

Almirall: el primero de la clase

En España, el sector farmacéutico atraviesa momentos complicados. Las ventas de fármacos acumulan cinco años seguidos de descensos debido a los recortes de gasto farmacéutico y la creciente competencia de los genéricos. Ante esta situación, ¿qué puede hacer una empresa farmacéutica radicada en España para asegurar un crecimiento continuado de su cifra de negocios? La respuesta pasa por desarrollar productos novedosos e internacionalizar el negocio, de modo que las ventas en el exterior compensen las pérdidas en el mercado local. No obstante, lo que sobre el papel puede resultar obvio, no es tan sencillo de llevar a la práctica. Para salir al exterior, hay que contar con productos competitivos, preferentemente innovadores o “first in class”,¹ y establecer una amplia red comercial. Ambas actividades requieren una fuerte inversión y, por tanto, acceso a capital financiero.

Con unas ventas superiores a los 690 millones de euros, Almirall es la mayor empresa farmacéutica española por cifra de negocio. Su posición actual es fruto de una apuesta histórica por la concentración industrial y la innovación que le ha permitido afrontar con garantías de éxito su posterior internacionalización. Gracias a sus productos innovadores y una fuerte internacionalización, la empresa ha logrado sobrevivir a la prolongada crisis económica y gozar de un crecimiento en su cifra de negocios. Si bien es cierto que la empresa ha anunciado una reducción de plantilla negociada con los sindicatos, ésta parece estar motivada más bien por necesidades de reestructuración que por dificultades económicas.

Un proceso de concentración industrial acometido en los 80 permitió iniciar el proceso de acumulación de capital.

La empresa fue fundada en 1943 en Barcelona bajo el impulso del Dr. Víctor Almirall Riu y la financiación aportada por Manuel Gallardo. Durante los años 50 inició sus actividades de I+D pero hasta la década de los 70 la empresa no inició una

¹ ‘First in class’, en la industria farmacéutica, son aquellos fármacos que emplean un mecanismo de acción totalmente novedoso para tratar una enfermedad.

política decidida de innovación que le permitió introducir el primer producto de desarrollo propio, el antibiótico Sevilmina. Almirall estableció centros de I+D en Sant Just Desvern para la síntesis química y en Sant Andreu de la Barca para escalar la producción de los principios activos.

Sin embargo, fue un proceso de concentración industrial acometido en los ochenta el que le permitió iniciar el proceso de acumulación de capital. Las sucesivas adquisiciones de empresas españolas –Funk S.A., Berenguer Beneyto S.A., Prodesfarma S.A., Infale S.A. y Farmasimes– la convirtieron en el primer grupo farmacéutico de este país. Al adquirir una escala mayor, pudo costear el lanzamiento de productos más innovadores en las décadas posteriores y acometer un intenso proceso de internacionalización.

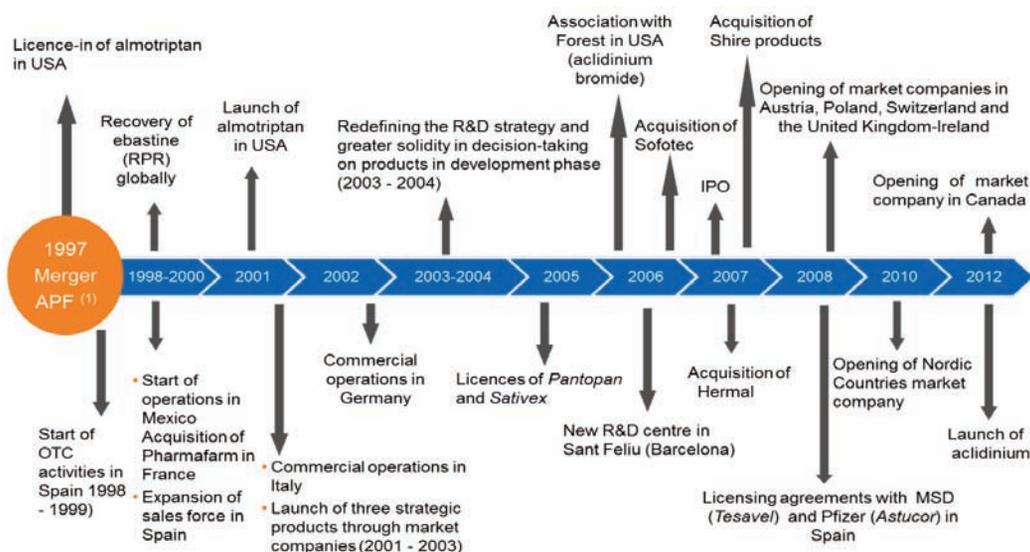


Ilustración 1. Cronología de Almirall

Hasta la entrada de España en la Unión Europea, la legislación española permitía patentar las modificaciones en el proceso productivo de un compuesto farmacéutico protegido en otro país. Esto permitió a la industria farmacéutica nacional vivir de la “copia” de fármacos desarrollados en el extranjero, pero también tenía

el efecto de limitar la necesidad de innovar a unos laboratorios con un reducido grado de internacionalización.

Almirall supo reaccionar a la adaptación de nuestra normativa sobre propiedad industrial y en 1990 lanzó la ebastina, su antihistamínico, comercializado como

En términos de gasto total en I+D, Almirall es la sexta empresa más innovadora de España, con una inversión anual de 162 millones de euros



Ebastel, que además fue licenciado a otros laboratorios extranjeros. La importancia de Ebastel reside en que le capacitó para dar un salto en tamaño y financiar el desarrollo de nuevos productos propios. La salida a bolsa en 2007 le permitió captar recursos adicionales. Hoy, según la Comisión Europea y en términos de gasto total en I+D, Almirall es la sexta empresa más innovadora de España, con una inversión anual de 162 millones de euros.

Empresa	Sector industrial	Inversión en I+D. 2012 (MM€)
Telefónica	Telecomunicaciones línea fija	1.113,0
Banco Santander	Banca	1.098,0
Amadeus	Servicios de software e informática	440,3
Indra	Servicios de software e informática	193,0
Acciona	Construcción y materiales	166,2
Almirall	Farmacéutica y biotecnología	162,1

Tabla 1. Ranking de empresas españolas más innovadoras.
FUENTE: *The 2013 EU Industrial R&D Investment Scoreboard.*

Almirall desarrolla productos en las áreas de dermatología, sistema nervioso central, enfermedad pulmonar obstructiva crónica y otras enfermedades respiratoria, osteomuscular, gastrointestinal y cardiovascular. Desde 1978, Almirall ha generado el 31 % de la I+D farmacéutica española, con ocho nuevos fármacos de un total de veintiséis.

Su estrategia de desarrollo pasa por cuatro plataformas de crecimiento. En enfermedad pulmonar obstructiva crónica (EPOC), ha lanzado el aclidinio, aprobado desde 2011 en EE.UU. y desde 2012 en Europa. Este producto se administra por vía respiratoria, para lo cual hubo que desarrollar el dispositivo inhalador Genuair® que la agencia reguladora estadounidense, FDA, aprobó en un tiempo record. La plataforma de inhaladores ha creado la oportunidad de desarrollar nuevos productos en el área respiratoria, por ejemplo, el lanzamiento de un producto que combina aclidinio y formoterol que ya se encuentra en fase clínica. En el área dermatológica, tras la reciente adquisición de la estadounidense Aqua Pharmaceuticals, ha fortalecido su presencia en EE.UU. y ya es la empresa líder en Alemania y la séptima en Europa. Sativex® es otro producto “first in class” para el tratamiento de espasmos musculares en enfermos de esclerosis múltiple. La última

plataforma de crecimiento de Almirall es el linaclotide, aprobado para el tratamiento sintomático del síndrome del intestino irritable con estreñimiento.

Los productos innovadores crecen a una tasa anual del 38% en ventas y van a impulsar el crecimiento de la compañía en los próximos años. El mercado de EPOC asciende a 12 mil millones de

El mercado de EPOC asciende a 12 mil millones de euros y Eklira® (aclidinio) ya está consiguiendo cuotas de mercado significativas en los primeros mercados

euros y Eklira® (aclidinio) ya está consiguiendo cuotas de mercado significativas en los primeros mercados. Es posible que este producto permita a Almirall subir varios puestos en la clasificación mundial de las empresas farmacéuticas.

La internacionalización fue la otra apuesta temprana de Almirall y se ha apoyado en compras de empresas extranjeras, empezando por compañías en Bélgica y Francia, y en la creación de filiales en Portugal y México en los años 80. La estrategia de internacionalización se ha ido haciendo más audaz con la compra de la unidad de desarrollo de inhaladores en Bad Homburg (Alemania) o la de Hermal, el negocio dermatológico europeo de Reckitt Benckiser. Estas compras han fortalecido el desarrollo de la compañía, además de contribuir a que hoy esté presente en más de 70 países. La red comercial le facilitó el lanzamiento de nuevos productos en 28 países en el año 2013. Hoy, el mercado español sólo representa un 30% de su facturación.

La historia de Almirall nos permite identificar algunas líneas estratégicas clave. En primer lugar el proceso de acumulación de capital a base de fusiones y adquisiciones fue el requisito que permitió afrontar un proceso de inversión intenso; difícilmente podía haberse hecho con financiación externa el desarrollo del aclidinio y de otros productos. En segundo lugar, una apuesta valiente y decidida por la innovación muy enfocada y que le ha posicionado como el laboratorio farma-

céutico español con mayor dedicación investigadora (14% de sus ventas se invierten en I+D). Este esfuerzo se ha completado con compras estratégicas muy complementarias para fortalecer o rellenar su cartera o acelerar el desarrollo de productos con tecnologías de soporte (como por ejemplo la de inhaladores) y mejorar la capilaridad comercial. La estrategia de internacionalización ha ido de la mano del desarrollo de producto de una forma sinérgica y complementaria. Una buena ejecución a lo largo de varias décadas ha convertido a Almirall en el primero de la clase de nuestro sector farmacéutico.