



“La apuesta por la internacionalización y la innovación ha sido clave en el éxito de Grifols”

## Entrevista con Carlos Roura

Chief Industrial Officer de Grifols

En la posguerra civil española, el doctor José Antonio Grifols y sus dos hijos fundaron los Laboratorios Grifols, el 18 de noviembre de 1940, en Barcelona. Su actividad se centraba en las tareas del laboratorio de análisis y la práctica de transfusiones sanguíneas. En 1943, los hermanos José Antonio y Víctor Grifols se incorporaron al laboratorio e investigaron el proceso, recién descubierto, de la liofilización, que aplicaron al plasma humano para la obtención de plasma liofilizado. Estos fueron los orígenes de una compañía que celebra ahora su 75 aniversario. Carlos Roura, director industrial de Grifols, nos cuenta los principales hitos de la compañía desde su creación, así como los retos de futuro que se plantean.

Podemos decir que el germen originario de Grifols estuvo en la homeopatía, aunque el inicio de la empresa fueron los análisis clínicos. ¿Puede contarnos brevemente cómo se formó Grifols hace ahora 75 años?

Grifols lleva 75 años contribuyendo a mejorar la salud de las personas. Laboratorios Grifols, génesis de la actual Grifols, fue fundada en Barcelona el 18 de noviembre de 1940 por José Antonio Grifols (abuelo del actual presidente y consejero delegado). En plena posguerra española, con las dificultades que ello suponía: falta de acceso a los recursos y a la tecnología necesaria para llevar adelante la compañía. En un entorno como aquel, esas dificultades sólo se podían solventar con mucho interés, trabajo y capacidad técnica.

El carácter pionero e investigador del fundador de Grifols y de sus dos hijos, José Antonio y Víctor Grifols i Lucas (tío y padre del actual presidente), impregnó la compañía. Por ejemplo, de su mano se fabricó en España el primer plasma humano liofilizado, se creó el primer banco de sangre en España en plena posguerra (1945) y se desarrolló el equipamiento para la infusión del plasma.

En el libro 'Cuando un sueño se cumple', editado con motivo del 75 aniversario de Grifols, se habla del 'espíritu Grifols', ¿en qué consiste este espíritu?

El 'espíritu Grifols' es la manera que tenemos de entender nuestro negocio, de hacer las cosas... Podríamos resumirlo como el conjunto de valores que vertebran nuestra compañía.

Nuestra empresa opera en el sector de la salud, por lo que hay determinados factores fundamentales en nuestra actividad como la calidad y seguridad de nuestros productos y un compromiso constante con la innovación y la mejora. Y ambos para mejorar la salud de las personas.

Para garantizar la calidad y seguridad de nuestros productos, tenemos un modelo de negocio de integración vertical. Controlamos todos los pasos: desde que recibimos la materia prima en alguno de nuestros más de 150 centros de donación de plasma en Estados Unidos, hasta que obtenemos el producto final.

Respecto a la innovación y la mejora continua, la entendemos como una necesidad, como una parte fundamental de nuestro compromiso con los pacientes y con los profesionales sanitarios. La innovación nos ha permitido llegar a ser una de las compañías líderes mundiales en el sector de las proteínas plasmáticas y un referente en el ámbito del diagnóstico.

Pero para innovar es necesario investigar. Ambos aspectos requieren políticas activas de I+D y un constante compromiso inversor. En 2014 destinamos el 5,4% de las ventas a financiar proyectos de investigación que ejecutamos directamente en la compañía, a lo que habría que añadir la inversión destinada a las compañías de investigación en las que tenemos una participación. Y, previsiblemente, este porcentaje aumentará hasta aproximadamente el 6% en 2015. Por tercer año consecutivo, Grifols ha sido reconocida como una de las 100 empresas más innovadoras del mundo por la revista Forbes.

“El espíritu Grifols es la manera que tenemos de entender nuestro negocio, de hacer las cosas...”

Hasta 1982 Grifols es una empresa familiar. ¿Cómo pasó a ser una multinacional?

La internacionalización ha sido y es uno de los pilares estratégicos del crecimiento de la compañía. En el primer semestre de 2015, aproximadamente el 94% de los ingresos se generaron en los mercados internacionales; comercializamos nuestros productos en más de 100 países y tenemos presencia geográfica directa en 30 mediante filiales propias; disponemos de instalaciones productivas en EE.UU., España, Australia y Suiza; y contamos con 150 centros de donación de plasma en EE.UU. Pero para llegar hasta aquí el camino ha sido largo.

Los primeros contactos de la compañía con empresas internacionales, y más concretamente con compañías estadounidenses, comenzaron en la década de los años 60 aunque no abrimos nuestra primera filial internacional hasta 1988, en Portugal. Dos años después, en 1990, inauguramos nuestra primera sede en Estados Unidos, concretamente en Miami. La entrada en ese mercado siempre fue nuestro propósito a largo plazo.

En los últimos años Grifols ha potenciado su presencia en EE.UU., principal mercado en el sector de las proteínas plasmáticas. El inicio de nuestra consolidación en este mercado fue gracias a la adquisición, en marzo de 2002, de nuestros primeros 48 centros de donación de plasma seguida de la compra de los activos y de las instalaciones productivas de Alpha Therapeutics Corp. Nuestro antiguo socio en ese país.

Otras operaciones corporativas, incluyendo la adquisición de Talecris Biotherapeutics (2011) y la unidad de diagnóstico transfusional de Novartis (2014), han permitido aumentar de forma equilibrada y progresiva nuestra presencia en Estados Unidos, así como incorporar Canadá como nuevo mercado significativo con filial propia.

En 2014, último ejercicio cerrado, más del 80% de las ventas se concentraron entre Europa y Estados Unidos, mientras que otras zonas emergentes como Latinoamérica y Asia-Pacífico ganan peso de forma progresiva. Grifols está presente en Latinoamérica con filiales en Argentina, Chile, México, Brasil y Colombia. En Europa cuenta con filiales en España, Portugal, Francia, Reino Unido, Italia, Alemania, República Checa, República Eslovaca, Polonia, Suiza y Escandinavia, mientras que en la zona Asia-Pacífico ha establecido filiales en Japón, Tailandia, Malasia, Singapur, China y Australia. Además, cuenta con una oficina de representación en Dubái para iniciar su penetración en Oriente Próximo y

desde principios de 2015 con presencia comercial directa en India y Taiwán, países que, conjuntamente con Indonesia, presentan nuevas oportunidades para la expansión geográfica de los productos de diagnóstico.

### Aún siendo una multinacional con presencia en 30 países y 14.000 trabajadores, todavía hoy percibimos que Grifols es una empresa familiar, ¿cómo es posible?

En estos 75 años de historia hemos pasado de ser un pequeño laboratorio de análisis clínicos en Barcelona a una compañía global con presencia directa en 30 países, que comercializa sus productos en más de 100, con una facturación de más de 3.355 millones de euros en el último ejercicio y con casi 14.000 empleados en el mundo. Incluso así, la esencia de aquel pequeño laboratorio permanece: el interés y la preocupación por el trabajo bien hecho; el esfuerzo constante; la apuesta por la investigación y la innovación como vías de desarrollo; y sobre todo, el compromiso con los pacientes y los profesionales de la salud que nos incul-

caron nuestros fundadores siguen muy presentes en Grifols. Ha variado nuestro tamaño, hemos estandarizado procedimientos para que sean de alcance global, nos hemos tenido que acostumbrar a las diferencias horarias entre las sedes y a viajar mucho más pero la esencia permanece.

### Entre los principales hitos conseguidos por Grifols a lo largo de su historia ¿de cuál de ellos se sienten más orgullosos?

Destacaría la obtención de las dos licencias de la FDA, que nos permitieron iniciar nuestro proceso de consolidación en el mercado estadounidense; la salida a Bolsa de la compañía, para poder acceder a los mercados de capitales y seguir creciendo en las mismas condiciones que nuestros competidores directos (multinacionales cotizadas); o diversas adquisiciones estratégicas, entre las que destaca la de Talecris Biotherapeutics, con la que Grifols se convirtió en el tercer mayor productor mundial de medicamentos biológicos derivados del plasma, y la de la unidad de diagnóstico transfusional de Novartis, que ha permitido a Grifols situarse como líder en el campo de la medicina transfusional.

#### 75 años de historia

- 1950: José Antonio Grifols i Lucas desarrolla la técnica de la plasmaféresis, un proceso que permite la extracción de sangre, la separación inmediata de sus componentes celulares, la reinyección inmediata de los mismos al donante y la obtención resultante del plasma.
- 1960: Nace Dade Grifols, génesis de la actual Diagnostic Grifols, donde Laboratorios Grifols controla el 50% del capital y la empresa estadounidense DadeReagents Inc. el 50% restante. Es el primer contacto de Grifols con Estados Unidos.
- 1968: Este contacto se refuerza con la entrada en el capital de Grifols de American Hospital Supply.
- 1972: Inauguración de la planta de producción de Parets del Vallés (Barcelona). El primero de los 8 centros de producción que actualmente tiene Grifols repartidos entre Estados Unidos, Europa y Australia.
- 1988: Grifols abre su primera filial internacional en Portugal. Se inicia el proceso de expansión internacional de la compañía.
- 1995: Grifols obtiene dos licencias de la Food and Drug Administration (FDA) estadounidense: la Establishment License, para la planta de Parets del Vallés, y una licencia de producto (ProductLicense), para uno de los medicamentos biológicos derivados del plasma que comercializan, la albúmina.
- 2002: Grifols adquiere sus primeros 42 centros de donación de plasma en Estados Unidos. Actualmente cuenta con 150 centros.
- 2006: Las acciones de Grifols comienzan a cotizar en la bolsa española el 17 de mayo.
- 2008: El 2 de enero Grifols entra a formar parte del IBEX-35.
- 2011: Las autoridades de competencia estadounidenses aprueban la adquisición de Talecris Biotherapeutics.
- 2014: Adquisición de la unidad de diagnóstico transfusional de Novartis.

### Hasta hoy, ¿cuáles han sido las principales dificultades a las que han tenido que enfrentarse?

En una empresa con 75 años de historia, nacida en la posguerra española, dificultades ha habido muchas. Los inicios estuvieron marcados por las restricciones que vivía España en aquella época: empobrecimiento, aislamiento internacional... La capacidad y la imaginación de nuestros fundadores para solventarlas fueron claves. En aquella época tener ideas era fundamental. No disponías de la maquinaria ni de la tecnología necesaria. La habilidad y el ingenio eran fundamentales para encontrar la solución.

Especialmente relevante fue nuestra asociación con empresas estadounidenses, que nos permitieron traer a España los códigos de buenas prácticas en producción.

Más recientemente, la fallida salida a bolsa de la compañía en 2004 también es digna de mención. Afortunadamente, unas y otras se solucionaron satisfactoriamente y nos han permitido contar con una experiencia clave para afrontar el futuro. De las dificultades, probablemente, es de dónde más se aprende. Citando a Víctor Grifols Lucas, "hoy por hoy, pese a las dificultades vividas, nos hemos convertido en una de las principales empresas de hemoderivados del mundo. Hemos dejado atrás la época del ingenio de la posguerra, pero mantenemos la ilusión y el empuje del primer día".

### ¿Dónde considera que radica el éxito de Grifols?

Hay varios factores que influyen en nuestra posición actual en el sector de las proteínas plasmáticas y en el campo del diagnóstico transfusional (apuesta clara y decidida desde hace décadas por la internacionalización de la compañía, por la innovación...) pero, destacaría el compromiso con la calidad y seguridad de nuestros productos. Muchos pacientes dependen de los medicamentos biológicos derivados del

plasma que comercializamos para mejorar su calidad de vida, cuando no incluso para poder vivir.

### ¿Qué retos se plantean a largo plazo?


En términos generales, el principal reto es continuar potenciando la expansión geográfica para promover el crecimiento orgánico de la compañía. Nos centramos principalmente en dos aspectos: potenciar los productos y servicios de las tres divisiones en los principales mercados en los que operamos. Para ello se ha diseñado una estrategia comercial de integración que complementa la oferta de proteínas plasmáticas con otros productos y servicios relacionados con el diagnóstico (División Diagnostic) y la logística hospitalaria (División Hospital); y aumentar la presencia en zonas geográficas con potencial. Ahora estamos afianzándonos en mercados como China y en la región de Oriente Medio, en la que la hemos comenzado la actividad con oficina de representación en Dubái. En cuanto a China, los esfuerzos se centran también en medicina transfusional y no sólo en el de proteínas plasmáticas.

También queremos aumentar la presencia en Brasil, donde estamos acabando la construcción de una fábrica de bolsas de conservación de sangre, prevista para 2016, que nos permitirá dar el primer paso productivo en este gran país.

India, Indonesia y Taiwán presentan también nuevas oportunidades para la expansión geográfica de los productos de diagnóstico. La compañía cuenta desde principios de 2015 con presencia comercial directa en India y Taiwán.

Si analizamos más concretamente los retos de futuro por división de negocio, en el caso de la División Bioscience, que en 2014 representó en torno al 75% de los ingresos de la compañía, entre las oportunidades de crecimiento destacan la mejora del diagnóstico de determinadas enfermedades, por ejemplo del déficit de alfa-1 antitripsina en Norteamérica y Europa; la consolidación de la presencia comercial en China y en otros países emergentes; y la innovación y diferenciación de productos, adecuándolos a las necesidades concretas de los pacientes. A ello destinamos parte de nuestros recursos en I+D.

En el caso de la División Diagnostic, que en 2014 aportó en torno al 18% de las ventas globales, destacaríamos el apoyo de la internacionalización en mercados estratégicos, como Latinoamérica y Asia-Pacífico, y el lanzamiento de nuevos productos.

Si hablamos de la División Hospital, que supone en torno al 3% de las ventas, continuaremos potenciando la expansión en el mercado USA. De hecho, ya hemos introducido algunos productos con alto potencial de crecimiento en la automatización de procesos en la farmacia hospitalaria. 

## PARCITANK, S.A.

SOLUCIONES INTEGRALES DE IMPLANTACIÓN DE PLANTAS DE PROCESO EN METALMECÁNICA

### PLANTAS DE PROCESO DE QUIMICOS

DISEÑAMOS, FABRICAMOS E INSTALAMOS COMPLETAMENTE SU PLANTA DE PROCESO DE QUIMICOS (COSMETICOS, PINTURAS, DETERGENTES)



RePro  
empowered by Achilles



CTRA. OSSA DE MONTIEL. KM. 1'800 - APDO. CORREOS 230  
TELF. +34 967 140 855 - FAX. +34 967 145 875  
02600 VILLARROBLEDO (ALBACETE) - SPAIN  
parcitant@parcitant.com - www.parcitant.com

