

Interiores

“Juste busca un socio industrial para la división química”

ENTREVISTA INÉS JUSTE Presidenta de Grupo Juste/ El laboratorio, que ha sufrido una transformación para adaptarse al mercado, apuesta por la rentabilidad, crecer en nichos donde no llegan otras empresas y reforzar su presencia en el exterior.

Ana Medina. Madrid

Forma parte de la cuarta generación que dirige Grupo Juste, fundado en 1922. Inés Juste (Madrid, 1974) asumió la presidencia de la empresa químico-farmacéutica a finales de 2011, tras el fallecimiento de su padre, Rafael Juste, aunque desde 2009 era la consejera delegada de una compañía familiar en la que ella, la menor de tres hermanos, estaba llamada a suceder a su progenitor. “Era algo no escrito, pero siempre se había visto que yo iba a asumir ese puesto y mis hermanos, que son personas muy generosas, aceptaron porque la familia pensaba que era la mejor para la empresa”, afirma.

Grupo Juste afronta ahora una etapa de crecimiento tras los cambios en la organización, surgidos de las decisiones que tuvo que tomar debido a la crisis y las medidas regulatorias que han afectado a los precios del sector farmacéutico desde 2010. “Ese año empezaron los recortes y vimos que o nos adaptábamos al mercado o no sobrevivíamos. Hicimos un estudio y concluimos que teníamos que especializarnos en aquello que sabemos hacer mejor, focalizar los recursos y adecuar la estructura”, recuerda.

Juste adoptó decisiones para transformar un grupo cuyo negocio procedía hasta ese momento más de la venta de licencias de grandes farmacéuticas que de productos propios y acometer su saneamiento financiero. Deshizo las sociedades conjuntas con Bayer, quedándose la empresa española con el negocio químico, “donde teníamos más *know how* y un futuro estratégico más claro”, y la alemana con el farmacéutico.

Reestructuración

Adicionalmente, se desprendió de filiales en Iberoamérica e inició un proceso para reestructurar su deuda. “Eso supuso un descenso de la facturación, pero también un saneamiento de las cuentas y un aumento de la rentabilidad”, afirma la presidenta, que recuerda que en 2011 pidió a su marido, Fernando García-



Inés Juste, presidenta del Grupo Juste.

Lahiguera, que se uniera al grupo como director general “para ejecutar esa estrategia. Ha sido una pieza clave porque es pura gestión y ejecutividad”.

Así, Grupo Juste se ha convertido en un *hólding* del que dependen dos empresas: Juste Farma (productos para el sistema nervioso central, radiología, ginecología y atención primaria) y Justesa Imagen (química). Esta última es líder en I+D y producción de medios de contraste radiológicos (medicamentos que potencian la imagen de una prueba radiológica). Este cambio se ha materializado en el traslado de toda la plantilla (unas 120 personas) a la

En clave personal

DÓNDE NACIÓ: Madrid, 1974. Casada y madre de dos niños.

QUÉ ESTUDIÓ: Licenciada en Ciencias Empresariales por la Universidad Autónoma de Madrid y Máster en Gestión y Dirección de Empresas por IE Business School.

“La empresa es lo primero. La familia está al servicio de la compañía, no a la inversa; es lo más importante”

fábrica de Coslada (Madrid) “para crear una cultura común” y en una nueva imagen corporativa.

El grupo tuvo el año pasado una facturación consolidada de unos 50 millones de euros, similar a 2013, el 60% de mercados exteriores, “pero hemos mejorado sustancialmente en rentabilidad. Hemos renunciado a ingresos a cambio del saneamiento financiero”, afirma Inés Juste. El 40% de la facturación pro-

cede del área farmacéutica y el 60% del negocio químico (que exporta más del 95% de su producción).

Objetivo

La familia no se plantea la venta de la empresa. “Tenemos claro que la compañía quiere seguir siendo familiar. Sí está en nuestra mente contar con un socio industrial, no financiero, y minoritario, para el negocio químico, que contribuya a que esa parte crezca”, dice su presidenta.

Grupo Juste se ha marcado un objetivo de crecimiento moderado, “siempre pensando en la rentabilidad”, dentro de una estrategia basada en el lanzamiento de nuevos pro-

preside Adefam (Asociación para el Desarrollo de la Empresa Familiar de Madrid).

SU TRAYECTORIA: Antes de Juste, trabajó como consultora externa en DBP Consultores y como gestora de exportación, encargada de Europa y de abrir nuevos

ductos en el área química y, en la filial farmacéutica, en la búsqueda para traer a España licencias de “productos innovadores” de otras compañías que cubran nichos terapéuticos y que no estén representados por otras empresas. Junto a ellos, la internacionalización. Ya exporta a Centroamérica, Caribe y otros mercados de Sudamérica. “Seguimos apostando por ellos, y hace poco más de un año empezamos a firmar nuestros primeros contratos en Oriente Medio y norte de África. Intentamos llegar a especialidades en países que ahora están experimentando el crecimiento del sistema sanitario que España vivió hace unos años”, señala Juste.

mercados, en Perfumería Gal.

LA EMPRESA: El grupo familiar, fundado en 1922, se centra en la I+D y comercialización de productos farmacéuticos y químicos. Tiene 120 empleados y el 60% de sus ingresos procede del exterior.

Familia, sucesión y protocolo

Inés Juste asumió la presidencia en 2011, culminando un proceso iniciado en 2004 cuando el grupo decidió que había llegado el momento de hablar de la sucesión. “El proceso lo impulsó realmente mi padre, porque quería un esquema igual al suyo, que le sucediera alguien de la familia. Son etapas que hay que acometer cuando la compañía está bien, las personas sanas y no hay roces”, señala. Un Protocolo Familiar y un Consejo de Familia ayudaron a este relevo generacional en la compañía, donde sus dos hermanos, Luis y Francisco, ocupan cargos directivos. “Hay mucho entendimiento, respeto y generosidad, cada uno hace lo que sabe hacer mejor”, afirma. Para Juste, el Protocolo “es un documento vivo pero, sobre todo, es poner encima de la mesa asuntos que afectan a la empresa, es hablar de cómo serán los requisitos de entrada de la siguiente generación, la política de dividendos o quién va a heredar las acciones y quién no, porque el hecho de que sea familiar no significa que todo el mundo tenga que trabajar en ella, hay quien sirve y quien no. Siempre es conveniente que trabajen fuera y si son válidos traigan esos conocimientos”; y pone énfasis en que “la esencia del Protocolo es que la empresa es lo primero, la familia está al servicio de la compañía, no a la inversa; es lo más importante”.