

GRIFOLS



Máster en Economía Aplicada

Asignatura: Factores de competitividad en el largo Plazo



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

Ildefonso González Gea

Diego Roldán Monsalve

Tabla de contenido

Resumen	2
1. Introducción.....	3
2. Evolución Histórica de GRIFOLS.....	6
3. Marco Teórico	10
4. Presentación Actual de la Empresa.	23
Espíritu Grifols	23
5. Análisis del Entorno General.....	30
6. Análisis del Entorno Específico.....	33
7. Análisis Interno de la Empresa.	40
8. Estrategia y Expansión Internacional.....	49
9. Algunos indicadores económicos.....	51
Conclusiones	54
Bibliografía	55

Resumen

Los sofisticados procesos de transfusión de sangre que conocemos hoy son el resultado de un largo y complicado recorrido de muchos siglos en los que diferentes científicos buscaron superar sus problemas inherentes de compatibilidad sanguínea, coagulación, conservación y otros más.

El grupo empresarial Grifols se comprometió desde su nacimiento -a inicios del siglo XX- con el desarrollo científico y tecnológico de los hemoderivados, atravesando procesos históricos llenos de dificultades que incluyen todo el período del franquismo, la Segunda Guerra Mundial y las posteriores crisis económicas hasta establecerse actualmente en una de las principales empresas¹ internacionales de esta industria.

El presente trabajo constituye un análisis sistemático de los factores que han contribuido al éxito competitivo de este holding internacional y que ahora busca ampliar sus fronteras con nuevas alternativas en el área de la salud.

¹ Grifols en la actualidad es un holding internacional, aunque muchas de las veces nos referiremos como la empresa Grifols por asuntos netamente de redacción.

1. Introducción²

El Grupo Grifols, en su largo recorrido de más de sesenta años, se ha concentrado básicamente en actividades relacionadas con la transfusión de sangre.

Hoy en día, son muy familiares los bancos de sangre, las donaciones, las transfusiones, pero todas estas actividades encierran procesos complejos y una larga historia de evolución científica que es necesario recorrerla, por lo menos parcialmente, para poder entender desde una perspectiva histórica, los inicios y posterior evolución de este grupo empresarial español cuyo origen encontramos a inicios del siglo XX.



Figura 1.- Frasco de perfume de la época de Hipócrates (primera mitad del Siglo V a.C.) que muestra como un médico cura el brazo de su paciente tras una posible sangría. Le Louvre, Paris.

Aunque la historia se remonta a la época de Hipócrates en la que los griegos habían desarrollado “técnicas” relacionadas con la sangre, haremos un repaso desde hechos menos lejanos (Góngora-Biachi, 2005, p. 282).

Uno de los primeros relatos encontramos en el año de 1492 en el que Stefano Infessura cuenta que cierto médico obtuvo sangre de dos niños para administrarle oralmente al Papa Inocencia VIII que estaba en coma y que lamentablemente termino con la muerte de los niños y mismo Papa.

Para el año de 1616, basándose en algunas teorías de la época, William Harvey descubre el sistema circulatorio de la sangre, hito importante

² Este apartado ha sido desarrollado principalmente con la información del artículo citado de Góngora-Biachi 2005.

desde el punto de vista científico. En los años posteriores del siglo XVII, se suceden algunos experimentos exitosos sobre transfusión de sangre en animales. Sin embargo, los intentos en humanos continúa teniendo fatales resultados en la mayoría de los casos.

En el año de 1667 en Francia encontramos la primera transfusión de sangre humana documentada y que fue administrada por el doctor Jean-Baptiste Denys. Este hecho no fue el primero de este médico personal del rey Luis XIV, pero conllevó todo un problema legal anecdótico que propició una prohibición generalizada a lo largo varios países de Europa y un silencio de casi ciento cincuenta años.

En 1818, el Dr. James Blundell (Británico) realizó la primera transfusión humana de sangre exitosa para el tratamiento de una hemorragia posparto, utilizando sangre del esposo de la paciente. Este acontecimiento permitió que este científico inventara muchos instrumentos para la transfusión de sangre e hizo una fortuna con la empresa.

En 1901, el australiano Karl Landsteiner pudo explicar finalmente algunos de los problemas en la transfusión. Descubrió que las personas tenían diferente tipo de sangre y que las transfusiones no eran posibles cuando estos eran diferentes. En 1901 describió el sistema de ABO y en 1940 el sistema Rh. (Recibió el premio Nobel de medicina de 1930).

Hasta antes de la década de 1910, las primeras transfusiones tenía que hacerse directamente desde el donante hasta el receptor antes de la coagulación. En esta década se descubre que mediante la adición de anticoagulante y refrigeración de la sangre era posible almacenar durante algunos días, abriendo así el camino para los bancos de sangre.

En 1914 se realiza la primera transfusión indirecta el 27 de marzo por el médico belga Albert Hustin. En el mismo año, el médico argentino Luis Agote utilizó una solución mucho menos diluida con mucho éxito.

En el año de 1916 se realiza la primera transfusión con sangre almacenada y refrigerada por Oswald Hope Robertson, un investigador médico y oficial del Ejército de EE.UU., al que se le atribuye el establecimiento del primer banco de sangre durante su servicio en Francia en la Primera Guerra Mundial.

Es éste el escenario histórico en el que José Antonio Grifols Roig, estudia medicina y consigue su licenciatura en 1909, el mismo año en el que funda el *Instituto Central de Análisis*, la antesala de lo que en el futuro será la empresa Grifos que sobrevivirá a todo el franquismo y las crisis posteriores de la economía española hasta constituirse hoy en día en una de las primeras del mundo en este segmento de la industria médica.

2. Evolución Histórica de GRIFOLS³.

José Antonio Grifols Roig (1885 – 1976), médico español (Cataluña – ESPAÑA) obtiene su Licenciatura en Medicina en la Universidad de Barcelona en 1909 en la especialidad de análisis clínicos, el mismo año en el que funda el *Instituto Central de Análisis* dedicado al análisis clínico, bacteriológico y químico, dedicándose a la elaboración de vacunas orales para la Sociedad General de Farmacia, a los análisis clínicos y a la práctica de transfusiones sanguíneas. Posteriormente ampliará su formación en la Universidad de Munich.



Obtiene su doctorado en Madrid con una tesis sobre la Reacción Wassermann y a continuación patenta en 1929 la flébula aspiradora para extraer muestras de sangre y la flébula transfusora para la práctica de transfusiones indirectas, patentes trascendentales para lo que posteriormente constituiría la empresa de nuestro análisis.

En la Guerra Civil Española se aprovechó el procedimiento de transfusión ideado por el doctor Grifols complementado con el desarrollo reciente sobre el almacenaje temporal del Doctor Frederic Durán i Jordá (español). Estas técnicas fueron esenciales para la atención de los combatientes en campaña en la Segunda Guerra Mundial.

Es importante recalcar que los dos hijos de José Antonio Grifols Roig, durante la Guerra Civil Española trabajaron en el proceso de transfusión de sangre con éstos nuevos métodos aplicados con éxito durante la campaña del 1936 a 1939. José Antonio y Víctor Grifols Lucas, ambos estuvieron destinados en el Servicio de Transfusión de Sangre del Ejército Republicano.

³ Este apartado ha sido desarrollado principalmente con la información histórica proporcionada en el sitio Web del Grupo Grifols: <http://www.grifols.com/portal/es/grifols/origens> y constituye un resumen de este.

Acaba la Guerra Civil, el 18 de Noviembre de 1940, el Doctor José Antonio Grifols Roig y sus dos hijos fundan la Compañía *Laboratorios Grifols S.A.*

En el año de 1943 sus dos hijos, José Antonio y Víctor Grifols, se incorporaron en la investigación del proceso recién descubierto de la Liofilización en la sangre, introduciendo la patente del procedimiento en España, abriendo camino para el primer banco privado de sangre Hemobanco, en 1945.

A principios del año 1950 José Antonio Grifols Lucas desarrolló la técnica de la plasmaféresis basándose en las experiencias previas de los investigadores Abel y Co Tui, cuyos resultados presenta en el IV Congreso de Médicos Transfusores de Lisboa (1951) y publicándose en el *British Medical Journal* en el año 1952.

Las actividades de Hemobanco propician la fabricación de soluciones intravenosas al necesitarlas como soluciones conservadoras de la sangre donada. Su producción industrial empezó en 1952 con el registro de la primera solución glucosalina.

Cabe destacar que en el periodo que va desde la postguerra hasta 1960 existe un alto proteccionismo. España permanece aislada del resto de Europa, durante éste periodo de Autarquía, el proceso de transferencia e importación de tecnología es seleccionada por criterios políticos, por lo que se paralizó y se agrandó las distancias en este campo con respecto a otras empresas de Europa, pese a que se reanudó, tímidamente en los cincuenta y a un ritmo muy rápido a partir de los años sesenta. La prioridad de las empresas españolas en este periodo fue la de imitar –a través de licencias de fabricación–, no innovar. Por ello GRIFOLS tenía dificultades para importar maquinaria y materia prima con la que seguir avanzando en las investigaciones: agujas, ampollas, sueros, cajas de visualización para Rh, agua para inyección, etc., pese a esas dificultades pudo innovar procesos.

En el año 1960 nace la empresa Dade-Grifols, con un 50% de propiedad de la empresa norteamericana DADE Reagents que comercializará sus reactivos en España y que fue la precursora de la compañía Diagnostic Grifols. Este hecho fue el primer paso para su internacionalización.

El aumento de la producción junto con la multiplicidad de actividades industriales hizo necesaria la construcción de unas nuevas instalaciones

industriales en Parets del Vallès, provincia de Barcelona. La agrupación en 1968 con American Hospital Supply significó para Grifols entrar en contacto con la administración americana y facilitó la implementación de los controles de calidad en los bancos de sangre, donde Grifols operaba en el territorio español, así como la introducción de las *Good Manufacturing Practices* en los procesos de producción.

En 1982 se produce un cambio en el accionariado de las empresas Grifols cuando Alpha Therapeutic Corporation-Green Cross Corporation adquiere la participación de acciones de American Hospital Supply.

En 1987 Grifols acomete una importante reestructuración empresarial que la convierte en un holding de empresas. En este momento nace Grupo Grifols que pasará a ser constituido por diversas compañías: **Laboratorios Grifols**, centrada en la fabricación de productos para fluido terapia y nutrición, **Instituto Grifols**, nueva empresa cuya exclusiva actividad es el fraccionamiento de plasma y la obtención de hemoderivados, **Diagnostic Grifols**, que recupera las actividades de diseño y fabricación de instrumentación para hematología y diagnóstico, y la fabricación de reactivos, y **Movaco**, empresa distribuidora de los productos Grifols en España.

La expansión internacional se comenzó a fraguar en la década de los 90. Al éxito de este proceso que se ha mantenido hasta la actualidad, contribuyó decisivamente la obtención de 2 licencias de la *Food & Drug Administration* estadounidense en el año 1995: la *Establishment License* para la planta de producción de Parets del Vallés y la licencia de producto (*Product License*) para su producto albúmina.

En el año 2006 sale a bolsa de Madrid.

En el 2 de enero del 2008 pasa a formar parte del IBEX 35.

En el año 2009 entra a cotizar en la bolsa de New York (NYSE) como ADR.

En el año 2011 Grifols es autorizada por la Federal Trade Commission (FTC) para comprar su rival Talecris por un valor aproximado de 3.400 millones de dólares.

En la actualidad, Grifols cuenta con una filial homóloga en Estados Unidos, que actúa como matriz de las empresas en ese país. La filial cuenta con una estructura productiva de hemoderivados y una

estructura comercial para los productos de Bioscience (hemoderivados) y los de Diagnostic.

La estructura industrial se ha ido completando con sucesivas adquisiciones de centros de recogida de plasma, hasta llegar a un total de 147. De esta manera, la compañía ha asegurado el suministro de su principal materia prima, el plasma. Grifols dispone de un sistema de producción global de hemoderivados, desde la obtención del plasma hasta el producto terminado, sistema que garantiza la seguridad y eficacia de sus medicamentos de origen plasmático.

La compañía también está presente en Latinoamérica con filiales propias de carácter comercial en 27 países.

3. Marco Teórico

Con el propósito de identificar los factores que influyen en el éxito competitivo del Grupo Grifols es necesario abordar algunos temas teóricos que sirvan de base instrumental para este objetivo.

No se trata de simplemente enumerar algunos aspectos que se consideren importantes, sino establecer sistemáticamente y de manera exhaustiva un recorrido por todos los elementos internos y externos de la empresa y que puedan incidir de una u otra manera en el éxito competitivo de cualquier empresa.

Existen algunas alternativas en la teoría pero no todas se acoplan a este caso particular. Así por ejemplo, los métodos relacionados con caracterización de los distritos industriales no corresponden a este caso ya que Grifols, en nuestro criterio, no surge ni se desarrolla en un contexto de esta naturaleza.

El primer concepto por definir es el de competitividad sobre el que existen criterios con matices diversos pero que se resumen de alguna manera en lo afirmado por Rubio Baños y Aragón Sánchez, los que afirman que:

[...] el éxito competitivo de una empresa depende de su capacidad para conseguir una posición competitiva favorable, mantener y aumentar su posición en el mercado y obtener unos resultados superiores sin necesidad de recurrir a una remuneración anormalmente baja de los factores de producción.

[...] Para otros la competitividad es la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. (Rodríguez, 2010, p. 3)

Seguidamente debemos definir los factores que inciden en la valoración de la competitividad. Estos factores son los elementos que la constituyen. En una primera aproximación, algunos autores señalan como factores de competitividad a la innovación, el capital humano y la infraestructura, entre otros (López, et al., 2009, p. 126), pero un análisis exhaustivo de estos requiere algo más que esta limitada lista de factores muy generalizados. "Resulta evidente que numerosas cuestiones afectan a la competitividad, por lo que es preciso considerar un amplio número de indicadores o variables" (López, et al., 2009, p. 128).

Para el caso concreto de caracterización de una empresa como Grifols, consideramos que se puede separar en factores internos de la empresa, factores externos de los que merecen un tratamiento particular los de estrategia de internacionalización.

3.1 Análisis Externo de la empresa

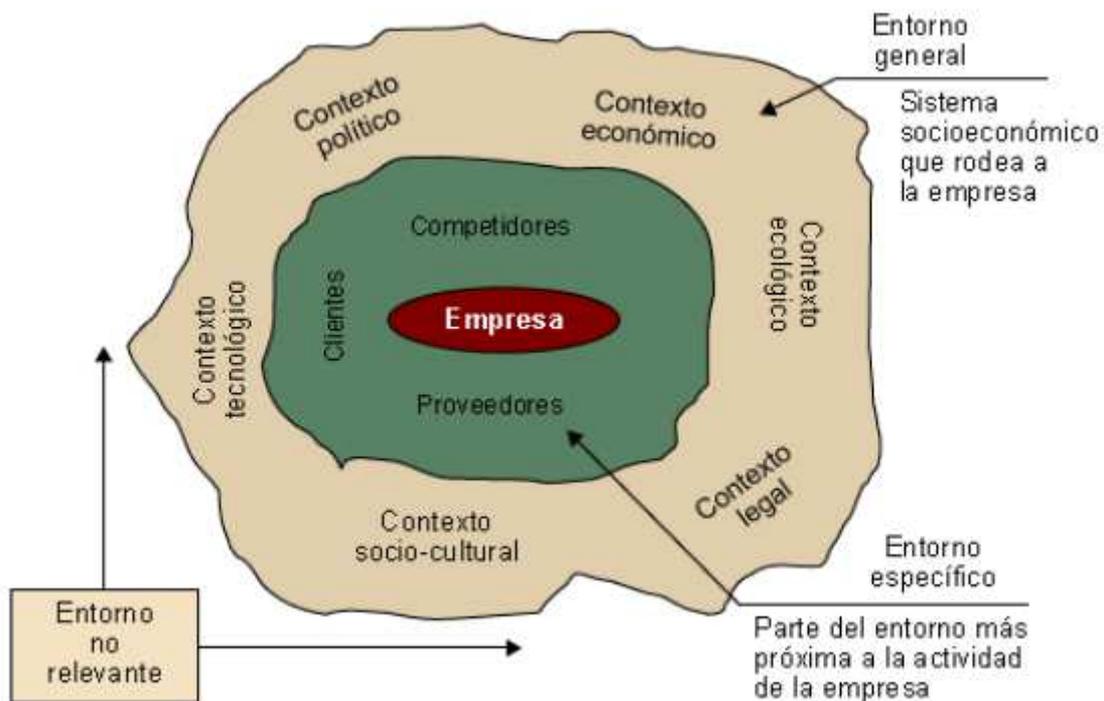
Todo empresa es un sistema que se encuentra integrada en un sistema mayor y que constituye su entorno. El grado de interacción con éste es absoluto ya que ninguna empresa podría vivir de manera aislada.

Desde la perspectiva del método DAFO, en este entorno estarán localizadas sus oportunidades y también sus amenazas por lo que será indispensable el planteamiento de estrategias para aprovechar las primeras y protegerse de las segundas.

Para algunos autores existen dos tipos de entornos: el general y el específico (ver gráfico 3.1) (Guerras, et al., 2008, p. 7)

El entorno contempla todos los factores externos a la organización y que influyen en sus decisiones y resultados, y que la empresa no puede controlarlos pero que, sin embargo, ejercen una influencia significativa en el éxito de la empresarial (Gant, 2006, p. 102).

Gráfico 3.1 Entorno general y entorno específico



Fuente: (Guerras, et al., 2008, p. 7)

El entorno general se refiere al medio externo que rodea a la empresa desde una perspectiva genérica, es decir, a todo lo que rodea a la empresa derivado del sistema socioeconómico en el que desarrolla su actividad.

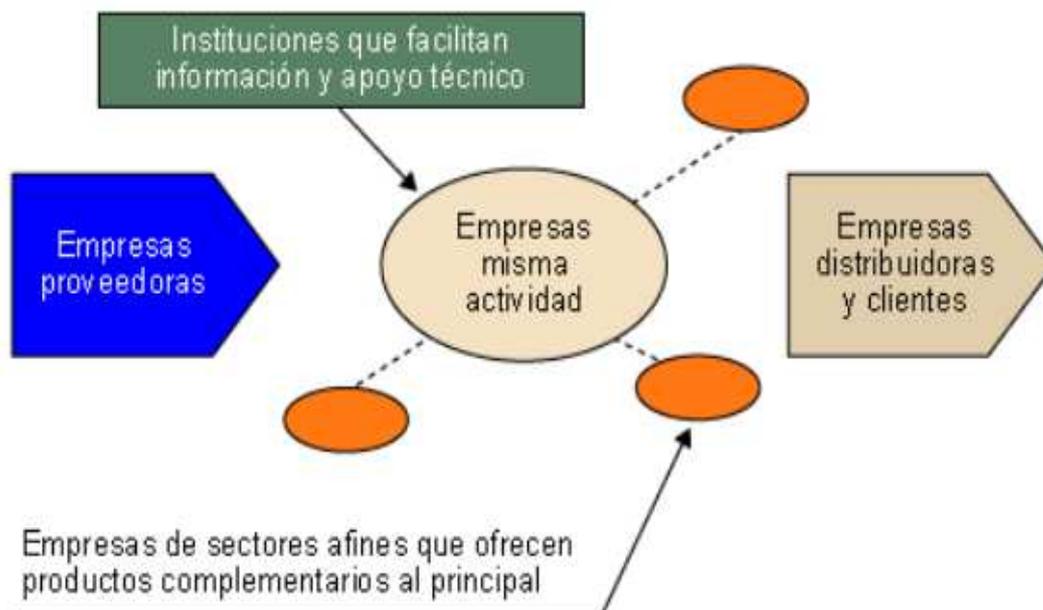
- El entornoespecífico, sin embargo, se refiere a la parte del entorno más próxima a la actividad habitual de la empresa, es decir, al sector o rama de actividad económica al que la empresa pertenece. (Guerras, et al., 2008, p. 7)

Analizar el entorno general y el específico no permitirá establecer los factores externos que influyen en la competitividad de la empresa, así como aquellos que significan un freno para la misma. En otras palabras, sus oportunidades y amenazas entendidas en términos de factores.

Existen algunos métodos que nos permiten analizar cada uno de estos entornos, pero no todos ellos corresponden a las características de la empresa de nuestro análisis. Así por ejemplo, el método de los distritos

industriales (ver gráfico 3.2) asume un escenario distinto al que se desarrolla el Grupo Grifols.

Gráfico 3.2 Método de distritos industriales



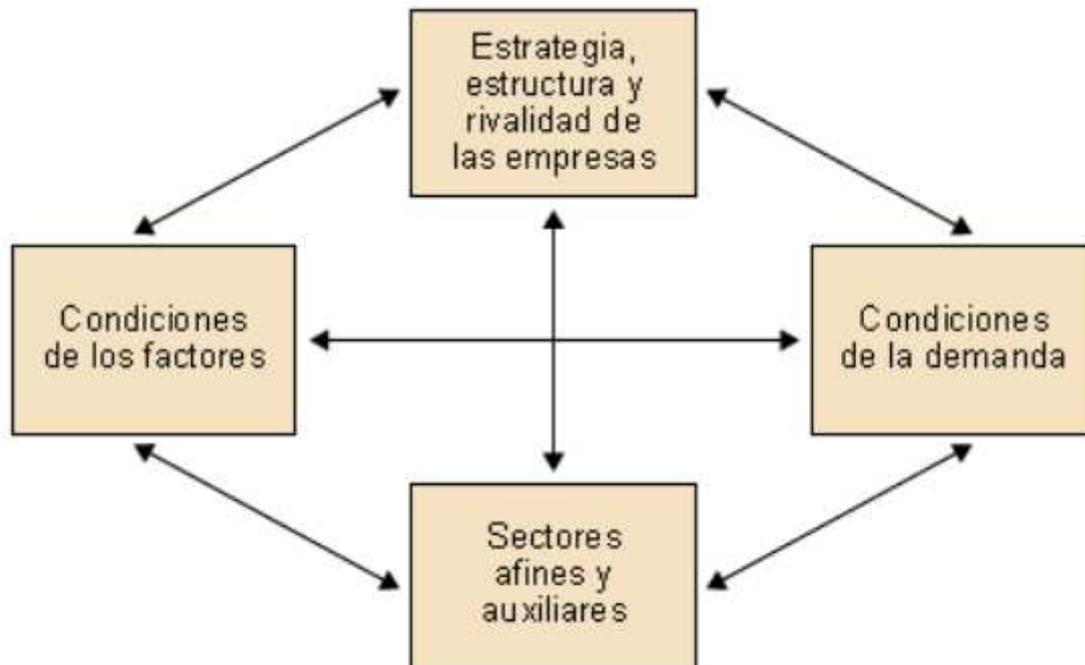
Fuente: (Guerras, et al., 2008, p. 16)

En lo referente al entorno global, Luis Guerras y otros (2008) afirman que el primer problema que hay que resolver para estudiar el entorno general es definir sus límites, es decir, identificar qué variables van a tener un impacto significativo en la actividad de la empresa y cuáles no.

El entorno global representa el escenario más o menos común para todas las empresas razón por la que difícilmente sea fuente de factores que signifiquen la obtención de alguna ventaja competitiva, excepto en algunos hechos puntuales. Sin embargo, éste tiene dimensiones que van desde un nivel mundial, país o región.

Otro método muy popular es el diamante de Porter (ver gráfico 3.3) ayuda a determinar el escenario que tiene un país como fuente de oportunidades de competitividad para las empresas que acoge en su economía.

Gráfico 3.3 Diamante de Porter



Fuente: Porter (1990, pág. 9)

Análisis PESTEL, perfil estratégico del entorno

Sin embargo, consideramos que para caracterizar los factores de éxito en el entorno global del Grupo Grifols es más adecuado el método denominado "perfil estratégico del entorno".

Este método inicia con una primera aproximación de carácter geográfico y determinada en función del ámbito territorial en el que la empresa se desempeña: mundial, área económica, país o localidad. Delimitación relevante, ya que "discrimina significativamente el tipo de información al que hay que acudir para llevar a cabo el análisis" (Guerras, et al., 2008, p. 10) .

Pero la parte central de este análisis se centra en los tipos de variables que se deben considerar en el análisis y que se pueden resumir en los siguientes seis grupos (dimensiones):

- Política
- Económica

- Sociocultural
- Tecnológica
- Ecológica (medioambiental)
- Legal

3.2 El entorno específico

El entorno específico suma todos los factores relacionados con el sector en el que la empresa Grifols opera y que dista mucho de un mercado de competencia perfecta, con particular atención en las empresas con las que compite a nivel mundial, las que ofrecen productos o servicios sustitutivos.

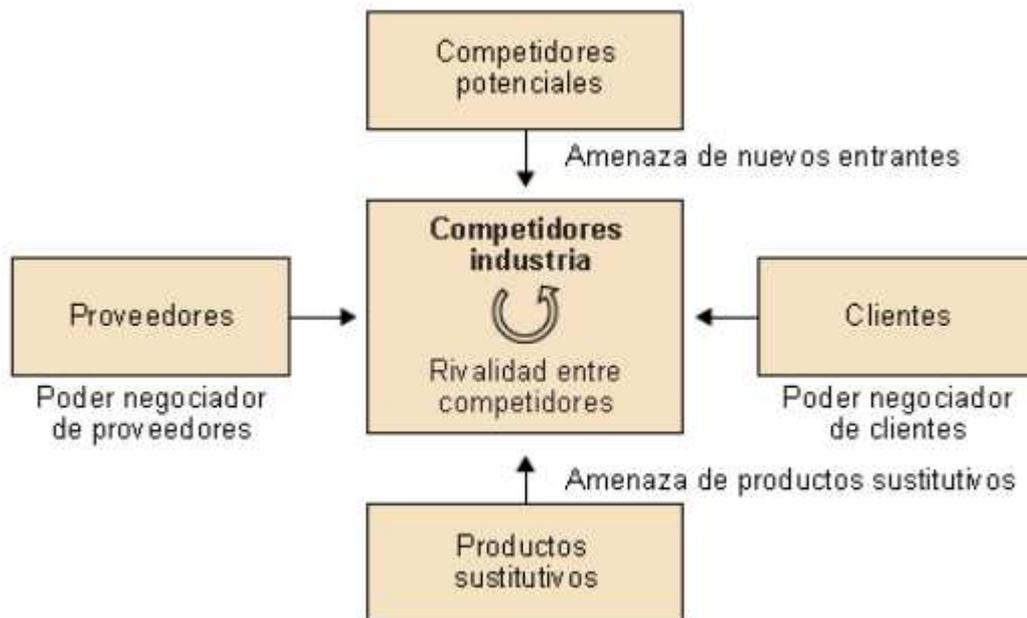
Ahora bien, la característica de sustituibilidad puede medirse por dos criterios (Guerras, et al., 2008, p. 26):

1) El criterio tecnológico se aplica desde el punto de vista de la oferta y define un sector como el conjunto de empresas que emplean procesos productivos o materias primas similares en la elaboración de uno o diversos productos. La clave, pues, de esta definición es el grado de sustituibilidad de los procesos productivos.

2) El criterio de mercado se aplica desde el lado de la demanda y selecciona el conjunto de empresas que fabrican productos que son sustitutos próximos unos de otros desde el punto de vista de las necesidades cubiertas a los clientes.

Un modelo teórico que permita realizar un análisis exhaustivo de los factores del entorno específico relacionados con las también llamadas oportunidades y amenazas, constituye el modelo denominado las cinco fuerzas de Porter (1982).

Gráfico 3.4 Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Porter (1982, pág. 24)

Las cinco fuerzas (ver gráfico 3.4) son las siguientes:

- 1) La rivalidad entre los competidores existentes
- 2) La posibilidad de entrada de nuevos competidores
- 3) La amenaza de productos sustitutos
- 4) El poder de negociación de los compradores
- 5) El poder de negociación de los proveedores

A continuación explicaremos en qué consisten y cuáles son los determinantes de estas cinco fuerzas competitivas.

1) La rivalidad entre los competidores existentes

Implica el escenario actual de la competencia que enfrenta la empresa medido por el grado de rivalidad existente en el sector. En el caso del mercado que disfruta la empresa Grifols, a pesar de no caracterizarse

por presencia masiva de competidores, sin embargo, esto no implica que exista una competencia muy agresiva por las otras grandes empresas. De todas maneras, la teoría indica que debe observarse:

- Número de competidores y equilibrio entre éstos.
- Ritmo de crecimiento de la industria.
- Barreras de movilidad.
- Barreras de salida.
- Estructura de costes de las empresas.
- Diferenciación de productos.
- Costes de cambio.
- Capacidad productiva instalada.
- Diversidad de competidores.
- Intereses estratégicos.

2) La posibilidad de entrada de nuevos competidores

El hecho de publicarse que Grifols ha vendido en el año 2011 más de dos mil millones y que, a pesar de la crisis ha conseguido rendimientos positivos, debe llamar la atención a los capitales de muchos países incluyendo China, pero no siempre es fácil acceder a un tipo de industria.

La posibilidad de entrada de nuevos competidores depende, sobre todo, de dos factores (Guerras, et al., 2008, p. 36): la existencia de barreras de entrada a la industria y la reacción de los competidores establecidos a un nuevo ingreso.

3) La amenaza de productos sustitutivos

A medida que en una industria aparezcan productos sustitutivos, el nivel de competencia crece y se vuelve menos atractivo para nuevos competidores e inclusive afectará las actuales empresas que posiblemente verán disminuidos sus beneficios.

Según Guerras (2008), la importancia de la amenaza de los productos sustitutivos en una industria depende especialmente de los siguientes factores:

- a) El grado en el que los productos sustitutivos satisfacen las necesidades de los consumidores mejor que los de la industria.
- b) Los precios de los productos sustitutivos en relación con los de la industria.
- c) La obsolescencia que los productos sustitutivos incorporan en los productos de la industria.
- d) Los costes de cambio a los productos alternativos.

4) El poder de negociación de los clientes

Cientes muy poderosos como los sistemas de Seguridad Social de un país imponen condiciones a sus proveedores como Grifols. El poder de negociación de los clientes viene dado por la capacidad de imponer condiciones en las transacciones que realizan en aspectos relacionados con precio, calidad, especificaciones, crédito, plazos, devoluciones, etc.

5) El poder de negociación de los proveedores

Lo dicho sobre el poder de negociación de los clientes se puede aplicar a los proveedores. En todo caso, según Porter (1982, pág. 44 y ss.) debe prestarse atención a los siguientes factores:

- Grado de concentración en relación con la industria.
- Volumen de transacciones realizadas con las empresas de la industria.
- Grado de importancia de las compras efectuadas en relación con los costes del cliente.

- Grado de diferenciación de los productos o servicios objeto de la transacción.
- Costes de cambio de proveedor.
- Nivel de beneficios del cliente en relación con el proveedor.
- Amenaza real de integración vertical hacia adelante o hacia atrás.
- Importancia del producto o servicio vendido para la calidad de los productos o servicios del comprador.
- Posibilidad de almacenar el producto.
- Nivel de información que tiene una de las partes en relación con la otra.

La tabla 3.1 incluye los factores anteriores y su forma de impacto en el poder negociador:

Tabla 3.1

Tabla 1. Factores que afectan al poder negociador de proveedores y clientes

Proveedores	Clientes
Proveedores concentrados	Clientes concentrados
Compra de pequeños volúmenes	Compra en grandes volúmenes
Productos diferenciados	Productos no diferenciados
Altos costes de cambio	Bajos costes de cambio
Amenaza real de integración hacia adelante	Amenaza real de integración hacia atrás
No existen productos sustitutivos	Existen productos sustitutivos
Producto no almacenable	Producto almacenable
Producto importante para el cliente	Producto poco importante para el cliente
El proveedor tiene información total	El comprador tiene información total

Fuente: (Guerras, et al., 2008, p. 41)

3.3 Análisis interno de la empresa

Los factores de éxito en la competitividad de una empresa también deben ser determinados al interior de la misma, y, en muchos de los casos, estos pueden ser los más importantes, sobre todo porque están más cerca del dominio de la empresa.

Identificar los factores internos implica detectar sus fortalezas y debilidades en términos del método DAFO, y, al igual que en los otros niveles referidos de factores, es posible recurrir a un modelo metodológico que nos permita su identificación de una manera más organizada y exhaustiva. Una buena opción es la Cadena de Valor de Porter y que previamente se puede complementar con información como:

- a) Edad de la empresa y su evolución
- b) Tamaño de la empresa
- c) Campos de actividad
- d) Tipo de propiedad
- e) Ámbito geográfico
- f) Estructura jurídica

La cadena de valor

La cadena de valor es una herramienta que nos permitirá localizar y categorizar de manera sistemática algunos de los factores de éxito en la competitividad de Grifols. Este método es una propuesta de Michael Porter (1987), y apunta a describir la creación de valor por parte de las empresas y con ello los factores de éxito que buscamos en este trabajo, y que, en términos de Porter, se denominarían las ventajas competitivas de las empresas.

La cadena de valor es un método que clasifica las actividades internas de una empresa de tal forma que nos permite entender los puntos de creación de valor. Cada actividad incorpora una parte de éste asociado al producto final. La cadena de valor de una empresa se debe entender como una parte de un sistema de valor más amplio que incluye las cadenas de valor de los proveedores y de los clientes.

Como se puede apreciar en el gráfico 3.5, este método clasifica las actividades de las empresas en dos grandes grupos:

- a) Actividades principales
- b) Actividades de apoyo

Gráfico 3.5 La Cadena de Valor de Porter



Fuente: Porter (1987, pág. 55)

Actividades primarias.- son las que están relacionadas directamente con el proceso productivo de la empresa así como las actividades de posventa (Guerras, et al., 2008, pp. 12,13):

- Logística interna o de entrada de factores: recepción, almacenamiento, control de existencias y distribución interna de materias primas y materiales auxiliares hasta su incorporación al proceso productivo.
- Operaciones o producción propiamente dicha: actividades relacionadas con la transformación física de los factores en productos o servicios.
- Logística externa o distribución: actividades de almacenamiento y distribución física a los clientes de los productos terminados.
- Marketing y ventas: actividades encaminadas a conseguir la venta del producto.

- Servicio posventa: actividades relacionadas con el mantenimiento de las condiciones de utilización del producto vendido.

Actividades de apoyo.- Son actividades relacionadas indirectamente con el proceso productivo y sirven de apoyo a las primarias:

- Aprovisionamiento: compra de factores que van a ser utilizados en la empresa, incluyendo materias primas y auxiliares, maquinaria, edificios, servicios, etc.
- Desarrollo de tecnología: actividades para la obtención, mejora y gestión de tecnologías en la empresa, tanto de producto como de proceso o de gestión.
- Administración de recursos humanos: actividades de búsqueda, contratación, formación, adiestramiento, motivación, etc. de todos los tipos de personal.
- Infraestructura de la empresa: actividades bajo la denominación genérica de administración y que pueden incluir la planificación, el control, la organización, la información, la contabilidad, las finanzas, etc.

Para Porter, estas actividades están relacionadas y cuya interacción pueden también constituir fuente de ventaja competitiva. Estas interrelaciones generadoras de valor son los eslabones y pueden proporcionar ventajas competitivas mediante adecuada optimización y coordinación, no sólo dentro de la empresa sino en la cadena conformada por sus proveedores y clientes.

Mantener la ventaja competitiva

Una estrategia de empresa no debe limitarse a la creación de una ventaja competitiva, debe apuntar a mantenerla el mayor tiempo posible, para lo que, en cada caso deberá analizarse las características que permitirán a los competidores neutralizarla e incluso superarla. Estas son su durabilidad, transferibilidad, imitabilidad, sustituibilidad y complementariedad.

Un ejemplo de lo dicho constituyen las actuales patentes desarrolladas y en propiedad del Grupo Grifols.

4. Presentación Actual de la Empresa.

Una vez explicado el marco teórico que permitiría desarrollar el análisis de los factores de éxito competitivo del grupo Grifols, tenemos que enfrentar la localización de las fuentes de información y la calidad de los datos que obtengamos.

Es evidente que un análisis exhaustivo y riguroso de factores como pretende la teoría, requiere una carga de trabajo que rebasa la posible en esta asignatura. Es por esta razón, que debido a las limitaciones de fuentes de información adecuada hemos solicitado directamente a la empresa y sólo hemos conseguido en respuesta un CD titulado: Grifols, video corporativo 2010 del que aprovechamos algún contenido.

En todo caso, hemos procedido a recopilar información relacionada con esta empresa de diferentes fuentes que no necesariamente garantizan la calidad de los datos, sin embargo, procedemos a realizar el mejor uso posible de ellos.

El análisis estratégico de esta empresa se centra en el estudio de lo que la propia empresa denomina el “Espíritu Grifols” y que permite localizar factores que identifican su filosofía empresarial y que son de importancia para el fortalecimiento de su competitividad.

Espíritu Grifols⁴

El Espíritu Grifols es una forma de entender nuestro negocio, de hacer las cosas, de relacionarnos entre nosotros y con el resto del mundo que ha contribuido a hacer de la compañía lo que es hoy día.

Como empresa dedicada al sector salud, Grifols ayuda al profesional sanitario aportando productos innovadores y un servicio responsable. Para conseguir este fin, Grifols quiere mantenerse como una organización dinámica, viva y llena de posibilidades de crecimiento, como empresa y para las personas que trabajan en esta organización.

Nuestra cultura corporativa es el reflejo del Espíritu Grifols que se define por:

- Orgullo de pertenencia a la compañía

⁴ Tomado de: http://www.grifols.com/porta/es/grifols/grifols_spirit 10 de abril de 2012

- Esfuerzo para lograr resultados
- Compromiso con nuestros clientes
- Superación para obtener el máximo rendimiento de los recursos
- Competitividad trabajando en equipo
- Mejora e innovación
- Calidad y Seguridad en todas las actividades

Calidad y seguridad en todas nuestras actividades

Nuestros productos son de vital importancia para la salud y la calidad de vida de los pacientes. Por este motivo, en Grifols la seguridad es más que un requisito legal. La seguridad es una actitud vinculada a la integridad. La calidad y la seguridad de nuestros productos y procesos internos, desde la fabricación hasta la comercialización, tienen una importancia fundamental en nuestra organización.

Con el fin de lograr el mayor grado posible de seguridad y calidad, Grifols mantiene sólidos canales de comunicación entre las diferentes áreas de la compañía. Al compartir la información nos aseguramos de que cada empleado conoce y comparte los objetivos, las innovaciones y los resultados de la compañía.

Nuestro compromiso con la innovación y la mejora

La capacidad de planificar el futuro, invertir en mejoras y ser innovadores son factores clave para cumplir nuestra misión de mejorar la salud y el bienestar de las personas. Nuestras iniciativas nos han ayudado a alcanzar una posición de liderazgo en la industria, pero queremos seguir desarrollando y ofreciendo nuevos productos, servicios y soluciones sanitarias que resuelvan los desafíos sanitarios presentes y futuros.

En esta filosofía empresarial asumida por el grupo Grifols se refleja la identidad de esta empresa, tanto en el momento actual como con la vista puesta en el futuro, de una forma general.

La misión que tiene Grifols es amplia. Se comprometen con sus productos y servicios a ayudar a mejorar la salud y el bienestar de las personas en todo el mundo. Con la **Innovación** Grifols se compromete a aplicar las más avanzadas técnicas para favorecer la salud de los pacientes y dar soporte a los profesionales sanitarios. Con su **experiencia** Grifols se presenta como pioneros de mucha reputación en el desarrollo

de la hemoterapia desde 1.940 y se compromete a utilizar sus **recursos** con la satisfacción de las necesidades de las personas.

Grifols ve en la innovación, en la calidad, la eficacia y la seguridad de sus productos y servicios un **compromiso** importante como ha sido por más de sesenta años.

Entre los objetivos estratégicos que Grifols se ha planteado, encontramos un incremento de sus ventas en la división Diagnóstico para el próximo año (2012) en un 8 % - 9% respecto al año actual, y para la división Hospital entre un 6,5% - 7%, dado que en el tercer trimestre del 2011 ha visto mermado sus ventas en éstas divisiones.

Un segundo objetivo estratégico constituye un incremento durante los próximos tres años en la cuota de mercado en Estados Unidos y un tercer objetivo estratégico apunta a constituirse en los próximos 5 años en la primera empresa en los mercados de hemoderivados a nivel mundial. Los objetivos anteriores se sustentan en decisiones empresariales a gran escala que incluyen la integración de la compañía Talecris con lo que Grifols concentrará sus ventas al 66% dentro de los Estados Unidos y tenderá a obtener mejores márgenes gracias al plan de inversiones (CAPEX) para el periodo 2012-2015 en Estados Unidos donde la matriz invertirá el 75% de su presupuesto, aproximadamente 723 millones de dólares.

Estructura Organizativa de la Empresa.

GRIFOLS es una empresa que opera en un amplio número de países con la finalidad de maximizar sus beneficios bajo una perspectiva global que integra a todo el grupo, reforzando su naturaleza de una *EMPRESA MULTINACIONAL*.

Grifols es un holding multinacional farmacéutico puntero en el sector hospitalario, que desarrolla productos y servicios destinados a procurar salud y bienestar a las personas. El Holding está formado por diferentes compañías cuyas actividades se centran en tres campos: Bioscience, Diagnóstico y Hospital - Calidad, producción e I+D Gestión de la Calidad.

Además, Grifols es una empresa multicultural integrada por 5.968 personas de diversas nacionalidades. Un porcentaje muy elevado de la plantilla, tanto de producción, investigación, ventas y administración poseen elevados niveles de cualificación.

Hoy en día la empresa está en más de 90 países. El 77% de sus ingresos provienen de los mercados exteriores y con la apertura en el 2010 de una oficina de representación en China y sus dos nuevas filiales, en Colombia y Suecia, cuenta con presencia directa a través de filiales en 24 países.

La investigación también ha centrado el esfuerzo de ésta empresa. Más del 4% de sus ventas se destinan a promover nuevos avances científicos, centrados en la búsqueda de nuevas posibilidades terapéuticas para los hemoderivados y en la mejora de los procesos productivos, entre otros. Líneas de investigación tan importantes como un posible tratamiento para el Alzheimer y de la cirrosis hepática mediante proteínas derivadas del plasma. Éstas son algunas de las más ambiciosas líneas de investigación de las cuales pueden derivarse cuantiosos beneficios para miles de afectados por éstas enfermedades por todo el mundo.

La estructura organizativa de GRIFOLS se establece por divisiones encargadas respectivamente de productos concretos y con subdivisiones con localización geográfica diferente.

Gráfico 4.1



Fuente: informe anual Grifols 2010

Su organización se basa en la agrupación de unidades por criterios de propósito (ver gráfico 4.1) (productos, clientes, áreas geográficas o

mercados). Esta estructura está formada por unidades autónomas (divisiones) y una dirección central que se ocupa de los problemas estratégicos, la asignación de recursos y el control. La separación de funciones estratégicas y operativas hace posible que la Dirección se centre en los objetivos globales y que las divisiones aprovechen sus potencialidades al actuar como "cuasi - empresas" independientes.

La Dirección central conserva una serie de funciones "staff" que proporciona de forma centralizada, como son: financiación, compras, I+D, asesoría legal y jurídica. Cada división es considerada como un centro de beneficios independientes y controlada por sus resultados con el propósito de facilitar su evaluación.

El holding se incrementa con nuevas empresas en distintos países pero que mantendrán el control financiero desde la política centralizada del grupo y que lo mantiene desde su primera división en 1987.

Actualmente GRIFOLS cuenta con 3 áreas principales de negocio organizadas según la naturaleza de sus productos.

- División Bioscience
- División Diagnóstico
- División Hospital

El grupo proporciona una amplia gama de productos no biológicos destinados a la farmacia hospitalaria para cirugía, nutrición clínica, fluido-terapia y productos para otros usos sanitarios.

Evolución favorable en todas las divisiones:

Los resultados operativos obtenidos reflejan la positiva evolución de las ventas de todas las divisiones y constatan el liderazgo de GRIFOLS en el sector de los hemoderivados como tercera compañía por volumen de ventas a nivel mundial. El plan de integración permitirá materializar las sinergias esperadas en base a la optimización de costes y el aumento de la eficiencia en todas las fases de los procesos productivos. GRIFOLS consolida su base de crecimiento futuro manteniendo la internacionalización, la diversificación de producto, la I+D y la planificación de las inversiones como esos estratégicos de su gestión.

Las ventas de Bioscience (88,3% de los ingresos), que incluyen los correspondientes ingresos de Talecris hasta diciembre de 2011, aumentaron un 98,0%, es decir, hasta 1.531,2 millones de euros.

El incremento del volumen de ventas de hemoderivados ha sido el principal motor de la división, con una contribución negativa del factor precio en algunos países. Además, la cartera de productos de hemoderivados disponibles se amplía con nuevas referencias comerciales que se mantendrán por dar respuesta a las necesidades y especificidades de los grandes clientes directos en los diferentes mercados.

Por productos, destacan las ventas de inmunoglobulina intravenosa (IVIg), impulsadas por los importantes aumentos registrados en los Estados Unidos, en el área Asia - Pacífico y Australia, entre otros. Asimismo, también aumentan las ventas de Factor VIII y albúmina, siendo relevantes los crecimientos registrados en países como Alemania, Chile, y Argentina. En términos globales, Australia y Canadá se incorporan como destacados demandantes de hemoderivados mientras que, por productos, gana protagonismo, tras la compra de Talecris, las ventas de alpha-1-antitripsina por tener la patente respectiva.

Diagnóstico (5,1% de las ventas) incrementa un 7,6% su facturación hasta 117,4 millones de euros. Destacan los aumentos registrados en las áreas de banco de sangre (10,1%), inactivación de patógenos (28,4%) y nuevas tecnologías (20,4%). Esta división se caracteriza tanto por su internacionalización como por las diversas vías de crecimiento posible. Con este objetivo, GRIFOLS ha agrupado sus líneas de Inmunohematología y Banco de Sangre en la denominada área de Medicina Transfusional.

Los ingresos de Hospital (5,3% de la facturación) han incrementado un 6,5% hasta diciembre de 2011, consiguiendo 95,4 millones de euros. El aumento en las ventas de terapias intravenosas (13,4%), instrumental médico (10,7%) y logística hospitalaria (7,8%). Todos estos positivos resultados se han realizado a pesar de un entorno de contención presupuestaria por parte de los hospitales.

Destaca también el impulso internacional y la estrategia de diversificación geográfica iniciada para la división mediante acuerdos. Uno de ellos es el suscrito con CareFusión, compañía global líder de

tecnología médica que distribuye el sistema BlisPack®, diseñado por GRIFOLS por automatizar el corte de blíster y la identificación electrónica de medicamentos de uso hospitalario, en varios países de Europa, Oriente Mediano, África y Asia.

5. Análisis del Entorno General.

Con el propósito de identificar los factores de éxito de Grifols en el entorno global, recurrimos a la categorización que nos permite el método del perfil estratégico del entorno (análisis PESTEL).

El entorno general viene definido por todo lo que rodea a la empresa dentro del sistema socioeconómico en el que desarrolla su actividad. Siendo un mercado mundial en el que se desenvuelve esta empresa, tanto ésta, como sus competidoras comparten este escenario mundial y posiblemente debemos prestar más atención a lo que les diferencia que serán sus estrategias particulares con las que buscan adecuarse y aprovechar la dinámica de este entorno, sobre todo en las últimas décadas. Es importante resaltar el hecho de que cada país representa un entorno general muy peculiar, y por sus particulares características resultan de mayor o menor interés para esta empresa. En estos términos, Grifols a priorizado el mercado norteamericano constituyendo, para el año 2011, más del 60% de sus ventas las transacciones realizadas en Canadá y Estados Unidos mientras que Europa se limita el 25%.

Si aplicamos este método PESTEL al principal mercado, Estados Unidos, y ubicación de procesamiento más grande tenemos las siguientes consideraciones:

Factores políticos:

Este país constituye uno de los más estables políticamente hablando, con una sólida democracia que garantiza un escenario de seguridad y estabilidad para la empresa Grifols.

Su política fiscal posiblemente sea más exigente que muchos paraísos fiscales, pero a cambio recibe el soporte de una estructura llena de beneficios y un mercado con capacidad de compra.

El comercio exterior de los Estados Unidos significa un apoyo a su estrategia internacional. Grifols puede operar hacia el resto del mundo desde este país que presta mucho mejor apoyo para el comercio con el resto del mundo.

Factores económicos:

El PIB de esta economía es el mayor del mundo y, a pesar de la crisis que enfrentó desde el 2007, actualmente a crecido y supera los 15 billones de dólares. Este indicador macroeconómico permite que Grifols opere en un mercado fuerte.

El financiamiento principal de este grupo proviene de instituciones financieras norteamericanas que, aún en las actuales crisis, manejan tasas bajas. Deutsche Bank y Nomura en los Estados Unidos son unos de sus principales fuentes de crédito.

La tasa de inflación de este país está en el 1.4% para el año 2011.

Factores socio-culturales:

Este país presenta elementos socioculturales muy favorables. Una baja conflictividad laboral que permite trabajar sin pérdidas de productividad, además de tener personal bien formado y continuamente reciclado conforme avanzan las tecnologías. Existe un gran mercado con personal cualificado y excedente dado la crisis económica.

Factores tecnológicos:

A pesar de las críticas que puedan hacerse, este país se caracteriza por el gran desarrollo científico y tecnológico que en muchos campos lidera mundialmente. Políticas adecuadas para I+D+i así como una cultura de la investigación de alto nivel, un escenario totalmente favorable para una industria tan compleja como la que requiere el grupo Grifols.

La protección del conocimiento es importante en este país lo que se refleja en la seguridad de las patentes y que ha permitido al grupo Grifols proteger y usufructuar sus casi setecientas patentes (2010) de manera eficiente.

Factores ecológicos:

Pese a que este país es posiblemente el más contaminante a nivel mundial, no se debe al descuido de sus industrias sino al tamaño en conjunto de las mismas. De hecho existen leyes de protección medioambiental que obligan a sus empresas a tomar precauciones.

En el caso de Grifols, posee un compromiso férreo mediante el Comité de Medio Ambiente que realiza un seguimiento del sistema y del comportamiento ambiental, estableciendo y verificando el cumplimiento de los diferentes objetivos. El Departamento de Medio Ambiente coordina las diferentes actividades y ejerce de motor para la mejora continua en las diferentes empresas del grupo.

Factores legales:

Este país tiene leyes industriales y comerciales muy rigurosas. Como ejemplo podemos mentar que ha durado un largo tiempo poder ser autorizada la compra de Talecris bajo condiciones que apuntan a evitar comportamientos monopólicos en defensa de la competencia.

Los productos, sobre todo en el área de la salud, están sometidos a rigurosos controles, todos ellos apuntando en defensa del consumidor.

6. Análisis del Entorno Específico.

El análisis del Entorno Específico para la empresa GRIFOLS permitirá identificar algunos de los factores que contribuyen con su competitividad de naturaleza internacional.

El método que emplearemos es el denominado como las 5 Fuerzas de Porter y que en síntesis nos permiten identificar sistemáticamente algunas de las oportunidades y amenazas que enfrenta esta empresa desde su entorno más cercano.

Las 5 Fuerzas de Porter se identifican con la Intensidad de la competencia proveniente de los actuales rivales, la amenaza de entrada de nuevos competidores, la amenaza de nuevos productos sustitutos, el poder negociador de la Clientes y los proveedores. Por ello, cuanto mayor se la intensidad, amenaza o poder de estas fuerzas, menos es el atractivo para el ingreso de nuevas empresas y permanencia de las ya existentes.

Intensidad de la Competencia entre los Rivales Actuales. Rivalidad Interna de la Industria.

Grifols se encuentra en el sector de la industria química, más concretamente en el sector farmacéutico hospitalario, con un grupo poco numeroso de competidores muy fuertes que se asemeja más a un oligopolio que a una competencia perfecta, el sector farmacéutico y más concretamente la industria de los hemoderivados. Sin embargo, la competencia es intensa entre estas grandes empresas.

Por otro lado, el número de competidores internacionales no parece incrementarse, no así el tamaño la los mismos. En la actualidad, debido a la crisis económica y financiera, éste tipo de industria está reaccionando con fusiones, adquisiciones y participaciones propendiendo más bien a la concentración. De hecho Grifols ha realizado algunos de estos procesos como la referida compra de Talecris.

En España, la industria se concentra principalmente en Cataluña, donde es muy importante el sector de la salud, así como en Madrid. Cataluña es también el lugar donde más peso tiene sus ventas.

El ritmo de crecimiento del sector se espera que sea alto por las expectativas de crecimiento a nivel global. Destaca la importancia del sector salud de Estados Unidos de América como el de los países BRIC gracias al desarrollo de sus sistemas de salud.

Para las empresas (transnacionales) no son grandes obstáculos las barreras de movilidad, ya que estas operan en un mercado global y Grifols encontrará en los 90 países que opera a los mismos grandes competidores. En cambio, sus barreras de salida, sí que son elevadas por las gigantescas estructuras productivas que todas estas empresas poseen como Baxter y el mismo Grifols.

El sector farmacéutico tiene una mayor intensidad investigadora, utiliza una tecnología muy avanzada y un personal altamente cualificado. La estructura de costes del sector se asienta con un mayor peso en los fijos lo que obliga a que estas empresas busquen operar al máximo de su capacidad instalada.

Las empresas del sector farmacéutico perfeccionan sus estrategias a través de la diferenciación de productos, pero esto significa realizar fuertes inversiones en I+D ya que cualquiera de sus nuevos productos requiere normalmente patentes que lo cubran. En el caso de Grifols, la empresa surgió altamente especializado en hemoderivados que no presentan mayor oportunidad de diversificación, sin embargo, en los últimos años mantienen algunos proyectos que apuntan a la diversificación pero fuera de su industria tradicional, uno de estos proyectos tiene que ver con una posible cura para la enfermedad de Alzheimer.

El sector farmacéutico es una industria madura, que presenta buenas expectativas de crecimiento sobre todo en países emergentes (BRIC), donde las barreras de salida y los altos costes fijos fuerzan a éstas empresas a luchar para mantenerse en el mercado. Existe un alto nivel de rivalidad.

Grifols ha adquirido la empresa Talecris para reforzar su presencia en el mercado americano. Ambas empresas en conjunto mantienen una cuota de mercado del 27% y ha marcado la estrategia de integración

de su competidora para optimizar su tamaño y mantener una alta rivalidad frente a la australiana CSL con un 25% de cuota y Baxter con un 21% y que constituyen sus principales competidores.

Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores.

La farmacéutica posee altas tasas de rentabilidad y crecimiento, por lo que es muy probable que nuevos competidores quieran entrar pero no siempre es sencillo.

El acceso para nuevas empresas en el sector donde opera GRIFOLS presenta difíciles barreras de entrada y reacciones comerciales muy agresivas de los competidores ya establecidos que defienden una costosa cuota de mercado.

Las barreras de entrada son aquellos factores que dificultan el acceso a la industria a nuevos competidores, protegiendo de este modo los niveles de rentabilidad alcanzados por las empresas ya instaladas.

Las principales barreras de entrada son:

- *Las economías de escala y alcance* que se producen cuando al aumentar el volumen de producción y disminuir el coste unitario del producto. GRIFOLS desarrolla una importante inversión en I+D para obtener economías de escala en su producción y ser competitivo en el mercado, a pesar de que tenga que asumir el riesgo de no alcanzar elevados niveles de ventas. De realizar la producción a pequeña escala sufriría la desventaja en costes.
- *Desventajas en costes diferentes de las economías de escala*, en el sector de los hemoderivados es fundamental poseer el acceso a la materia prima. Una nueva empresa que desee entrar en el sector deberá realizar muchas inversiones para tener acceso al plasma. GRIFOLS posee una integración total hacia atrás teniendo un acceso favorable a materias primas, una tecnología de producto patentada y además de una extensa experiencia.
- *Necesidades de capital* es necesaria para establecerse en el sector. Es una de las variables que disuade la entrada de nuevos competidores.
- *Diferenciación de producto*, viene establecido por las patentes, por lo que a través del I+D pueden optar a establecer una diferenciación clara del producto y NO imitable. Grifols cuenta con más de 700 patentes.

- *Acceso a los canales de distribución* es limitada para los nuevos competidores, motivado por la aversión al riesgo de los distribuidores. Los nuevos competidores que entren en el sector deberán pagar altos precios a los distribuidores o crear sus propios canales de distribución. GRIFOLS y las grandes empresas farmacéuticas poseen su propio canal de distribución que trabaja directamente sobre los Hospitales.
- *Política gubernamental*, es de vital importancia sobre todo cuando existe una legislación favorable a las empresas establecidas como una mayor facilidad de acceso a subvenciones, limitación de licencias, legislación ecológica o de seguridad. Un claro ejemplo es con GRIFOLS donde en 1986 tuvieron que cerrar el Hemobanco por cambio de la regulación sanitaria llevada por el Gobierno, en contra posición GRIFOLS se vio forzado a buscar un país donde obtener plasma. Su punto de mira USA.

La Reacción de los competidores ya establecidos es un de las amenazas de entrada de nuevos competidores. Los nuevos competidores podrán ser disuadidos si se espera que las empresas establecidas respondan de forma enérgica para dificultar la entrada de nuevos competidores. Esto depende de dos factores:

- La disponibilidad de recursos para defenderse, es decir, disponibilidad de liquidez o capacidad de endeudamiento. GRIFOLS ha tenido que endeudarse para poder entrar en el mercado americano mediante TALECRIS.
- La tradición de represalias en la industria mediante bajadas drásticas de precios, campañas de publicidad agresivas u ofertas especiales. En el caso del sector farmacéutico la única pretensión en éste orden es la vigilancia del uso “con celo” de las patentes.

Por tanto podemos indicar que la amenaza de nuevas entradas es BAJA, debido a que existen importantes economías de escala en I+D y alto riesgo inherente al desarrollo de medicamentos. Sin embargo, las empresas de biotecnología pueden entrar en la industria en un futuro cercano. Un ejemplo es la adquisición por GRIFOLS del 51% de Araclon Biotech, empresa que investiga la enfermedad de Alzheimer y que forma parte del I+D.

Amenaza de Nuevos Productos Sustitutivos.

Los productos hemoderivados de Grifols dependen de sus numerosos centros de donación de sangre humana. La sangre, como producto natural, por ahora no enfrentan una amenaza de sangre artificial en el corto plazo.

Según la Organización Mundial de la Salud, al año se realizan 93 millones de donaciones de sangre. Son indispensables para los sistemas de salud pero incluso en países más generosos, como España, este preciado fluido rojo, escasea. Conseguir cultivarla de forma artificial es un viejo sueño de la medicina que [...] Koji Eto, parece tener al alcance de la mano. [...] los últimos avances en este camino para parece tener la meta a la vista. "Para aplicarlo por primera vez a dos o tres donantes sanos tendrán que pasar tres o cuatro años más, pero para un número mayor de pacientes, ya en ensayos clínicos, habrá que esperar 10 años", dice Eto. (abc.es, 2012)

Los productos sustitutivos desempeñan las mismas funciones que el producto de la industria, con independencia de la tecnología empleada. Cuanto mayor es la amenaza de productos sustitutivos, menor será el atractivo de la industria.

La amenaza de entrada de productos sustitutivos para GRIFOLS procede de los productos genéricos o de patente libre. Por ello, la amenaza es baja.

Poder Negociador de los Proveedores y Clientes.

El poder de negociación de los proveedores o de los clientes viene dado por la capacidad de imponer condiciones en las transacciones que realizan con las empresas de la industria.

Grifols obtiene el plasma en centros de recogida de plasma con la finalidad de producir hemoderivados de alta calidad. Grifols ha integrado sus estructuras de producción desde la donación de plasma hasta la fase de producción, pero también recoge el plasma excedente que procede de donaciones de sangre de los hospitales. Grifols no depende de un centro proveedor para que le suministre el plasma. Por tanto, no enfrenta "proveedores" con un alto poder de negociación.

Los clientes de Grifols suelen ser grandes hospitales o servicios sanitarios estatales/autonómicos, no existiendo un contacto comercial directo con los usuarios (pacientes) de sus productos. Sus clientes son

concentrados y adquieren volúmenes importantes de productos, ello les otorga un gran poder negociador.

Como complemento a lo expuesto en este apartado, podemos decir que GRIFOLS se encuentra en un entorno hostil que ha aprendido a manejar con éxito.

En resumen podemos indicar que factores que afectan a la competitividad los podemos dividir en factores del sector y factores de la empresa.

Los factores del sector se caracterizan por ser grandes grupos empresariales entre los que se encuentran multinacionales como Baxter o Bayer. Según GRIFOLS, los competidores más inmediatos son empresas alemanas y norteamericanas en el mercado de los hemoderivados, y japonesas y norteamericanas en el de diagnóstico. Las actuales grandes empresas del sector son temibles por su tamaño y porque han debido pasar un duro proceso de selección marcado por el mercado.

Es un sector que está en continua innovación. Grífol's no cesa de innovar e invertir en el saber, el conocimiento y la innovación por ofrecer siempre productos competitivos y óptimos. Más del 4% de sus ventas se destinan a promover nuevos avances científicos, centrados principalmente en la búsqueda de nuevas posibilidades terapéuticas por los hemoderivados y en la mejora de los procesos productivos, entre otros.

Es un sector con pocos competidores, a duras penas media docena a todo el mundo, siendo GRIFOLS la cuarta nivel mundial. El resto de competidores están en Estados Unidos (como J&J), Alemania (Boering) y Japón.

GRIFOLS cuenta con factores favorables como un reconocido prestigio internacional. Posee una elevada experiencia en el sector que se remonta localmente setenta años atrás. También tienen una elevada experiencia en los mercados internacionales que se inicia en 1987 cuando se sometió a una importante reestructuración empresarial que la convierte en un holding de empresas. En este momento nace Grupo GRIFOLS que pasará a ser constituido por varias compañías: Laboratorios GRIFOLS, centrada en la fabricación de productos por fluido-terapia y nutrición, Instituto GRIFOLS, nueva empresa la exclusiva actividad de la

cual es el fraccionamiento de plasma y la obtención de hemoderivados, Diagnóstico GRIFOLS, que recupera las actividades de diseño y fabricación de instrumentación para hematología y diagnóstico, y la fabricación de reactivos, y Movaco, empresa distribuidora de los productos GRIFOLS en España. División que organizativamente le ha permitido manejar de mejor manera los requerimientos complejos de un mercado internacional y competir acertadamente contra rivales industriales de mucho nivel.

7. Análisis Interno de la Empresa.

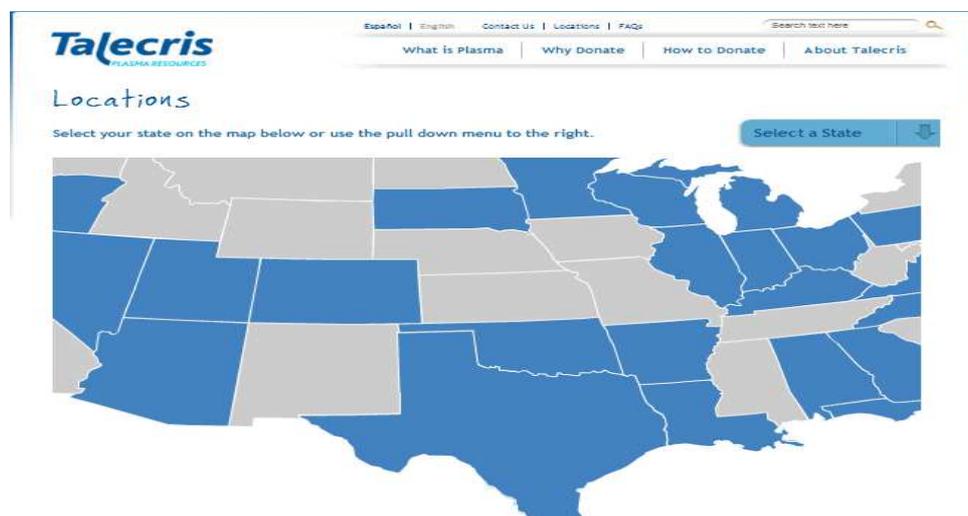
La cadena de valor es un método que nos permitirá en este apartado clasificar las actividades internas del grupo Grifols de tal forma que nos permita identificar algunos de los factores que contribuyen en la creación de valor y por tanto fortalecen su capacidad competitiva.

El concepto de cadena de valor implica el análisis interno sistemático de las actividades de la empresa. Con este método localizaremos algunos factores que están relacionados con las fortalezas y debilidades que en su interior mantiene esta empresa en concreto.

Con la limitada información disponible buscaremos cubrir un análisis panorámico de los factores que Grifols posee tanto en sus actividades primarias como en las de apoyo.

Logística Interna

Grifols depende básicamente de los donantes de sangre. Es una actividad fundamental que ha justificado la costosísima compra de Talecris y que le permite poseer, sólo en los Estados Unidos, un total de 147 centros altamente sofisticados.





Grifols: uno de los centros Talecris de donación de sangre

Alta tecnología almacenaje

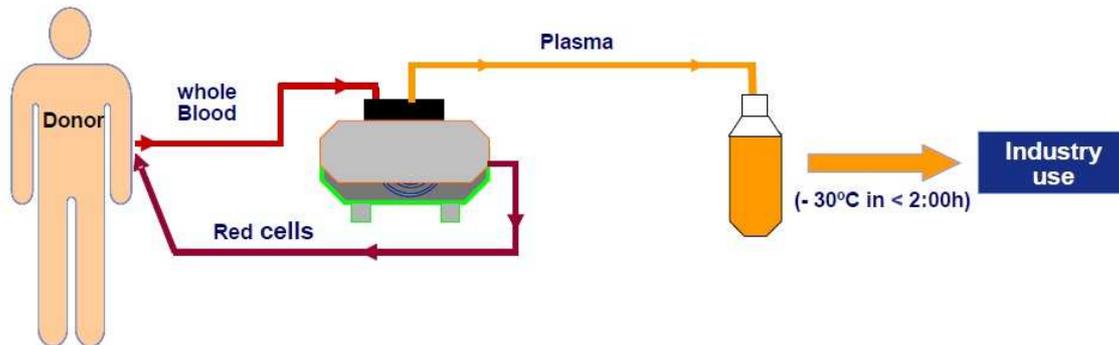
Todas estas actividades necesarias para garantizar que se obtiene la materia prima -en éste caso la sangre- de forma adecuada, aséptica y libre de cualquier defecto sanitario, y que GRIFOLS deberá posteriormente manejarlo con niveles altísimos de control. Un error en estos procesos no significa solamente productos que el cliente rechaza sino existe un peligro eminente de contagios generalizados e incluso de muerte.

GRIFOLS trata a todos los departamentos de la empresa como micro clientes/proveedores a la hora de remitir la sangre que ha pasado todos los controles de seguridad según proceso marcado por las Licencias Americanas.

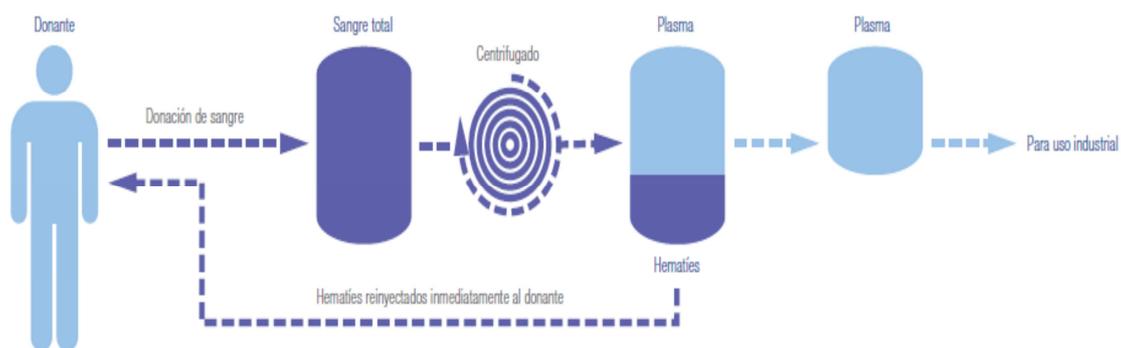
Operaciones (producción).

Después de obtener directamente las donaciones -realmente pagadas- de sangre desde sus 147 centros en USA, se someterle posteriormente a

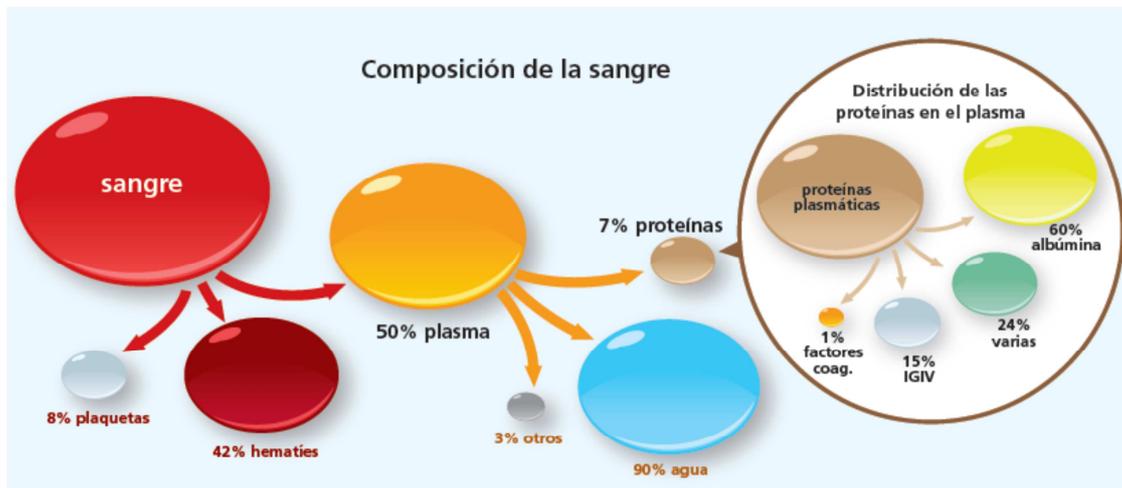
procedimientos de plasmaféresis⁵. El plasma extraído es inmediatamente almacenado y transportado a una temperatura técnicamente especificada.



En éste caso corresponde al mantenimiento del plasma obtenido, los controles rigurosos, los procesos de observación y su asepsia hasta su envío a la transformación. Desde la obtención de una unidad de plasma hasta la distribución del producto final transcurren entre 9 y 11 meses. Este ciclo está completamente controlado y gestionado por Grifols, cuyo modelo de integración vertical permite asegurar todo el proceso para mantener los máximos estándares de calidad y seguridad en sus hemoderivados.



⁵ Plasmaféresis es un método que permite separar el plasma del resto de componentes sanguíneos como glóbulos rojos, plaquetas y otras células que se reinyectan al donante de forma inmediata. Así se consigue una mejor y más rápida recuperación del donante.



Logística Externa

El grupo Grifols, como lo hemos mencionado reiteradas veces, comercializa sus productos a nivel internacional en 90 países. Su estructura se ha optimizado a través de sus tres divisiones que ofrecen productos y servicios especializados, agrupados según la su naturaleza (Grifols.com, 2012):

División Bioscience

Especializada en la investigación, desarrollo, producción y comercialización de hemoderivados.

División Diagnostic

Especializada en la investigación, desarrollo, fabricación y comercialización de productos diagnósticos para análisis de laboratorio, incluyendo productos destinados al banco de sangre hospitalario y centros de transfusión.

División Hospital

Proporciona soluciones para la nutrición clínica, terapia intravenosa y dispositivos médicos utilizados en la farmacia hospitalaria y hospitales.

Cuenta con filiales propias en: Alemania, Argentina, Australia, Brasil, Canadá, Chile, China, Colombia, España, Eslovaquia, Estados Unidos, Francia, Italia, Japón, Malasia, México, Polonia, Portugal, Reino Unido, República Checa, Singapur, Suiza, Suecia y Tailandia.

Esta empresa no opera directamente con los consumidores finales de sus productos sino mediante grandes clientes como los centros hospitalarios o los sistemas de sanidad pública.

Marketing y Ventas

Son las actividades encaminadas a conseguir la venta del producto. Estrategias enfocadas en clientes muy concretos como es los servicios de salud nacional u hospitales públicos y privados. La gestión de ventas las realiza directamente la empresa mediante sus filiales.

Sus estrategias publicitarias no incluyen de manera representativa medios masivos de comunicación para promoción de sus productos optando por contacto directo especializado con los grandes clientes.

Consideramos conveniente reflexionar el hecho que en el caso de Grifols se recurre a campañas masivas de publicidad que promueva la donación de sangre, apelando a cuestiones culturales como la solidaridad, particularmente en Estados Unidos.

Una de las preocupaciones que se nos presenta cuando tratamos de establecer los factores del éxito de esta empresa en algunos países que lamentablemente tienen altos índices de corrupción es que si se involucra o no en estrategias de corrupción, que muchas veces son la única alternativa de ingreso de productos en instituciones publicas.

Servicio Posventa

Son las actividades relacionadas con el mantenimiento de las condiciones de utilización del producto vendido. GRIFOLS no puede obtener una retroalimentación directa por parte del cliente final, es decir de los pacientes quienes no tiene un conocimiento sobre la marca del producto que se le administra. Son los visitantes médicos quienes realizan la función de retroalimentación desde la unidad médica que utiliza sus productos. Serán éstos quienes puedan informar sobre su

calidad en la conservación, así como posibles inconvenientes con la aplicación en los pacientes.

Actividades de apoyo

Infraestructura de la Empresa

Se incluyen todos los factores de la empresa Grifols que estén relacionados con las actividades de administración y que incluyen en su planificación, control, organización, así como la información, sus sistemas contables y financieros.

Aunque no contamos con una información detallada, pero en términos generales, todos estos procesos están altamente mecanizados con sistemas de información altamente integrados, con un particular énfasis en los sistemas de control que se requieren para el monitoreo de sus productos, tanto en las fases de procesos como en los de almacenaje, ya que los hemoderivados deben ser sometidos a muy rigurosos estándares.

Gestión Recursos Humano

Gráfico 7.6: instructor de Grifols



Son las actividades de búsqueda, contratación, formación, adiestramiento, motivación de todos los tipos de personal. GRIFOLS cuenta con una planta de empleados que para finales del 2010 se aproximaba a las 6000 personas.

Requiere de una continua formación de todos sus empleados, prestando especial atención a los responsables de extracción y manipulación del plasma en los centros de donación. La *Academia de Plasmapheresis de GRIFOLS* forma al personal para obtener correctamente el plasma y todos aquellos métodos necesarios para su conservación, así como el trato humano con los donantes.

Desarrollo Tecnológico

Para Porter, estas actividades no sólo incluyen las relacionadas con I+D de la empresa sino también el conocimiento que desarrolla la ésta en sus procesos administrativos y productivos en general.

En todo caso, particularmente en lo referente a investigación, la empresa Grifols encuentra sus raíces en estas actividades. En la actualidad, se puede asegurar que uno de sus principales factores de éxito se encuentran en la investigación que cuenta con un presupuesto del 4% del total de las ventas y que ha permitido, por lo menos hasta el 2010 acumular 673 patentes.

Aprovisionamiento

Estas actividades incluyen la compra de factores que van a ser utilizados en la empresa. GRIFOLS cuenta con actualizaciones constantes de sus equipos, así por ejemplo, inversiones CAPEX van a dotar de un mayor número de centros de extracción de sangre y nuevos procesos para obtener plasma.

La incorporación de los centros de donación de Talecris constituyen parte de estas actividades de aprovisionamiento de equipos, además del otros factores.

Grifols Engineering es un gran soporte para todo el holding en este campo. Maneja los proyectos de ampliación de edificios con las instalaciones sofisticadas necesarias. Así por ejemplo, en este año (2012):

Grifols Engineering ha sido responsable del diseño y ejecución de los dos módulos de carga (2 y 4), de la dosificadora (3) y de la integración de toda la línea. El objetivo ha sido automatizar totalmente el proceso para mejorar la eficiencia de esta línea. El módulo más crítico del proceso, la dosificadora, ha sido diseñada a medida con el objetivo de superar los estándares de calidad y seguridad de los equipos que se encuentran actualmente en el mercado⁶.

Aspectos adicionales

Las actividades primarias y auxiliares proporcionan a GRIFOLS una serie de ventajas competitivas. Esas ventajas deben poseer unos requisitos ya que éstos deben ser:

Únicos: Deben ser recursos y capacidades escasas y raras. Las capacidades de GRIFOLS es la de obtener plasma suficiente para responder a la demanda, para ello el desarrollo de la infraestructura como en los métodos de extracción será fundamental.

Valiosos: La organización debe estar centrada en evaluar nuevas oportunidades de negocio y asegurar clientes y repetitivos. GRIFOLS ha adquirido el 51% de la empresa Araclon Biotech que está desarrollando investigaciones sobre el Alzheimer.

Inimitables: Es importante que estas ventajas competitivas no sean copiadas por la competencia. Las patentes hacen que GRIFOLS pueda diferenciar el producto respecto a sus competidores, pero su equipo humano es fundamental para su desarrollo.

Insustituibles: Es muy difícil acceder a la elaboración de plasma, por su gran inversión, pero sobretodo a las patentes y su capital humano.

No deben ser transferibles con facilidad: mediante la patente se imposibilita el ejercicio de la actividad por cualquier empresa, se debe sostener el principio de garantía de derecho que GRIFOLS tiene

⁶ Tomado de: http://www.grifolsengineering.com/es/noticia_soluciones_paranterales_ge.asp
2012.04.09

adquirida con la patente. El equipo humano, de nuevo, es vital para GRIFOLS dado que la patente imposibilita a la competencia el desarrollo de productos pero son el equipo humano el que puede proceder a una transferencia del capital humano hacia la competencia. GRIFOLS actúa sobre su equipo para integrarlos en la empresa y asentarlos sobre las necesidades de su personal.

El Equipo Humano e investigador es clave para GRIFOLS para generar una ventaja competitiva. GRIFOLS tiene una capacidad específica para buscar para su departamento de I+D personas con un determinado perfil (en muchos casos Doctorados). Seguramente otras compañías como BAXTER también han desarrollado éste tipo de habilidad para captar personas con un perfil similar. Por tanto, la capacidad de las personas con un perfil concreto no es una capacidad escasa porque seguramente está a disposición de otras compañías. Es la formación dentro de la compañía, el aprendizaje y la experiencia de las personas que forman el equipo investigador el que es escaso, como también es relevante por su utilidad a la hora de competir en la industria. Los nuevos métodos y los nuevos usos se pueden obtener mejores resultados para los productos y eso es muy importante en el sector que cada día se está investigando para obtener productos que mejoren la salud de las personas.

GRIFOLS basa su modelo de negocio alrededor de 5 factores claves fundamentales. El primero se basa en el paciente, donde GRIFOLS contribuye a mejorar la salud de las personas ya que ésta es su razón de ser y por tanto la misión de la empresa. El segundo factor es la obtención de plasma, con la máxima seguridad y control en la obtención de ésta materia prima. El tercer factor es la producción de hemoderivados con un modelo total de integración vertical hacia atrás (integración de TALECRIS) como hacia delante. El cuarto factor es I+D, dado que es fundamental para este tipo de empresa. Por último, un quinto factor, quizá el más importante, es el equipo humano, que para el holding significa la base de su crecimiento. Posee 5.960 personas al servicio de la Salud.

8. Estrategia y Expansión Internacional.

La expansión internacional de GRIFOLS se realiza a través de estrategias de *joint-venture*. Ésta consiste en un acuerdo por el cual dos o más empresas independientes crean una tercera empresa por desarrollar una actividad. Las empresas fundadoras aportan las inversiones y el personal necesario y se benefician de los resultados de la empresa creada.

Grifols junto a Dade Reagents crean la empresa conjunta DADE GRIFOLS que se dedica a la comercialización en España de los reactivos de Dade Reagents. Recurrir a un mecanismo de Joint-Venture le proporcionará a Dade Reagents entrar en un mercado invirtiendo menos recursos. Hoy en día, la empresa Diagnóstico Grifols es la que realiza esta actividad siendo Grifols, S.A. la propietaria en un 99,8%.

Esta incorporación de Dade Reagents acontece en la década de los 60, si embargo, la expansión internacional de GRIFOLS no comenzó a fraguarse hasta la década de los años 90. Al éxito de este proceso, que se ha mantenido hasta la actualidad, contribuyó decisivamente la obtención de 2 licencias de la Food & Drug Administration estadounidense en el año 1995: la Establishment License para la planta de producción de Parets del Vallés y la licencia de producto (Product License) para su producto albúmina.

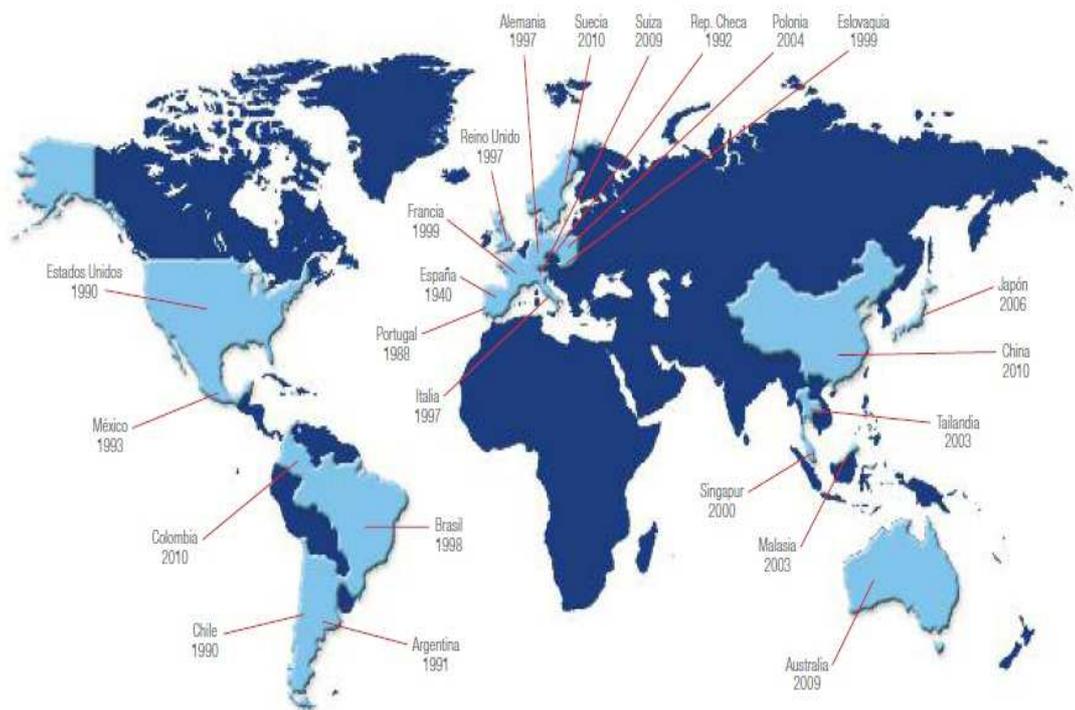
En la actualidad Grifols cuenta con una filial homóloga en Estados Unidos, que actúa como matriz de las empresas en ese país. La filial cuenta con una estructura productiva de hemoderivados y una estructura comercial para los productos de Bioscience (hemoderivados) y los de Diagnostic.

La estructura industrial se ha ido completando con sucesivas adquisiciones de centros de donación, hasta llegar a un total de 147. De esta manera, GRIFOLS ha asegurado el suministro de su principal materia prima, el plasma.

GRIFOLS está presente en Latinoamérica con filiales comerciales en Argentina, Brasil, Chile y México. En Europa cuenta con filiales en

Portugal, Francia, Alemania, Reino Unido, Italia, República Checa, República Eslovaca, Polonia y Suiza. En el sudeste asiático cuenta con las filiales de Tailandia, Malasia y Singapur. También en Japón y Australia la compañía tiene actividad comercial.

La forma de entrada en éstos países lo realiza a través de inversión directa en el extranjero (IDE) que a pesar de ser más costosa le asegura estabilidad en estos mercados.



9. Algunos indicadores económicos

Una información proporcionada por Europa Press, el 28 de febrero del 2012, nos indica que Grifols registró un beneficio neto de 50,3 millones de euros en 2011, significando un descenso esperado del 56,4% respecto al ejercicio anterior debido a la compra de la empresa norteamericana Talecris en junio del año anterior⁷. Por otra parte esta compra implica un incremento en la facturación que alcanzó los 1.795,6 millones de euros, un 81,2% más que el año anterior.

Por áreas de negocio, las ventas de la división Bioscience, teniendo en cuenta siete meses de actividad conjunta, crecieron un 98%, hasta 1.531,2 millones de euros, y aportaron más del 85% de los ingresos al grupo, mientras que la división de Diagnostic incrementó las ventas en un 7,6%, hasta 117,4 millones, y las de Hospital un 6,5%, hasta 95,4 millones.

Por distribución geográfica, los ingresos en Estados Unidos y Canadá crecieron un 180,7%, hasta 948,7 millones de euros, y representaron cerca del 53% de la facturación, mientras que en Europa se produjo el 30% de la facturación, que aumentó un 22%, hasta situarse en 526,6 millones.

La deuda financiera neta de Grifols al cierre del 2011 se situó en 2.738,2 millones de euros, con una posición de caja de 340,5 millones.

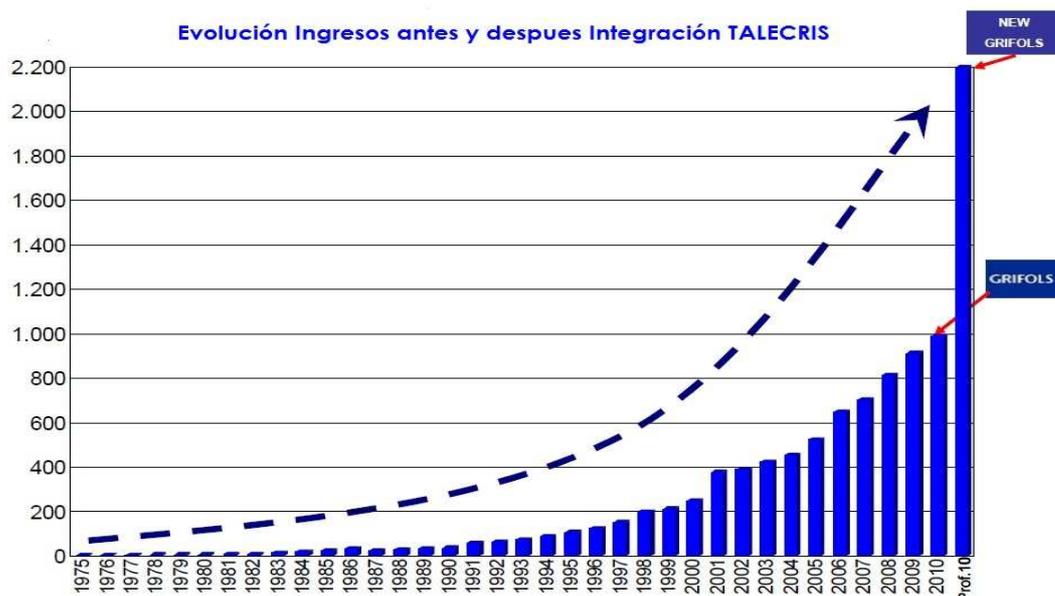
Las inversiones durante 2011 ascienden a 160 millones de euros para ampliar y mejorar las instalaciones, con particular importancia la construcción de la nueva planta de fraccionamiento de plasma de Parets del Vallès (Barcelona).

Se espera invertir unos 700 millones de euros hasta 2015, teniendo como objetivo seguir ampliando de forma progresiva las capacidades productivas de Grifols en España y Estados Unidos.

En el futuro deberá ampliarse las instalaciones relacionadas con los hemoderivados. Para 2016, Grifols espera poder fraccionar más de 12 millones de litros anuales de plasma.

⁷ Tomado de: <http://www.europapress.es/economia/noticia-economia-grifols-gano-503-millones-2011-564-menos-ano-anterior-compra-talecris-20120228133237.html> 2012.04.04

Gráfico 9.1

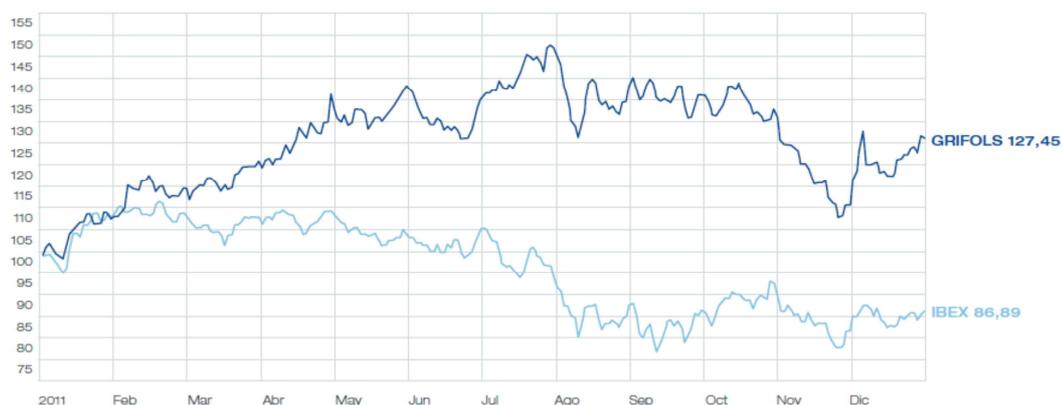


En el gráfico 9.1 se puede observar los ingresos mermanentemente en crecimiento desde el año 1975, con un incremento significativo en el último año (2011) –más del doble- que obedece al mercado incorporado de Talecris.

Gráfico 9.2

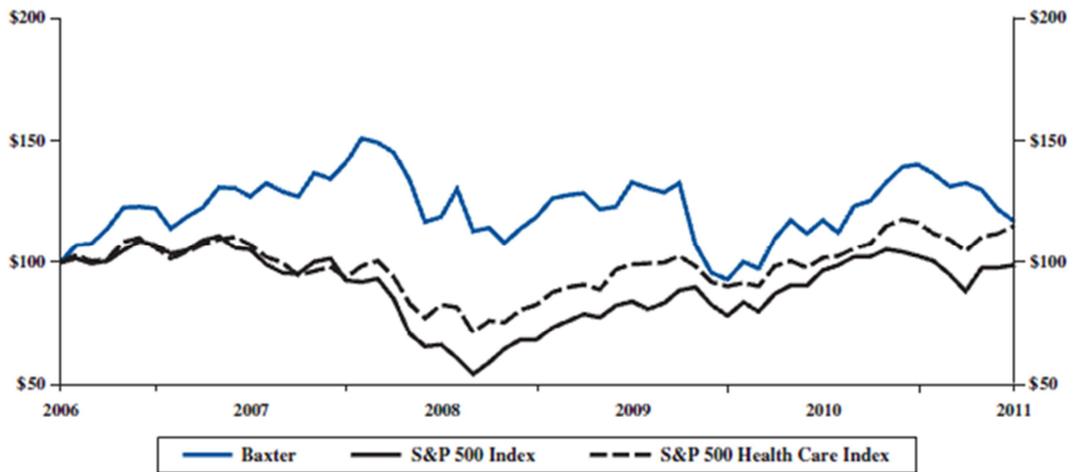
COTIZACIÓN DIARIA DE LA ACCIÓN ORDINARIA DE GRIFOLS VS IBEX 35

(BASE 100, DESDE 1 DE ENERO A 30 DE DICIEMBRE 2011)



El gráfico 9.2 presenta la tendencia comparada con el IBEX 35, índice de los 36 valores más importantes del mercado ESPAÑOL. Se evidencia una revalorización del 27,45% a pesar de incrementar su deuda y una revalorización del 46,68% respecto al IBEX 35.

Gráfico 9.3



Un comentario final sobre la competencia. el gráfico 9.3 presenta un análisis comparativo de Batex, la principal empresa rival de Grifols, en relación al índice S&P 500 y S&P 500 Health Care.

Conclusiones

El grupo Grifols ha tenido un recorrido empresarial de setenta años involucrándose con los cambios científicos y tecnológicos de su industria; adaptándose estratégicamente a los distintos escenarios políticos y económicos desde el franquismo a los diferentes acontecimientos posteriores de orden mundial. A diferencia de otras industrias, para Grifols, por la naturaleza de su industria de hemoderivados, las guerras significaron oportunidades importantes de crecimiento.

Los factores más importantes en el éxito competitivo internacional de Grifols podemos resumir en:

- Alto nivel de I+D desde sus inicios.
- Propiedad de patentes (673 hasta el 2010) que dificultan considerable el acceso a nuevos competidores.
- Estrategias agresivas de internacionalización.
- Posicionamiento alto en una industria oligopólica de hemoderivados a nivel mundial.

La presencia de Grifols en mercados de países que lamentablemente son criticados por incurrir frecuentemente en corrupción, y ante la evidente respuesta a los productos de esta empresa, es necesario preguntarse si parte de este éxito radica en involucrar estrategias de esta naturaleza.

Bibliografía

abc.es, 2012. *abc.es*. [En línea]

Available at: <http://www.abc.es/videos-espana/20120328/cerca-sangre-artificial-1533839543001.html>

[Último acceso: 10 04 2012].

Gant, R., 2006. *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Thomson-Civitas.

Góngora-Biachi, R. A., 2005. La sangre en la historia de la humanidad. *Biomed*, Issue 16, pp. 281-288.

Grifols.com, 2012. *grifols.com*. [En línea]

Available at: <http://www.grifols.com/portal/es/grifols/secciones>

[Último acceso: 05 04 2012].

Guerras, L., Navas, J. & Rimbau, E., 2008. *Dirección estratégica y política de la empresa, vol. I*. Barcelona: Eureka Media S. A..

López, A., Méndez, J. & Dones, M., 2009. Factores claves de la competitividad regional. *Aspectos territoriales del desarrollo #848*, pp. 125-140.

Rodríguez, Á., 2010. Factores internos que afectan a la competitividad en las empresas de la zona sur de Tamaulipas. *Revista de Ingeniería Industrial, vol. 4*, pp. 1-13.