la *coopetencia*: puede haber riesgos para las empresas que conlleven que no se aproveche al máximo los beneficios de la *coopetencia* y también puede haber riesgos para los consumidores si la cooperación se implementa a expensas del bienestar de los consumidores, convirtiéndose en acuerdos perjudiciales para el consumidor.

Los ejemplos de la sección anterior ilustran cómo la combinación de recursos y experiencia puede permitir a los competidores obtener ganancias que no se podrían obtener individualmente. Esas ganancias se traducen en beneficios para los consumidores, ya que éstos obtienen acceso a productos y tecnologías que de otro modo no estarían disponibles.

Compartición de activos complementarios. La colaboración entre empresas con recursos complementarios puede generar sinergias valiosas y fomentar la innovación. El caso de **BioNTech y Pfizer** lo ejemplifica claramente: BioNTech aportó la vacuna contra el COVID-19, mientras que Pfizer ofreció su red global de distribución. Esta alianza permitió una producción y distribución rápidas y seguras a escala mundial, algo

12 La Comisión Europea aprobó, la adquisición del negocio de salud del consumidor de Pfizer por parte de GlaxoSmithKline. Sin embargo, la decisión se condicionó a la desinversión global del negocio de tratamiento tópico del dolor de Pfizer, llevado a cabo bajo la marca ThermaCare.

13 "GlaxoSmithKline plc and Pfizer Inc to form new world-leading Consumer Healthcare Joint Venture" GSK Press release, December 2018. Disponible en: https://www.gsk.com/en-gb/media/press-releases/glaxosmithkline-plc-and-Pfizer-inc-to-form-new-world-leading-consumer-healthcare-joint-venture/

14 Pfizer to sell stake in GSK's consumer health business after it lists" Reuters, June, 2022. Disponible en: https://www.reuters.com/markets/deals/Pfizer-exit-gsks-consumer-health-arm-after-spin-off-2022-06-01/

que ninguna de las dos empresas habría logrado por sí sola en el tiempo necesario, lo que a la postre salvó millones de vidas. La cooperación benefició tanto a las compañías como a los consumidores, al facilitar un acceso ágil y global a las vacunas en un momento crítico.

En otros casos, la restricción puede ser financiera. La cooperación con competidores supone una solución atractiva para pequeñas y medianas empresas que se enfrentan a limitaciones financieras, ya que poseen bases de conocimientos y entornos empresariales similares. Esta similitud facilita la asimilación e integración de conocimientos y recursos, un proceso que sería más difícil con socios no competidores (Bagherzadeh et al., 2022).

Las estrategias *coopetitivas* también pueden implicar la compartición de recursos de I+D complementarios, como en el caso del acuerdo entre Pfizer y BioNTech II para desarrollar una posible primera vacuna basada en ARNm para la prevención del herpes zóster; y la asociación entre AstraZeneca y Merck para desarrollar un nuevo medicamento contra el cáncer de ovario y mama. En ambos casos, la puesta en común de su I+D les permite desarrollar innovación, que de otro modo no surgiría. Estos acuerdos no solo generan innovación, sino que también permiten a las empresas compartir el coste de la innovación en un contexto de elevado riesgo, lo que hace que innovar sea menos costoso.

En estos casos, la *coopetencia* constituye una fuente de innovación. No solo permite a las empresas participantes generar nuevas innovaciones, que no hubieran sido alcanzables individualmente, sino que también les permite aprender de los rivales, lo que puede cambiar la dinámica de la innovación. Además, la innovación hace que las empresas sean más competitivas y desencadena la competencia en innovación, ya que otros competidores tendrán que innovar más para lanzar nuevos productos y ganar cuota de mercado.

Las empresas cooperantes pueden emerger como competidores más fuertes, no solo en el ámbito concreto de la cooperación, sino también en otras líneas de negocio a través del intercambio de activos intangibles, como conocimientos, habilidades y eficiencias organizacionales.

La *coopetencia* actúa como una forma de innovación abierta, permitiendo a las empresas aprender de sus rivales y, por lo tanto, reduciendo las asimetrías en capacidades técnicas y de gestión. Este intercambio de conocimientos y experiencias es especialmente valioso a la hora de entrar en nuevos mercados o enfrentarse a proyectos de riesgo, ya que puede reducir las barreras de entrada y facilitar la creación de nuevos productos y la aparición de nuevos competidores (Cygler et al., 2018).

Economías de escala y alcance. Una motivación más convencional para la cooperación, que no es exclusiva de la industria farmacéutica, son los acuerdos destinados a mejorar la comercialización y distribución de productos, como la asociación entre Pfizer/GSK para mejorar la comercialización y ahorrar costes de distribución de su cartera de productos de consumo en el ámbito de la salud. Dicho acuerdo se justificó principalmente en ahorros sustanciales de costes. Como veremos más adelante, un aspecto crucial de este acuerdo fue que sus carteras de productos eran complementarias y, por lo tanto, el acuerdo no fue instrumental para ganar poder de mercado.

La cooperación competitiva permite a las empresas lograr economías de escala y alcance, mejorando su eficiencia general e incrementando la cobertura del mercado. Al acceder e integrar el conocimiento de sus rivales, las empresas pueden superar las diferencias en capacidades técnicas y de gestión, haciendo de la cooperación una herramienta estratégica para el crecimiento sostenible en una industria altamente competitiva.

En los acuerdos de I+D que incluyen no solo la colaboración en investigación primaria sino también el desarrollo de productos, la *coopetencia* permite compartir los costes de desarrollo y marketing. Por ejemplo,

la asociación entre AstraZeneca y Merck para desarrollar Lynparza también incluyó el marketing del producto, compartiendo los costes de distribución y comercialización.

En general, la colaboración con los competidores suele ser más fácil de articular porque todas las empresas implicadas "hablan el mismo idioma". Por lo tanto, la colaboración tiende a implicar menores costes de coordinación y búsqueda en comparación con socios no competidores.

Riesgos para empresas y consumidores. Sin embargo, la *coopetencia* puede implicar riesgos, no solo para las empresas implicadas, sino también para los consumidores. Los obstáculos a la cooperación pueden impedir que las empresas aprovechen al máximo los beneficios de tal cooperación. Los consumidores podrían verse afectados negativamente si los acuerdos de *coopetencia* se convierten en acuerdos colusorios, en los que las empresas aumentan sus beneficios a expensas de los consumidores.

Si bien la *coopetencia* puede ofrecer beneficios significativos, las empresas pueden ser reacias a entablar relaciones de cooperación con los competidores porque perciben que eso podría poner en peligro su posición competitiva en el mercado. Una de las preocupaciones más apremiantes es el riesgo inherente de "revelar la receta de tu salsa secreta a tu enemigo"[15]. La cooperación con un competidor puede convertirse en asimétrica, de formas que un socio puede explotar oportunistamente la colaboración en su propio beneficio. Ese comportamiento oportunista puede manifestarse en forma de filtración de información confidencial, socavar la estructura y la capacidad de la organización o utilizar la asociación de manera egoísta en lugar de como un acuerdo mutuamente beneficioso.

Hay varias formas de romper esta desconfianza entre los socios. Un primer requisito previo es que, antes de entablar una relación competitiva, las empresas deben asegurarse de que dicha relación es mutuamente beneficiosa y de que todos los socios tienen incentivos para perseguir el objetivo del acuerdo. Si los socios tienen incentivos para desviarse, el acuerdo no será mutuamente beneficioso. En los acuerdos entre BioNTech y Pfizer, los beneficios potenciales para ambas empresas eran enormes, por lo que ambas empresas tenían un compromiso firme para que el acuerdo funcionara.

Es más probable que surja desconfianza cuando las áreas de colaboración son demasiado adyacentes a los mercados estratégicos o a las especificidades de los productos de los socios. Si los socios perciben que la colaboración puede implicar la revelación de sus principales fuentes de ventajas competitivas, pueden ser reacios a participar en estrategias cooperativas. En el acuerdo entre AstraZeneca y Merck, el objeto de la cooperación no se solapaba totalmente con los mercados principales de los socios, lo que facilitaba la confianza y un resultado exitoso. Del mismo modo, una de las claves de la asociación entre Pfizer y GSK fue que sus carteras de productos eran complementarias. Si sus carteras hubieran sido sustitutivas, podrían haber surgido conflictos sobre cómo priorizar la distribución o, lo que es peor, los socios podrían haber tenido incentivos para coludir con el objeto evitar la competencia entre sus carteras de productos.

La evidencia empírica muestra que las grandes farmacéuticas tienden a evitar los *proyectos* de coopetencia que son demasiado adyacentes a su mercado estratégico o a la especificidad de su producto (Alshareef et al., 2024). Además, es más probable que la *coopetencia* sea exitosa cuando existe un solapamiento tecnológico entre los socios que favorece el aprendizaje y la colaboración, que cuando hay un solapamiento en el mercado de productos, lo que introduce una dinámica competitiva que impide una cooperación óptima (Runge et al., 2022).

Además, la gestión de la cooperación puede ser costosa. La cooperación con los competidores puede aumentar los costes operativos y de transacción. La complejidad de la coordinación con un competidor, la alineación de

15 Brandenburger & Nalebuff (2021) describen varios escenarios en los que las partes podrían ser reacias a cooperar, incluso si la cooperación genera beneficios para las empresas que cooperan, para la industria y para los consumidores.

objetivos y la gestión de la alianza también pueden dar lugar a costes sustanciales de tiempo, lo que puede provocar una disminución de la calidad del producto y resultados adversos en el mercado. La alineación de los incentivos puede requerir contratos precisos que especifiquen el alcance del acuerdo, la división de tareas entre las partes, la gestión de cualquier conflicto (o de la finalización del acuerdo) y la división de las ganancias.

La cooperación entre competidores puede afectar negativamente a los consumidores si se convierte en un instrumento de colusión entre competidores. Cuando los competidores cooperan para reducir la competencia y aumentar su poder de mercado (y no hay un impacto positivo sobre la innovación, la demanda o los costes), los beneficios de dicha cooperación surgen a expensas del bienestar de los consumidores.

La línea divisoria entre la *coopetencia* y la colusión no siempre es clara. En general, es probable que los acuerdos que promueven la innovación y fomentan la competencia tengan un efecto positivo sobre el bienestar de los consumidores. A falta de beneficios claros para la innovación y la competencia, los efectos de los acuerdos sobre los consumidores deben analizarse cuidadosamente.

El potencial para un mayor bienestar de los consumidores depende en gran medida de las sinergias y complementariedades que las empresas aporten al acuerdo de cooperación. Cuando tales sinergias son fuertes, por ejemplo, a través de la integración de tecnologías o esfuerzos de I+D, el bienestar del consumidor puede aumentar en relación a la situación en la que las empresas compiten.

En última instancia, la respuesta a si la *coopetencia* mejora el bienestar del consumidor radica en su capacidad para mantener la innovación y la competencia. Si la *coopetencia* fomenta un entorno de innovación abierta y reduce las barreras de entrada al mercado, puede generar innovación, aumentar la competencia y, por lo tanto, mejorar el bienestar general de la economía.

V. ¿QUÉ DESAFÍOS PLANTEA LA "COOPETENCIA" A LA DEFENSA DE LA COMPETENCIA?

Los reguladores analizan con recelo los acuerdos entre competidores, ya que podrían perjudicar a los consumidores. Los acuerdos entre competidores pueden dar lugar a la colusión, en la que las empresas obtienen beneficios del aumento de los precios o de la división del mercado a expensas de los consumidores. Sin embargo, como se ha explicado, la *coopetencia* puede aportar beneficios a los consumidores en términos de innovación y una mayor competencia futura. La prueba consiste en verificar si los consumidores se benefician como resultado de la cooperación.

La regulación europea exime, bajo diversas condiciones, de la prohibición de acuerdos restrictivos de la competencia a ciertos acuerdos de cooperación en I+D. Para quedar exentos, los acuerdos de I+D deben cumplir determinadas condiciones que se refieren, entre otras, a la inclusión de determinadas cláusulas relacionadas con el acceso y la explotación de los resultados finales y a la no inclusión de las denominadas "restricciones duras" (por ejemplo, restricciones de precios o de actividades de I+D). Otros acuerdos y acuerdos de I+D que no cumplan con las condiciones requeridas pueden estar sujetos al escrutinio de las agencias de competencia[16].

Del mismo modo, la legislación de EE. UU. anticipa que los consumidores pueden beneficiarse de las colaboraciones de la competencia. El análisis de los acuerdos entre competidores conlleva una "regla de

16 Comunicación de la Comisión Europea – Directrices sobre la aplicabilidad del artículo 101 del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea a los acuerdos de cooperación horizontal. C/2023/4752, DO C 259 de 21.7.2023, pp. 1-125. Disponible en https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?toc=OJ%3AC%3A2023%3A259%3ATOC&uri=uriserv%3AOJ.C_.2023.259.01.0001.01.ENG

la razón" para determinar su efecto competitivo global (excepto en el caso de los acuerdos que tienen por objeto restringir la competencia, que son per se ilegales). El análisis de la regla de la razón se centra en la comparación de la situación competitiva en presencia y en ausencia del acuerdo pertinente[17].

Tanto en la UE como en los EE.UU. (como en muchas otras jurisdicciones), la evaluación se articula en dos etapas: La primera tiene como objetivo determinar el daño anticompetitivo potencial del acuerdo. Si el acuerdo restringe la competencia, el segundo paso tiene como objeto determinar si existen eficiencias o beneficios del acuerdo que pudieran compensar el supuesto daño anticompetitivo.

Bajo este enfoque secuencial, si un acuerdo entre empresas restringe la competencia, los reguladores presumen la existencia de un daño al consumidor. La presunción sólo puede ser revertida si las partes justifican que el acuerdo genera beneficios suficientes para compensar dicho daño. El análisis del impacto en la competencia se centra normalmente en el precio/producción. Los beneficios potenciales pueden referirse a los ahorros de costes o a la expansión de la demanda; y a la generación de innovación y oferta de nuevos productos.

Con el fin de facilitar la materialización de los beneficios de la cooperación para consumidores y empresas, los reguladores deberían abandonar el enfoque de dos etapas centrado en el impacto sobre el precio y la oferta, pasando al análisis simultáneo de todas las implicaciones de un acuerdo que determinan los efectos netos del acuerdo sobre el bienestar de los consumidores (en particular, los impactos sobre la competencia y sobre la innovación). Especialmente en las industrias basadas en la innovación, es relevante considerar no solo los efectos a corto plazo de los acuerdos, sino también cómo la colaboración entre competidores podría afectar a la dinámica futura de los mercados, la competencia y la innovación. Un acuerdo entre competidores puede no solo generar innovación, sino que también puede afectar la dinámica de la generación de la innovación, cambiando la forma en que las empresas compiten en innovación.

El análisis contrafáctico debe tener en cuenta lo que ocurriría en relación a la competencia y a la innovación (y otros factores pertinentes) si el acuerdo no se llevara a cabo. Si bien la Comisión Europea ha introducido los efectos de la innovación en el centro del análisis de concentraciones (especialmente, en lo que se refiere a los posibles efectos negativos de las concentraciones sobre la innovación),[18] la innovación desempeña un papel menos destacado en el análisis de los acuerdos entre competidores, donde se trata como eficiencia potencial. En ese sentido, cuando un acuerdo de I+D produce grandes efectos potenciales sobre la innovación y, por lo tanto, grandes beneficios para los consumidores, el análisis del impacto sobre la competencia podría no ser tan relevante (excepto para la identificación de restricciones a la competencia que no son necesarias para alcanzar los objetivos de la cooperación).

El análisis contrafáctico de una colaboración coopetitiva debe basarse en las teorías del daño de la competencia dinámica. Un enfoque dinámico incorpora al análisis no solo los efectos inmediatos de la cooperación (nuevas innovaciones, nuevos productos o ahorros de costes), sino también cómo las dinámicas de competencia e innovación se ven afectadas por dicha cooperación en el mediano o largo plazo. Podría darse el caso de que la cooperación permitiera a los competidores generar y desarrollar nuevas oportunidades de mercado o responder rápida y eficazmente a las fluctuaciones del mercado o a acontecimientos inesperados en beneficio de los consumidores. En este contexto, las posibles restricciones a corto plazo de la competencia podrían compensarse por el impacto sobre la dinámica de la competencia y de la innovación, creando nuevos mercados e intensificando la competencia y la innovación.

17 Directrices de defensa de la competencia para colaboraciones entre competidores. Emitido por la Comisión Federal de Comercio y el Departamento de Justicia de los Estados Unidos. Abril de 2000. Disponible en https://www.justice.gov/atr/page/file/1098461/dl

18 Véase, por ejemplo, Dow/DuPont en 2017 y Bayer/Monsanto en 2018.

Las teorías de daño de la competencia dinámica han sido utilizadas recientemente por los reguladores en la revisión de diversas concentraciones, por ejemplo, para prohibir las concentraciones entre Microsoft y Activision en 2023 y entre Meta y Giphy en 2022. Sin embargo, generalmente se han utilizado como justificación para decisiones negativas. Su aplicación a decisiones "positivas" en entornos distintos de concentraciones es aún incipiente.

La línea divisoria entre la *coopetencia* beneficiosa y la colusión no siempre es clara y, a menudo, requiere de un escrutinio minucioso por parte de los reguladores. Los reguladores son sensibles a la relevancia de los acuerdos de I+D y a sus posibles efectos positivos sobre los operadores del mercado y sobre los consumidores. El reto para los reguladores es identificar aquellos acuerdos que fomenten las dinámicas de la competencia y de la innovación. Para ello, es crucial analizar con detalle la naturaleza de los acuerdos y las dinámicas competitivas y de generación de innovación de los mercados en cuestión.

VI. CONCLUSIONES

La *coopetencia*, es decir, la colaboración y cooperación entre competidores para perseguir un objetivo común y mutuamente beneficioso, es una fuente crucial de innovación en la industria farmacéutica. Numerosos ejemplos muestran cómo los competidores colaboran exitosamente para compartir los riesgos y costes de I+D, explorar y crear nuevas oportunidades de mercado, y responder rápidamente a las fluctuaciones repentinas del mercado.

Sin embargo, la *coopetencia* conlleva riesgos tanto para las empresas como para los consumidores. Es posible que los beneficios totales de dicha colaboración no se materialicen si las empresas carecen de incentivos para compartir sus activos y tecnologías, por temor a la exposición de sus ventajas competitivas. Estos obstáculos pueden mitigarse cuando las empresas colaboran en áreas no esenciales o cuando se complementan entre sí, generando beneficios sustanciales de la cooperación. Los consumidores podrían verse perjudicados si la *coopetencia* se convierte en colusión y conduce a precios más altos y menos innovación.

La defensa de la competencia debe dar prioridad por igual al fomento de la competencia y de la innovación. El análisis de los acuerdos entre competidores debe tener como objetivo fomentar ambos, emergiendo como una herramienta poderosa para activar la dinámica competitiva y de generación de innovación en industrias basadas en la innovación como la farmacéutica, beneficiando tanto a la industria como a los consumidores.

REFERENCIAS

Alshareef, L., Dietlmeier, S. F., & Florian, U. (2024). Coopetition for the greater good. Exploratory study of coopetition management mechanisms in the pharmaceutical industry (No. 120645). Munich Personal RePEc Archive. https://mpra.ub.uni-muenchen.de/120645/

Bagherzadeh, M., Ghaderi, M., & Fernandez, A.-S. (2022). Coopetition for innovation - the more, the better? An empirical study based on preference disaggregation analysis. European Journal of Operational Research, 297(2), 695-708. https://doi.org/10.1016/j.ejor.2021.06.010

Brandenburger, A., & Nalebuff, B. (1996). Co-opetition. Doubleday.

Brandenburger, A., & Nalebuff, B. (2021). The Rules of Coopetition. Harvard Business Review, January–February 2021.

Cygler, J., Sroka, W., Solesvik, M., & Dębkowska, K. (2018). Benefits and drawbacks of coopetition: The roles of scope and durability in coopetitive relationships. Sustainability, 10(8), 2688. https://doi.org/10.3390/su10082688

Draghi, M. (2024). The future of European competitiveness. https://commission.europa.eu/topics/strengthening-european-competitiveness/eu-competitiveness-looking-ahead_en

Gnyawali, D. R., & Park, B.-J. (Robert). (2009). Co-opetition and technological innovation in small and medium-sized enterprises: A multilevel conceptual model. Journal of Small Business Management, 47(3), 308-330. https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2009.00273.x

Gnyawali, D. R., & Park, B.-J. (Robert). (2011). Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation. Research Policy, 40(5), 650-663. https://doi.org/10.1016/j.respol.2011.01.009

King, M. L. (2024). How manufacturing won or lost the COVID-19 vaccine race. Vaccine, 42(5), 1004-1012. https://doi.org/10.1016/j.vaccine.2023.12.031

Runge, S., Schwens, C., & Schulz, M. (2022). The invention performance implications of coopetition: How technological, geographical, and product market overlaps shape learning and competitive tension in R&D alliances. Strategic Management Journal, 43(2), 266-294. https://doi.org/10.1002/smj.3334

Scherer, F. M. (2000). Chapter 25: The pharmaceutical industry. In Handbook of Health Economics (Vol. 1, pp. 1297-1336). Elsevier. https://doi.org/10.1016/S1574-0064(00)80038-4

Este documento se encuentra sujeto a los términos y condiciones de uso disponibles en nuestro sitio web:
http://www.centrocompetencia.com/terminos-y-condiciones/

Cómo citar este artículo:
Juan Delgado y Lourdes Sosa, "La "Coopetencia" en la Industria Farmacéutica: Retos para la Defensa de la Competencia" (julio, 2025),
http://www.centrocompetencia.com/category/investigaciones

Envíanos tus comentarios y sugerencias a info@centrocompetencia.com
CentroCompetencia UAI – Av. Presidente Errázuriz 3485, Las Condes, Santiago de Chile