



Flash ➔ **Ibil entra en el alquiler de coches:** Ibil, sociedad promovida por EVE y Repsol para desplegar una red de recarga de coches eléctricos, ha creado IBILEK, un nuevo servicio de alquiler de coches urbanos.

Entrar en Japón permitiría a Faes Farma dar la vuelta a sus resultados

Acceder al mercado nipón le posibilitaría crecer este mismo año en beneficios

Carmen Larrakoetxea

BILBAO. La farmacéutica vasca Faes Farma está volcada en sacar el máximo rendimiento a su "bilastina", el antihistamínico para la rinitis alérgica de patente propia, que en España se comercializa bajo la marca "Bilaxten", en la que tiene sustentados gran parte de sus planes de crecimiento. La semana pasada alcanzó un acuerdo con la compañía Takeda Nycomed para introducirla en el mercado brasileño y ahora todos los "ojos" están puestos en ver si consigue que se le abran las puertas del mercado japonés.

La entrada en el mercado nipón es estratégica para Faes, ya que le permitiría dar la vuelta a sus resultados y adelantar todas sus previsiones de crecimiento.

Faes lleva tres ejercicios consecutivos de descenso de beneficios derivados de la política de reducción de gasto farmacéutico de los gobiernos español y portugués, que hoy en día aún concentran la mayor parte del volumen de negocio de esta farmacéutica. En la junta de accionistas de la pasada primavera, el presidente de Faes, Eduardo Fernández Valderrama, explicó que habrían de esperar hasta 2013 para ver crecer los beneficios y que se duplicarían en 2014.

La previsión de cierre de 2011 sitúa el beneficio neto consolidado del grupo en 14,01 millones, lo que aún supone una reducción comparativa de un 30 por ciento respecto al año anterior.

Escenario con y sin Japón

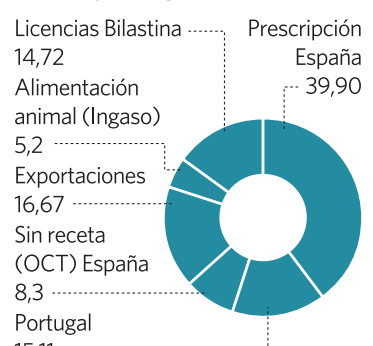
El mercado español de antihistamínicos mueve 81 millones de euros al año en España y en el con-

Crecimiento y diversificación

Ventas por negocios 2010* (en %)



Ventas por negocios 2017* (en %)



(* Evolución que no incluye si se entra con licencia en Japón)

Previsión de evolución 2011-2017 (en millones de euros)

	VENTAS TOTALES		BENEFICIO CONSOLIDADO	
	SIN JAPÓN	CON JAPÓN	SIN JAPÓN	CON JAPÓN
2011	201,77	212,37	14,01	14,01
2013	240,96	254,97	27,30	30,86
2015	300,69	318,96	54,64	57,30
2017	349,56	368,48	66,61	85,83

Licencias de Bilastina

COMPAÑÍA	PAÍS
Pfizer	México
Glaxo	España y Portugal
Takeda-Nycomed	Brasil
Merck	India
Meranini	50 países europeos y exURSS
Vianex	Grecia
Pierre Fabre	Francia
Yuhan	Corea del Sur
Hikma	Oriente medio y Norte de África
Kalbe	Indonesia

Fuente: Faes Farma.

elEconomista

Diversificación geográfica y nuevos nichos de mercado

La bajada de las medicinas con receta le llevan a buscar negocios con más margen

C.L.

BILBAO. La "inmerecida e injusta", como calificó Fernández Valderrama, reducción por decreto de los precios de los medicamentos le costó a Faes en 2010 cerca de 5,5 millones, lo que le impidió crecer

como tenía previsto. Durante 2011 la situación no ha mejorado y en noviembre pasado, con motivo de la presentación de los resultados del tercer trimestre, la compañía se quejó de las "obligadas y abusivas" aportaciones que han de realizar al Sistema Nacional de Salud. Este incremento de costes lo cuantificaron en 4,5 millones, lo que "influye muy negativamente en nuestros márgenes".

Asimismo, el mayor uso público de los medicamentos genéricos lleva aparejado una reducción de sus

precios que cumula una bajada del 25 por ciento desde 2010.

Ante la repetición de este tipo de situaciones Faes emprendió hace varios años una doble estrategia de diversificación: una geográfica hacia su internacionalización; y otra de ampliar su gama productiva entrando a los segmentos de salud (OCT) y alimentación animal (a través de la filial Ingaso).

Esta diversificación, unida al lanzamiento mundial de Bilastina, ha llevado a la compañía a invertir mucho en marketing, que en 2010 des-

junto de Europa se expande hasta los 1.000 millones. Las magnitudes en las que se mueve Brasil, donde Faes acaba de lograr introducirse, rondan los 100 millones para este tipo de medicinas.

Pero por sí solo Japón concentra un mercado de 1.960 millones, una enorme tarta a repartir, en la que las cuatro principales farmacéuticas que operan allá se acercan a los 200 millones.

La dirección de Faes tiene diseñados dos escenarios de proyección de negocio y resultados con el horizonte 2017, uno incluyendo Japón y otro sin incluirlo.

En materia de ventas totales ambos escenarios muestran evoluciones bastante similares, con un crecimiento acumulado del 73 por ciento. Sin embargo en rentabilidad cada escenario es bien diferente.

Sin Japón Faes deberá esperar hasta 2013 para crecer en beneficios y colocarse en niveles superiores a los del inicio de la crisis. En el conjunto del periodo el crecimiento acumulado implicaría multiplicar por 4,7 veces su resultado de 2011, hasta alcanzar los 66,61 millones de beneficio consolidado.

Sin embargo, con Japón en la cartera de negocio de Bilastina el panorama es bien diferente. El impacto en beneficios sería casi inmediato, ya en 2012 la previsión de resultado se colocaría en 26,41 millones, cifra récord en la historia de la compañía. Pero en el conjunto del periodo, en 2017 el beneficio se multiplicaría por 6 y se colocaría en un nivel de 85,83 millones.

De cara al accionista esto sería muy buena noticia en una compañía que acostumbra a pagar más de un 70 por ciento (*pay out*).

tinó 2 millones, 9,7 millones para 2011 y están previstos 12,35 millones para 2012. En este sentido aprobaron la incorporación de 75 visitantes médicos nuevos en España y otros 120 visitantes para Latinoamérica.

En España y Portugal la compañía está potenciando especialmente los productos de salud (Healthcare-OCT) que tienen menor peso en la facturación total, pero mayor margen de beneficio. En internacionalización su objetivo claro es Latinoamérica (ver gráfico).



SABIN AZUA
RUMBO NORTE

PERO DEFENDERÉ LA CASA DE MI PADRE

Se sorprenderá que un artículo de tema empresarial se presente bajo ese título tomado del poema de Gabriel Aresti, pero creo que en el centro de la estrategia empresarial de muchas empresas de tamaño medio, uno de los grandes retos actuales es mantener el núcleo central de su proyecto en torno a la matriz original de operaciones, dentro de una gestión global de sus actividades.

Existe un gran temor en las organizaciones a que la generación de empleo, la capacidad de transformación industrial, etc., se trasladen a otras geografías para ser más competitivos en la arena internacional. Esta tensión producida por el creciente peso de los mercados emergentes, así como las condiciones de los factores existentes en otras latitudes, fuerza a las empresas a adoptar estrategias que combinen dichas tendencias con la apuesta por el desarrollo del eje nuclear de su organización original. ¿Cuántos de vosotros, directivos, os debatís permanentemente en este debate?

La estrategia de la organización debe contemplar la incorporación de valor añadido y una búsqueda permanente de nuevos elementos de diversificación o de mejora de la gestión actual, estableciendo una red integrada donde las nuevas operaciones exteriores deben contribuir y aportar contribuciones en todos los procesos y no solamente en el aprovechamiento de factores de producción ó mercado.

Tenemos que dar un nuevo sentido a la matriz de operaciones de la empresa, encontrar un rol generador de riqueza para nuestro entorno y potenciador del proyecto empresarial. Esta definición debe contemplar la integración de las nuevas voces que van surgiendo en el seno de la empresa extendida. Para ello es relevante la actitud y el compromiso de las personas de la organización. Como señala Gabriel Aresti: "Me moriré, se perderá mi alma, se perderá mi prole, pero la casa de mi padre se mantendrá en pie".

○ Socio Director de B+I Strategy