

Perspectivas de las Ciencias de la Vida 2026

Los directivos encuestados en ciencias de la vida son optimistas respecto a las perspectivas financieras de sus propias organizaciones, pero identifican la necesidad de resiliencia en un panorama global complejo

La industria de las ciencias de la vida puede estar cada vez más sin fronteras, pero la confianza no parece estarlo. Según la Encuesta de Perspectivas de Ciencias de la Vida 2026 de Deloitte, el 75 % de los directivos de biofarmacéuticas y medtech que respondieron confían en las perspectivas financieras de sus propias organizaciones para el próximo año. Sin embargo, solo el 41% se siente optimista respecto a la salud de la economía global.

El próximo año puede recompensar a las organizaciones que sean capaces de armonizar el impulso global con la resiliencia local—equilibrando inversiones audaces en inteligencia artificial y tecnologías emergentes con la capacidad pragmática de adaptarse a los cambios regulatorios y económicos.

Para comprender mejor las prioridades y preocupaciones del sector, el [El Centro de Soluciones de Salud de Deloitte de EE. UU.](#), en colaboración con Deloitte Global, realizó su cuarta Encuesta Anual de Perspectivas de Ciencias de la Vida de agosto a septiembre de 2025. La encuesta incluyó a 280 directivos ejecutivos de empresas biofarmacéuticas y medtech de Estados Unidos, Europa (Francia, Alemania, Suiza y Reino Unido) y Asia (China y Japón). Las ideas de la encuesta se enriquecieron aún más con entrevistas en profundidad con varios líderes del sector([véase en metodología](#)).

En general, la mayoría de los líderes del sector encuestados coinciden en que la verdadera transformación en 2026 implicará pensamiento innovador, modelos operativos ágiles y sólidas alianzas externas para ayudar a garantizar un crecimiento sostenido.

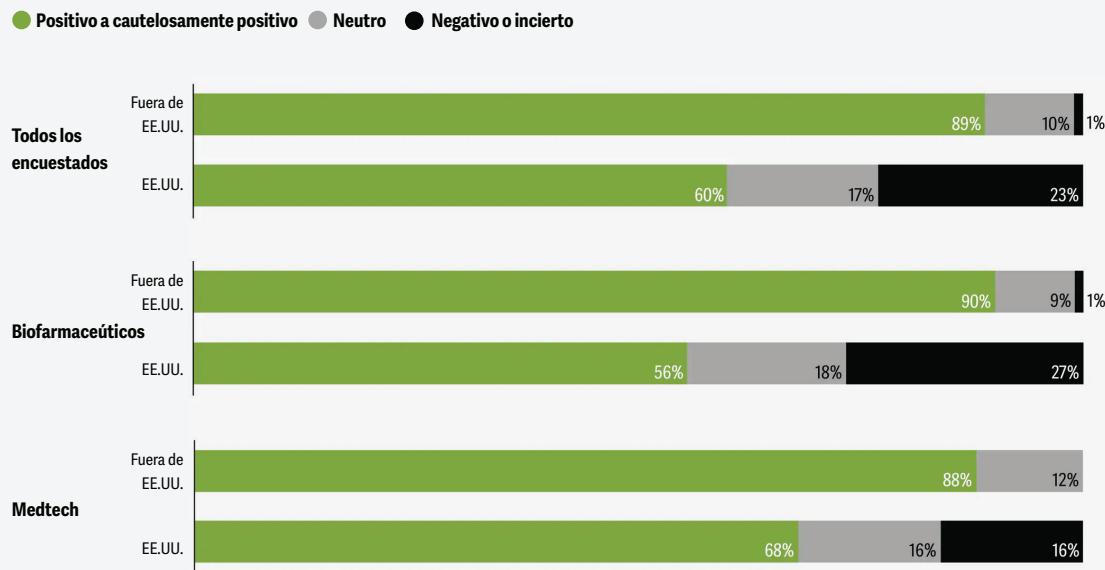
El sentimiento del mercado varía según la región y el sector

Aunque muchos ejecutivos encuestados en ciencias de la vida son optimistas respecto a 2026, los niveles de confianza varían según las regiones y los sectores. El noventa por ciento de los líderes biofarmacéuticos en los países europeos y asiáticos encuestados informan de expectativas “positivas” o “cautelosamente positivas” para el próximo año; Además, el 83% predice un crecimiento constante o fuerte de los ingresos, y solo el 2% anticipa una caída. En cambio, el optimismo está más moderado entre los líderes biofarmacéuticos con sede en EE. UU.: el 56% expresa una perspectiva positiva o cautelosamente positiva para 2026, mientras que el 27% sigue siendo

negativo o incierto (figura 1). En cuanto a las expectativas de crecimiento, el 71 % de los encuestados en biofarmacéuticas estadounidenses anticipa aumentos en los ingresos, pero el 18 % prevé un descenso.

Figura 1

Los líderes globales de ciencias de la vida muestran un mayor optimismo respecto al rendimiento de su sector en 2026 que sus pares estadounidenses



Notas: Todos los encuestados n = 280; que incluye ciencias de la vida estadounidenses n = 140 (90 biofarmacéuticas y 50 medtech); Ciencias de la vida fuera de EE. UU. n = 140 (90 biofarmacéuticas y 50 medtech). Pregunta de encuesta: ¿Cuál es tu perspectiva de rendimiento para 2026 en la industria de las ciencias de la vida? [Escala de valoración: positiva, cautelosamente positiva, neutral, negativa o incierta]

Fuente: Encuesta 2026 Life Sciences Outlook Survey.

Deloitte. | www.deloitte.com/chs

Los ejecutivos de tecnología médica encuestados tienden a ser más optimistas respecto al futuro que sus homólogos de la industria biofarmacéutica, mientras anticipan un crecimiento similar de los ingresos (81%). No existe una diferencia estadísticamente significativa entre las expectativas de crecimiento de los ejecutivos de tecnología médica en Estados Unidos (84%) y las de varios países fuera de Estados Unidos (78%), lo que sugiere una perspectiva globalmente consistente en todas las geografías.

Aunque el optimismo general es evidente tanto entre los ejecutivos de la biofarmacéutica como de las medtech para 2026, esta positividad se ve atenuada por tensiones geopolíticas persistentes, presiones de precios y cambios regulatorios que complican las estrategias de crecimiento y los modelos operativos¹. La estrategia de crecimiento predominante centrada en Estados Unidos parece estar cediendo el paso a un panorama global fragmentado y complejo de amore.²

“En estos tiempos, si tienes una huella diversificada, puedes desarrollar esa agilidad músculo para reaccionar sin depender completamente de una sola cosa.”

– Ejecutivo europeo de estrategia corporativa.

Otra perspectiva proviene de Gabriele Ricci, director de datos y tecnología en Takeda Pharmaceuticals, quien señala: “La volatilidad impulsa la innovación”, reflejando una disposición para abrazar y adaptarse a un entorno dinámico y para impulsar el progreso en medio de la incertidumbre continua. Añade: “Todos estamos entrando en un periodo de transformación con propósito, donde disciplina e innovación deben coexistir a medida que la industria madura más allá de la expectativa hacia una productividad medible a partir de la IA y los datos.”

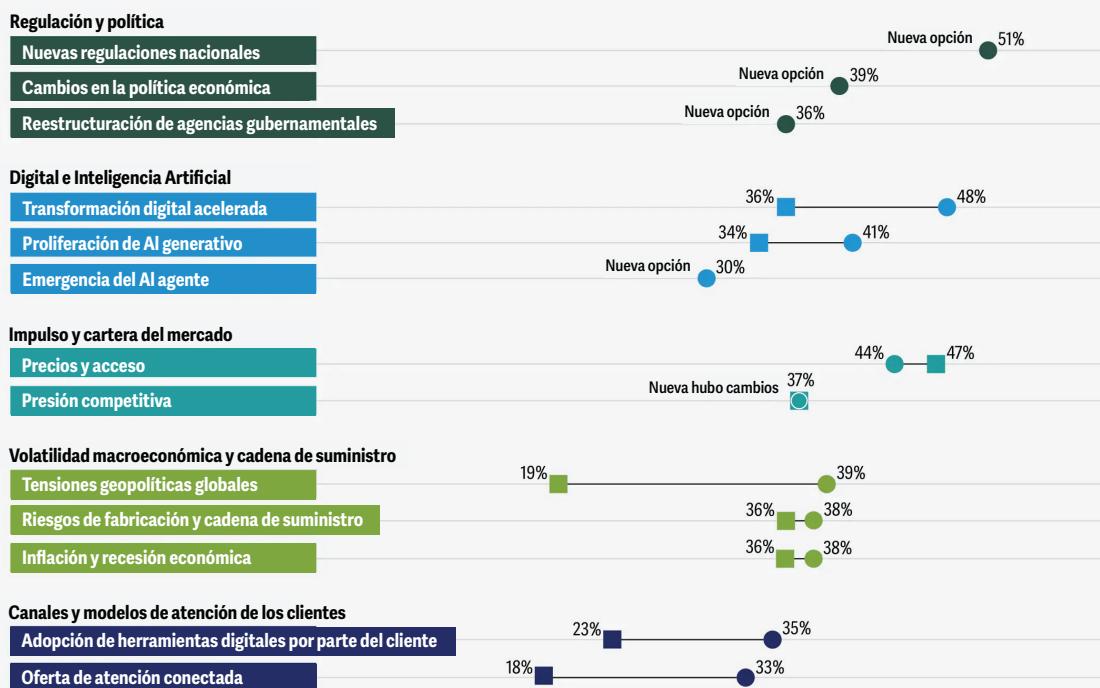
En respuesta a dinámicas que cambian rápidamente, los directivos encuestados identificaron un conjunto de estrategias interconectadas: desde avanzar en la transformación digital y gestionar cambios regulatorios hasta optimizar precios y gestión de carteras. Las siguientes secciones destacan las áreas que los directivos consideran más importantes para mantener el crecimiento y la resiliencia en 2026.

Tendencias que moldean las estrategias de 2026

De cara al futuro, los líderes de las ciencias de la vida citaron varias tendencias que probablemente influirán en sus estrategias corporativas en 2026. Aunque la transformación digital sigue siendo un foco central, los cambios regulatorios, las presiones de precios y los cambios geopolíticos son igualmente urgentes y podrían afectar al rendimiento organizativo. De cara al futuro, los líderes de las ciencias de la vida citaron varias tendencias que probablemente influirán en sus estrategias corporativas en 2026. Aunque la transformación digital sigue siendo un foco central, los cambios regulatorios, las presiones de precios y los cambios geopolíticos son igualmente urgentes y podrían afectar al rendimiento organizativo.

Figura 2

Cambio regulatorio, AI y tendencias geopolíticas encabezan la lista de impactos estratégicos para 2026



Notas: Pregunta de encuesta: ¿Qué impacto esperas que tengan las siguientes tendencias del sector en la estrategia de tu organización en 2026? (Escala de valoración: sin impacto o bajo impacto, impacto moderado o significativo.) La cifra muestra el porcentaje de encuestados que calificaron cada tendencia como teniendo un "impacto significativo", incluyendo solo a quienes citaron al menos el 30% de los encuestados. Los ítems marcados con asterisco solo se mostraron a los encuestados no estadounidenses (n= 140) y los marcados con un caret solo a los encuestados estadounidenses (n= 140). El grupo total incluye tanto ejecutivos estadounidenses como no estadounidenses de ciencias de la vida (n = 280).

Fuente: Encuesta 2026 Life Sciences

Deloitte. | www.deloitte.com/chs

Los encuestados identifican varias tendencias principales que probablemente influirán en las estrategias operativas de su organización en 2026 (figura 2).

- **Creciente influencia regulatoria y política:** La regulación fue la tendencia más citada que se espera que influya en la estrategia organizacional. Uno de cada dos encuestados no estadounidenses (51%) señaló

cambios regulatorios nacionales —como la Ley de IA de la UE, la Directiva de Informes de Sostenibilidad Corporativa, la Ley Europea de Informes de Sostenibilidad Corporativa Health Data Space y el programa de compras basadas en volumen de China³— que podrían afectar al acceso al mercado, la fijación de precios y los modelos de reembolso. En Estados Unidos, el 36% de los encuestados destacó la reestructuración de agencias dentro de la Administración de Alimentos y Medicamentos y el Departamento de Salud y Servicios Humanos, mientras que el 39% citó cambios en la política económica, incluidos aranceles. Estos factores también pueden influir en la forma en que los líderes piensan sobre los precios y las decisiones de gestión de carteras en el año que viene.

- **Aceleración de la transformación digital y la IA:** Casi la mitad de los encuestados (48%) identificó la transformación digital acelerada como una tendencia que probablemente tendrá un impacto sustancial en sus organizaciones en 2026, un aumento estadísticamente significativo en comparación con 2025. La proliferación de la IA generativa, identificada por el 41% de los encuestados como una tendencia influyente, pone de manifiesto cómo la analítica y la automatización están moldeando cada vez más la investigación, la fabricación y las operaciones comerciales. Cabe destacar que el 30% citó sistemas agentes—IA que pueden actuar de forma autónoma para alcanzar objetivos, tomar decisiones y realizar tareas—una nueva categoría de encuestados este año, señalando un creciente interés en capacidades digitales avanzadas. A pesar de estas inversiones, solo el 22% de los líderes en ciencias de la vida afirmó haber escalado con éxito la IA, y solo el 9% reportó obtener rendimientos significativos en estos esfuerzos. Las preocupaciones sobre la ciberseguridad también están aumentando, con un 35% de los encuestados que afirma que afectará a su estrategia.
- **Presiones persistentes sobre precios, acceso y cartera:** El precio y el acceso a medicamentos, terapias y tecnologías médicas siguen siendo consideraciones estratégicas importantes para el 44% de los encuestados, un ligero cambio respecto a Life Sciences Outlook del año pasado. Otras tendencias clave esperadas para 2026 incluyen una mayor presión competitiva por parte de genéricos y biosimilares (citada por el 37% de los encuestados), así como la expiración de medicamentos superventas y la inminente caída de patentes (mencionada por el 26%).
- **Mayor incertidumbre geopolítica y económica:** La preocupación por las tensiones geopolíticas ha aumentado considerablemente, con un 39% de los encuestados que la señala como un tema principal, un aumento de 20 puntos porcentuales respecto al año pasado y el mayor incremento entre todas las tendencias rastreadas. Casi la misma proporción de encuestados (38%) identificó la inflación, las presiones económicas más amplias y los riesgos en la cadena de suministro como factores que probablemente influirán en las estrategias organizativas en 2026.
- **Modelos y necesidades de clientes en evolución:** Un tercio de los encuestados (33%) dijo que la prestación de cuidados conectados es una tendencia principal para 2026, un aumento de 15 puntos porcentuales año tras año. La adopción de herramientas digitales por parte de los usuarios, según el 35% de los directivos, mientras que el 32% citó las necesidades y preferencias cambiantes de los clientes, lo que pone de manifiesto el cambio continuo en los modelos de prestación y compromiso de la atención. Como dijo un ejecutivo de la cadena de suministro de una gran empresa estadounidense de tecnología médica, “No hay suficientes flebotomistas ni gerentes de laboratorio. Nuestros clientes no tienen suficiente capacidad de personal. Necesitamos automatizar las cosas para ellos y hacerlo rentable.”

Las preguntas de los analistas de inversión señalan las expectativas del mercado

Figura 3

La atención de los analistas de inversión se disparó en el primer trimestre de 2025

Los analistas de inversión se centraron en la incertidumbre política en biopharma, mientras que en tecnología médica se centraron en los fundamentos financieros y comerciales



Nota: El tamaño de cada burbuja representa la participación de preguntas de los analistas como porcentaje del número total de preguntas.

Fuente: Análisis del Deloitte Center for Health Solutions sobre las transcripciones de las llamadas de resultados.

Deloitte | www.deloitte.com/chs

Nuestro análisis de las preguntas que los analistas de inversión plantearon durante las llamadas de resultados realizadas entre el tercer trimestre de 2024 y el segundo trimestre de 2025 pone de manifiesto las expectativas cambiantes del mercado para las empresas de ciencias de la vida.

En el primer trimestre de 2025, el aumento de las consultas relacionadas con políticas y regulaciones reflejó las preocupaciones de la comunidad inversora sobre la reforma de precios, la disciplina de costes y las posibles implicaciones de un entorno regulatorio en evolución para las empresas biofarmacéuticas. Junto a este enfoque a corto plazo, la atención sostenida a la ejecución comercial y a la innovación en investigación y desarrollo subraya el interés continuo de los inversores en equilibrar el rendimiento a corto plazo con el crecimiento a largo plazo.

En contraste, la mezcla relativamente constante de preguntas de los analistas sobre orientación financiera y estrategia comercial de MedTech señalaba la confianza de los inversores en la ejecución operativa y la estabilidad de los márgenes.

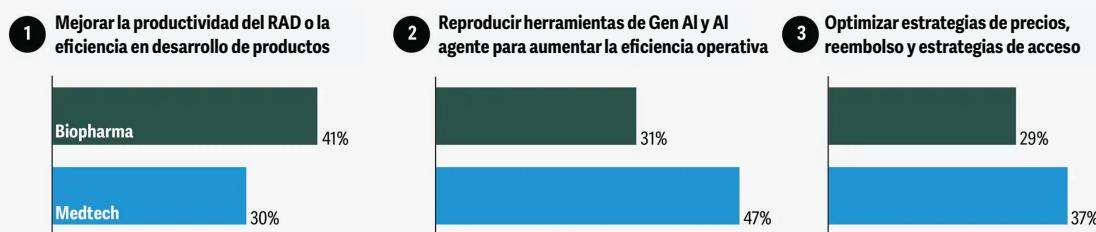
En consonancia con las tendencias observadas en nuestra encuesta, la dirección general apunta a una recalibración de la atención de los inversores, pasando de reaccionar a la incertidumbre política hacia la resiliencia, la innovación y la ejecución disciplinada como base para la creación de valor a largo plazo. (Consulte la metodología para más información sobre cómo se llevó a cabo este análisis.)

La gestión de costes surge como una respuesta estratégica a las tendencias

Los líderes en ciencias de la vida esperan que la disciplina de costes sea una estrategia central para responder a las condiciones del mercado en 2026. Los directivos encuestados identificaron tres prioridades principales para gestionar los costes: desplegar herramientas de IA, mejorar la productividad y optimizar estrategias de precios y acceso (figura 4).

Figura 4

Principales estrategias de gestión de costes para ejecutivos de ciencias de la vida en 2026



Notas: Biopharma N= 180 y Medtech N=100. Pregunta de la encuesta: ¿Cuáles de las siguientes acciones priorizará su organización para gestionar los costes directos e indirectos en 2026?; ¿Se permitió a los encuestados seleccionar varias opciones de una lista de estrategias?

Fuente. Encuesta de Perspectivas de las Ciencias de la Vida 2026.

Deloitte. | www.deloitte.com/chs

Los líderes de biofarmacéuticas y tecnología medtech suelen anticipar que la IA ayudará a aumentar la eficiencia organizativa en 2026, y el 78% espera que desempeñe un papel central en impulsar grandes cambios. De hecho, el 29% de los líderes biofarmacéuticos y el 31% de los líderes de tecnología médica planean utilizar herramientas o formación en IA para ayudar a mejorar la productividad de la fuerza laboral.

Alcanzar la madurez de la IA sigue siendo una aspiración para la mayoría de las organizaciones en 2026. Aunque muchos están llevando a cabo transformaciones importantes para adaptarse a las formas de trabajo impulsadas por IA, ninguno informa haber completado completamente este camino. El mayor avance ha sido en la integración de herramientas de IA en los flujos de trabajo diarios para aumentar la productividad: el 14% de los directivos encuestados informa de una implementación completa, y el otro 40% está trabajando actualmente para lograr este objetivo. Los directivos encuestados de organizaciones que se encuentran más avanzadas en el continuo de madurez de la IA expresan un mayor optimismo respecto a la economía, la industria y su propio rendimiento financiero.

Entre los directivos de la industria biofarmacéutica, el 41% citó la mejora de la productividad en investigación y desarrollo como su máxima prioridad para gestionar los costes, reflejando los persistentes vientos en contra de la industria y el aumento de costes. Dado que el coste medio de llevar un nuevo medicamento al mercado supera ahora los 2.000 millones de dólares,⁴ el énfasis en la productividad en I&D señala la importancia de reformular los modelos de desarrollo de fármacos y acelerar el tiempo de comercialización. Mientras tanto, los líderes de medtech planean priorizar la eficiencia operativa, con un 47% de los encuestados indicando que la implementación de la IA será su principal estrategia de contención de costes en 2026.

En cuanto a precios, acceso, contratos y reembolsos, el 29% de los líderes biofarmacéuticos y el 37% de los líderes de tecnología médica afirman que estas serán áreas clave de enfoque para sus organizaciones. Este énfasis suele estar vinculado a tendencias externas clave como los precios y el acceso a medicamentos y dispositivos, los cambios regulatorios en curso y los riesgos en la fabricación y la cadena de suministro. Los directivos encuestados que priorizan precios y actividades de acceso al mercado tienen más probabilidades de aplicar estos esfuerzos a sus carteras de productos existentes, junto con nuevos modelos de compromiso con el cliente y habilitación de ventas.

La innovación y la tecnología como motores de crecimiento

Los líderes en ciencias de la vida ven cada vez más la innovación—junto con la escalabilidad intencionada de la tecnología—como una vía para navegar la incertidumbre y fomentar el crecimiento en el año que viene.

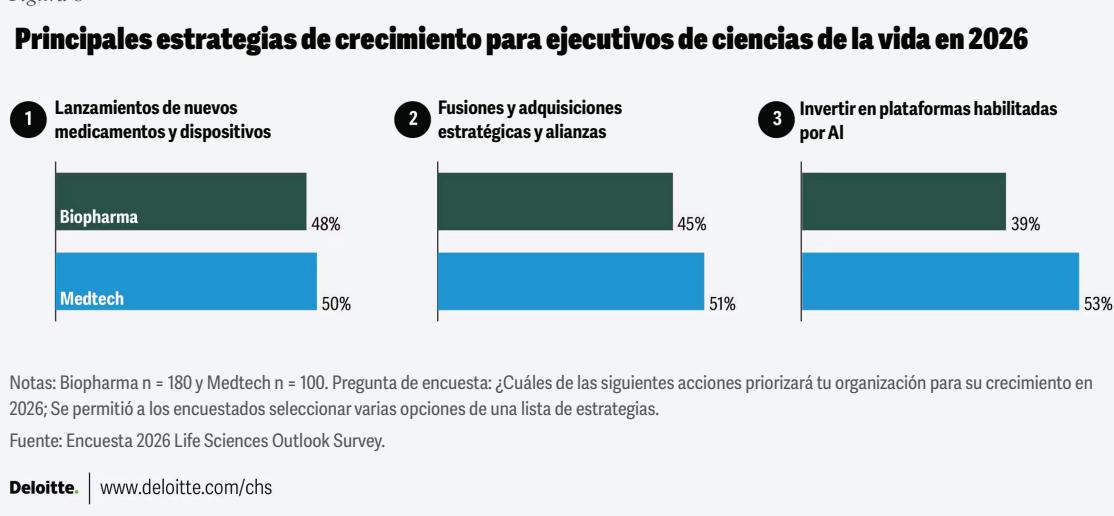
“Las empresas deberían centrarse en lo que mejor saben hacer: descubrir biología novedosa y construir activos diferenciados, manteniéndose flexibles en todas las demás áreas. Como sector, necesitamos innovar, esa es la única vía para garantizar la sostenibilidad a largo plazo”, dice Karl Gubitz, director financiero de Argent.

Los directivos encuestados identifican tres acciones clave que se espera ayuden a impulsar el crecimiento organizativo en 2026 (figura 5).

- **Reposición y expansión de carteras orgánicas:** Aproximadamente la mitad de los ejecutivos de biopharma (48%) y medtech (50%) tienen la intención de centrarse en lanzar nuevas terapias, dispositivos o plataformas, lo que probablemente indica una confianza continua en sus carteras de productos. Para la biofarmacéutica, las prioridades de investigación y desarrollo a corto plazo incluyen ampliar carteras a nuevas áreas e indicaciones terapéuticas (43%), así como desarrollar nuevas modalidades de fármacos o plataformas de descubrimiento (40%). Los directivos encuestados esperan que las moléculas grandes (64%), las terapias basadas en células, genes y ARN (62%) y los conjugados anticuerpo-fármaco (54%) impulsen el crecimiento de los ingresos en los próximos dos o tres años. Mientras tanto, los ejecutivos de tecnología medtech tienen la intención de centrarse en la IA y las soluciones digitales en 2026, según los resultados de la encuesta. Los diagnósticos impulsados por IA (49%) y la expansión a categorías de productos adyacentes (46%) fueron citados como sus principales prioridades en desarrollo de producto.

Figura 5

Principales estrategias de crecimiento para ejecutivos de ciencias de la vida en 2026



- **Renovado enfoque en fusiones y adquisiciones:** Tras una reciente pausa, las asociaciones estratégicas, fusiones y adquisiciones están ganando peso en la agenda de crecimiento: el 45% de los líderes biofarmacéuticos encuestados y el 51% de los líderes de tecnología médica consideran las fusiones y adquisiciones como una prioridad estratégica a corto plazo. En el sector biofarmacéutico, el interés por la expansión de la cartera y los activos en fase temprana está volviendo, con el valor agregado de las operaciones en los tres primeros trimestres de 2025 (91.900 millones de dólares) ya superando el total de 2024 (61.700 millones de dólares).⁵ “Se están cerrando más operaciones en la segunda parte de 2025 en comparación con los últimos años. Eso es bueno para el mercado en general y para una empresa como la nuestra, porque quienes estamos en una trayectoria de crecimiento necesitamos un capital considerable”, señala Shankar Musunuri, presidente, CEO y cofundador de Ocugen. En tecnología médica, la actividad de fusiones y adquisiciones se recuperó en 2024 y 2025, con algunas empresas que persiguieron a empresas de alto crecimiento de pequeñas y medianas capitalizaciones, especialmente en diagnóstico, cardiovascular y ortopedia.⁶

“La IA ya está fuera de lo común, y la velocidad a la que avanza la innovación lo será solo acelerar.”

– William Phillips, director comercial de Terumo Neuro.

- **IA como motor de crecimiento:** La IA parece estar evolucionando de una herramienta de productividad a un catalizador de crecimiento para las organizaciones de ciencias de la vida. Los líderes tienden a reconocer que la competitividad futura probablemente dependerá de lo eficaz que aprovechen la IA para reimaginar fundamentalmente cómo funcionan, toman decisiones y aportan valor sus organizaciones, una opinión compartida por casi el 80% de los directivos encuestados. Los encuestados consideran que las inversiones en plataformas habilitadas por IA son un motor clave de crecimiento para 2026, especialmente entre los directivos de Medtech (53%, frente al 39% en biopharma), a medida que las organi-

zaciones pasan de proyectos piloto a rediseñar procesos e integrar la IA en todos los aspectos de las operaciones.⁷ En la tecnología med, se espera que el diagnóstico impulsado por IA sea una prioridad principal en el desarrollo de productos para 2026, mientras que las soluciones de TI sanitarias y flujos de trabajo mejoradas por IA son vistas como impulsores inmediatos de ingresos por el 82% de los directivos. “La IA ya está fuera de lo común, y la velocidad a la que avanza la innovación solo se acelerará. La complejidad será: ¿podrán los reguladores, los organismos reguladores e incluso los sistemas sanitarios ponerse al día?” dice William Phillips, director comercial de Terumo Neuro.

“La agilidad y la resiliencia importan, pero nuestro verdadero propósito radica en unir el descubrimiento con la atención al paciente.”

– Simone Thomsen, presidenta y directora general de Eli Lilly Japón.

Qué sigue: Construir resiliencia y valor en las ciencias de la vida

A medida que se acerca 2026, las organizaciones de ciencias de la vida pueden encontrarse en una encrucijada: equilibrar la cautela económica global con fuertes expectativas de crecimiento, impulsadas por la ciencia, la transformación digital y la innovación impulsada por la IA. Sin embargo, el optimismo por sí solo no es suficiente. Los cambios regulatorios, las persistentes presiones de precios y la incertidumbre geopolítica podrían poner a prueba la capacidad de adaptación del sector. Nuestra investigación sugiere que los líderes bien preparados para el futuro son aquellos que escalan la IA estratégicamente, rediseñan la forma de trabajar y alinean las inversiones con las fuentes de valor más defendibles. Estas organizaciones no solo reaccionan a la disruptión: buscan definir nuevos estándares de agilidad y resiliencia, diferenciándose en un mercado cada vez más competitivo.

“La agilidad y la resiliencia importan, pero nuestro verdadero propósito está en unir el descubrimiento con la atención al paciente”, dice Simone Thomsen, presidenta y directora general de Eli Lilly Japón. Su perspectiva refleja un enfoque más amplio para la industria (y un estribillo en muchas de nuestras entrevistas): Mantener el progreso implicará no solo adaptabilidad operativa, sino también un enfoque firme en el propósito, asegurando que la innovación finalmente genere resultados significativos para los pacientes.

Metodología

El estudio constó de tres componentes: 1) encuesta a 280 ejecutivos de ciencias de la vida; 2) entrevistas con nueve ejecutivos del sector; y 3) análisis de las preguntas que los analistas de inversión hacen durante las llamadas de resultados.

Encuesta

El Centro de Soluciones en Salud de Deloitte y Deloitte Global encuestaron a 180 ejecutivos de alta dirección de biopharma y 100 de medtech (280 encuestados en total) de empresas farmacéuticas, biotecnológicas, biosimilares y fabricantes de dispositivos médicos. En este estudio, el segmento biofarmacéutico se define como organizaciones centradas en desarrollar y comercializar terapias farmacológicas y biológicas, mientras que medtech se refiere a empresas que diseñan y fabrican dispositivos médicos y equipos diagnósticos. Los encuestados representaban a empresas con sede en Estados Unidos, Europa (Francia, Alemania, Suiza y Reino Unido) y Asia (China y Japón). La encuesta se realizó de agosto a septiembre de 2025.

Entrevistas en profundidad

El Centro de Soluciones Sanitarias de Deloitte de EE. UU., junto con Deloitte Global, entrevistó a nueve ejecutivos de ciencias de la vida en diversas áreas funcionales, incluyendo I&D, cadena de suministro y manufactura, comercial, estrategia corporativa y digital, desde septiembre hasta noviembre de 2025. Recopilamos sus perspectivas sobre las tendencias del mercado que están moldeando la industria, su impacto en su negocio, las acciones que planean tomar en respuesta a estas tendencias, así como sus preocupaciones y esperanzas.

Transcripciones de las llamadas trimestrales de resultados

El Centro de Soluciones en Salud de Deloitte analizó 935 preguntas de analistas desde el tercer trimestre de 2024 hasta el segundo trimestre de 2025 las transcripciones de las 10 principales empresas biofarmacéuticas y medtech principales según ingresos globales de 2024. Las preguntas —formuladas por analistas de 41 firmas de inversión únicas— fueron revisadas y codificadas en ocho temas para captar dónde se concentraba el enfoque de inversores y analistas cada trimestre. Los temas eran:

- I&D y desarrollo de productos: Lecturas de ensayos clínicos, presentaciones regulatorias y cambios de etiqueta
- Estrategia comercial y acceso al mercado: lanzamientos de productos, tendencias de adopción, precios y reembolsos, y dinámica bruta-neto
- Entorno político y regulatorio: Ley de Reducción de la Inflación, modelo de Nación Más Favorecida, Programa de Fijación de Precios 340B, reformas en gestores de beneficios para pagadores y farmacias, desarrollos de la Administración de Alimentos y Medicamentos y el Departamento de Salud y Servicios Humanos, implementación de la Regulación Europea de Dispositivos Médicos y Regulación de Diagnóstico In Vivo, entre otras políticas
- Asignación de capital: Remodelación de carteras, desarrollo de negocio y actividades de licencias, y postura de fusiones y adquisiciones
- Operaciones y cadena de suministro: capacidad de fabricación, gestión de calidad, resiliencia al suministro y logística
- Dinámica competitiva: cambios en la cuota de mercado, competencia de clase y nuevos participantes
- Rendimiento financiero y orientación: ingresos, márgenes, gastos de capital, flujo de caja libre y orientación a futuro
- F&Ad: Adquisiciones, desinversiones, alianzas estratégicas e integración posterior a la operación

Continúa la conversación

Coneoce a los líderes del sector



Pete Lyons
Vicepresidente y líder en Ciencias de la Vida en EE. UU.



Dr. Jay Bhatt
Director General | Deloitte Services LP – Centro Deloitte de Soluciones de Salud y Instituto de Salud Deloitte



Todd Konersmann
Director | Deloitte Consulting LLP



Natasha Eisner
Gestor de Análisis de Mercado | Deloitte Services LP

POR

Pete Lyons
Estados Unidos

Todd Konersmann
Estados Unidos

Sheryl Jacobson
Estados Unidos

Nico Kleyn
Suiza

Kavita Rekhrat
Malasia

Darshan Gosalia
India

ENDNOTES

1. Anaïs Frappé, Mark Kohler y Daniel Shapiro, “La política de la nación más favorecida: perspectivas e implicaciones más allá de EE. UU.”, Pharmaceutical Executive, 13 de octubre de 2025; Darius Lakdawalla y Dana Goldman, “El precio de medicamentos ‘nación más favorecida’ tiene tres problemas significativo”, Instituto Leonard D. Schaeffer de Políticas Públicas y Servicio Gubernamental de la USC, 14 de abril de 2025.
 2. Frappé, Kohler, y Shapiro, “La política de la nación más favorecida”; Michael deMilt y Heather, “Uniendo equipos de precios de EE. UU. y a nivel global en un mundo post-MFN”, Avalere Health, 15 de octubre de 2025; Leslie Walker, “¿Realmente bajarán los precios los acuerdos de medicamentos recetados de Trump?”
 3. EU Ley de IA: La Unión Europea adoptó la Ley de IA en 2024 para establecer normas sobre cómo las empresas desarrollan y utilizan la inteligencia artificial basándose en los niveles de riesgo; Comisión Europea, Ley de IA, consultado el 13 de octubre de 2025;
Directiva de Reporte de Sostenibilidad Corporativa (CSRD): La CSRD, vigente en 2023, exige que las grandes empresas cotizadas informen sobre el desempeño medioambiental, social y de gobernanza utilizando estándares comunes; Comisión Europea, “[Informes de sostenibilidad corporativa](#)”, consultado el 13 de octubre de 2025; Espacio Europeo de Datos de Salud (EHDS): La UE propuso el EHDS en 2022 para permitir el intercambio seguro de datos de salud entre los estados miembros para la atención, la investigación y la política; [Comisión Europea, Reglamento Europeo de Espacio de Datos de Salud](#), consultado el 13 de octubre de 2025; Compras Basadas en Volumen de China: un programa liderado por el gobierno que centraliza la compra de productos farmacéuticos y dispositivos médicos para reducir significativamente los precios; Yilin Chen et al., “[Impacto de la política piloto de compra de medicamentos basada en volumen en China: análisis de series temporales interrumpidas con controles](#)”, Frontiers in Pharmacology, 22 de diciembre de 2021.
 4. Emily May et al., “[Sé valiente, sé audaz: Midiendo el retorno de la innovación farmacéutica](#)”, Deloitte, marzo de 2025.
 5. John Carroll, “[¿Ya pasó lo peor? La negociación en el sector biofarmacéutico muestra un repunte en el tercer trimestre](#)”, Noticias de Endpoints, 13 de octubre de 2025; John Carroll, “[¿Qué gran farmacéutica tiene el equipo D más ocupado? Quizá te sorprendas](#)”, Endpoints News, 15 de octubre de 2025.
 6. Varun Budhiraja, Sheryl Jacobson, Varun Madan y Vishal Garga, “[Resurgimiento de las fusiones y adquisiciones edtech: tendencias y predicciones de acuerdos](#)”, Deloitte, 19 de septiembre de 2025.
 7. Jeff Morgan et al., “[El laboratorio de investigación y desarrollo del futuro en la farmacéutica: construyendo un motor de innovación duradero](#)”, Deloitte Insights, 29 de julio de 2025; Dr. Laks Pernenkil et al., “[El laboratorio de control de calidad del futuro de Pharma: Impulsar la velocidad, el cumplimiento y la calidad](#)”, Deloitte Insights, 25 de septiembre de 2025; Jonathan Fox, Natasha Elsner y Dimple Jobanputra, “[Navegando el futuro del comercial en la biofarmacéutica](#)”, Deloitte Insights, 3 de junio de 2025.
-

ACKNOWLEDGMENTS

Los autores desean expresar su agradecimiento a quienes contribuyeron a este artículo.

Equipo del proyecto: **Leena Gupta** lideró el equipo del proyecto, realizó entrevistas y proporcionó la estrategia general de investigación. **Natasha Elsner** contribuyó al diseño de encuestas, investigación primaria y análisis de datos de llamadas de resultados, dirigió entrevistas y construyó narrativas. **Apoorva Singh** lideró el desarrollo del marco analítico de datos de llamadas de resultados, la integración y visualización de datos multifuente, y contribuyó al diseño de encuestas, desarrollo de entrevistas y análisis de encuestas, y redacción del informe. **Christine Chang** contribuyó al desarrollo de encuestas y revisiones de manuscritos. **Steve Davis** proporcionó orientación editorial. **Wendy Gerhardt** y **Maulesh Shukla** proporcionaron apoyo general en la gestión del proyecto.

Los autores desean agradecer a **Vicky Levy, Rob Jacoby, Jay Bhatt, Andrew Davis, Aditya Kudumala, Deborah Dutt, Andrew Bolt, Laks Pernenkil, M Luis Hakim, Gerard McCormick, Puneet Sharma, Paul Silver, Frank Bressau y Karen Taylor** para revisar la encuesta y el informe. Un agradecimiento especial a **Terry Koch, Cameron McClearn, Brad Maruca, Colin Terry, Stephen Bradley, Mathias Cousin, Shoichi Negishi, Teresa Leste, Kathy Haines, Marc Caeneghem, James Gregson, Michael Dohrmann, Alex Mirow, Shinji Nishigami, Scott Sun, Deepak Singla, Jake Zhao y Dimple Jobanputra** por su apoyo.

Los autores desean agradecer a **Namrita Negi, Leah Micalizzi, Chase Langhorne, Diana Francis, Keith Apple, Kristopher Larsen, Lisa Illif, Christie Murphy y Roxanne Lucy** por su experiencia y reseña.

Los autores expresan su agradecimiento por las importantes contribuciones de **Rebecca Knutson** a la edición y estructuración del artículo. Agradecimientos adicionales a **Prodyut Ranjan Borah, Julie Land-messer, Debra Pielack (Asay), Christina Giambrone** y a muchos otros que contribuyeron al proyecto. Por último, queremos agradecer a nuestros entrevistados por dedicar tiempo a compartir con nosotros sus perspectivas invaluables.

Imagen de portada por: **Alexis Werbeck**; Getty Images

COPYRIGHT

Derechos de autor © 2025 Deloitte Development LLC. Todos los derechos reservados.
Miembro de Deloitte ToucheTohmatsu Limited
