



LOS SECTORES SE ENFRENTAN AL CAMBIO DE CICLO (III)

La solidez de las empresas farmacéuticas

El sector farmacéutico, en periodos de alta volatilidad en los mercados financieros, suele tener un comportamiento mejor que el resto de industrias y situarse como valor refugio por su perfil defensivo y anticíclico.

Escribe: Luis A. Walter, socio director responsable del sector de Farmacia de KPMG, y Joaquín Yagüez, director del área de Función Financiera de KPMG

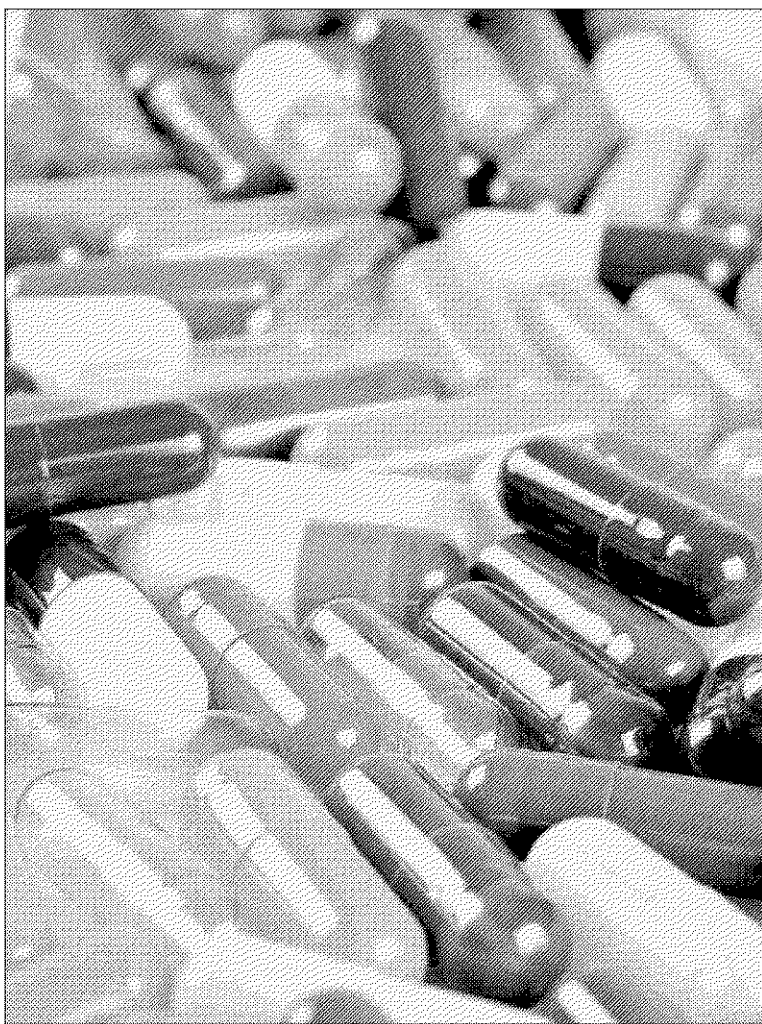
Esta circunstancia, sumada a la globalización que domina el sector farmacéutico, hace que el impacto de una desaceleración económica tenga efectos limitados, de forma inmediata, en la industria farmacéutica de nuestro país, pese a los enormes y diversos retos a los que se enfrenta.

A nivel mundial, las primeras 20 multinacionales concentran aproximadamente el 60% de unas ventas globales totales estimadas en 643 mil millones de dólares. En España los *Key Performance Indicators* muestran desde 2004 un mercado en crecimiento permanente: el mercado interior (+14%), el gasto farmacéutico (+12%), el número de recetas (+9%), la exportación (+50%) y la importación (+14%). Según previsiones conocidas en el sector, las ventas totales en España aumentarán entre los años 2006 y 2011 a una tasa media anual de crecimiento de los 3,7%, apoyadas en el progresivo envejecimiento de la población, el aumento de la inmigración y la creciente conciencia social frente a la salud. Algunos grandes laboratorios españoles han internacionalizado sus operaciones y, en algún caso, actúan asimismo en mercados considerados nicho, que suelen estar menos afectados por los cambios de ciclos económicos.

A nivel mundial, las primeras 20 multinacionales concentran el 60% de las ventas totales

Dado que en la industria farmacéutica, en general, el pagador final pueden ser los diferentes organismos autonómicos, aquellos laboratorios que están en el negocio de fármacos de prescripción médica reembolsados por la Seguridad Social no se verán demasiado afectados por la posible recesión económica. Sin embargo, aquellos con mayor exposición a los segmentos vinculados a fármacos con menor reembolso o a la estética, cuyo pagador final es el mismo paciente, sí se podrían ver afectados ante un escenario de recesión económica y de pérdida de poder económico de las familias.

Pese al crecimiento previsto de la demanda y con independencia de los posibles efectos de la desaceleración



Los laboratorios deberán tener en cuenta diversos aspectos, como la necesidad de una continua investigación e innovación para tratar males endémicos y prevenir avances epidémicos.

de la economía española, existen factores que afectan directamente el rendimiento de las empresas del sector. Así, por ejemplo, las autonomías, que gestionan los presupuestos sanitarios, se ven abocadas a realizar programas de control de costes, con ahorros anuales previstos de 600 millones de euros en el gasto social por fármacos. Asimismo, la tendencia creciente a promocionar la prescripción de genéricos, lo que conlleva la reducción del consumo de fármacos patentados, suponen retos a los que tendrán que enfrentarse las compañías farmacéuticas en los próximos años.

Considerando tanto el cambio de ciclo como los aspectos mencionados, los laboratorios deberán tener en cuenta diversos aspectos de máxima importancia, como

son la necesidad de una continua investigación e innovación para tratar males endémicos y prevenir avances epidémicos; la reducción de costes en toda la cadena de valor; el aumento de la flexibilidad con respecto a distribución y operaciones; la agi-

En España, los 'Key Performance Indicators' muestran desde 2004 un mercado en alza

lidad para dar respuestas a la competencia de genéricos; el *compliance* comercial; el control de la red de distribución para evitar las ventas paralelas fuera de España; y el crecimiento inorgánico para aumentar la cartera de nuevos fármacos, entre otros.

Una de las estrategias

más frecuentes a la hora de afrontar algunos de estos retos es la expansión internacional mediante la adquisición de derechos sobre patentes, comercialización en países extranjeros y la compra o desarrollo de nuevas instalaciones de producción. Ante esta situación, es recomendable que las empresas revisen su modelo de gestión corporativo para acompañar al negocio en su expansión. Es decir, determinar si las áreas corporativas están preparadas para asumir los nuevos roles y retos que supone la presencia internacional.

Posibles alternativas

En cuanto a la reducción de costes, las compañías farmacéuticas necesitarán evaluar, mediante un profundo análisis del modelo de costes, la rentabilidad absoluta y mar-

ginal por producto y establecer así las alternativas estratégicas posibles, considerando el contexto del mercado. Una estrategia adoptada como solución ante la necesidad de reducir los costes de producción, de reducir el *time-to-market* para nuevos productos o de disponer de tecnologías no existentes internamente, es la externalización de procesos (*Business Process Outsourcing*, BPO) y de conocimientos (*Knowledge Process Outsourcing*, KPO). En este sentido, existe la tendencia a externalizar procesos como RRHH, finanzas, IT, logística, *Call Center* o el CRM, e incluso ensayos clínicos y determinadas fases de la investigación o fabricación de fármacos.

Adicionalmente, como uno de los mayores retos a los que se enfrenta este sector, se encuentra la necesidad

de adaptación a un entorno legal y regulado -internacional y localmente- en constante cambio. Prueba de ello constituye la aprobación de la nueva Ley del Medicamento en julio de 2006 y las próximas normativas previstas para el mes de julio de este año: el nuevo Código EFPIA promovido por la European Federation of Pharmaceutical Industries and Associations y el nuevo Código Español de Buenas Prácticas para la Promoción de Medicamentos, en línea con la EFPIA. Esta situación será necesario afrontarla con el desarrollo de unos adecuados programas de *compliance*, basados principalmente en la formación interna así como en un mayor grado de control en los procesos de marketing y ventas que garanticen el cumplimiento normativo.

Para lograr su expansión, las empresas deben revisar su modelo de gestión corporativo

En relación a posibles operaciones corporativas que aumenten el tamaño de las empresas y ayuden a consolidar su presencia, existe una capacidad de endeudamiento significativo dado que es un sector que aún está en niveles de apalancamiento mínimos, con lo que en caso de que se vislumbren oportunidades de adquisición, podrían ser llevadas a cabo, aunque las condiciones de financiación en el mercado en general sean más duras. Respecto a precios, tal y como está ocurriendo en otros sectores, el hecho de que las firmas de capital riesgo tengan su capacidad de apalancamiento más restringida por la crisis de crédito, provocará que ante oportunidades de adquisición el número de posibles compradores se reduzca, por lo que podría conllevar una bajada de precios de las operaciones en general.

La forma, profundidad y celeridad con que las empresas del sector afronten los aspectos mencionados en este entorno de mayor incertidumbre económica señalarán los líderes del mañana.