

Galenicum Health: La aventura de convertirse en una empresa farmacéutica global

Edi Soler

Juan Carlos Vázquez-Dodero

“Quim, Erich, en mi opinión nos estamos precipitando con la compra de la fábrica. Las cosas nos han ido bien hasta ahora y creo que tenemos que centrarnos en los otros tres pilares del plan estratégico que pusimos en marcha hace unos meses y, como habíamos previsto, dejar el tema de la fábrica para más adelante. Es demasiado arriesgado, ¿no creéis?”. (Alex Ollé, socio fundador de Galenicum, 12 de octubre del 2012).

Alex iniciaba con estas palabras una reunión informal en casa de Erich, en la que los tres socios fundadores de Galenicum discutían la decisión acerca de la integración vertical de la compañía. Sin experiencia previa en la fabricación de medicamentos, las opciones pasaban por comprar un terreno y construir una fábrica propia, llevar a cabo una *joint venture* con otra empresa o bien adquirir la fábrica que Phamcorp¹ tenía previsto cerrar en Madrid. Precisamente la noticia del cierre de esta planta había precipitado la decisión de integrar verticalmente la compañía, prevista para más adelante. Después de varias semanas de intensas conversaciones, seguía sin haber consenso entre los socios acerca de qué alternativa sería la mejor para el futuro de Galenicum.

Alex afirmaba que comprar una planta tenía un alto componente de riesgo, tanto de negocio como financiero, y que podría poner en peligro los objetivos definidos para el 2017. Los socios habían puesto en marcha, a principios de año, un ambicioso plan estratégico con el que pretendían convertirse en una empresa farmacéutica global y alcanzar unas ventas de 240 millones de euros anuales en los siguientes 5 años. A dos meses de finalizar el 2012, las ventas estaban casi un 20% por debajo de los 75 millones obtenidos en el 2011, el mejor año de la historia de Galenicum.

¹ Una de las empresas farmacéuticas líderes a nivel mundial, con sede en Estados Unidos.

Caso preparado por los profesores Edi Soler y Juan Carlos Vázquez-Dodero, con la colaboración de Águeda Suria, MBA 2019. Febrero del 2020.

Los casos del IESE están diseñados para fomentar el debate en clase y no para ilustrar la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

Copyright © 2020 IESE. Para pedir copias de este documento diríjase a IESE Publishing en www.iesepublishing.com, escriba a publishing@iese.edu o llame al +34 932 536 558.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.



En paralelo, los tres amigos querían aprovechar aquella reunión para discutir el futuro de Jaime, el cuarto socio que había entrado en el accionariado de Galenicum tres años después. Más allá de no estar cumpliendo con los objetivos de ventas previstos para el 2012, Jaime parecía no compartir la misma ambición que los primeros, por lo que estos debían decidir si era el momento adecuado para plantearle la salida definitiva de la empresa.

La fundación de Galenicum

Erich J. W. Büchen (Erich), Joaquim Domingo (Quim) y Alejandro Ollé (Alex) fundaron Galenicum Health en Barcelona a mediados del 2003 con el objetivo, en palabras de Alex, de “iniciar una aventura empresarial juntos en un nicho de mercado en España, en una industria que nos parecía muy interesante por su trascendencia social”. Según Quim, “nos lanzamos por pura inconsciencia, teníamos la ambición de cualquier emprendedor: montar nuestra propia empresa y hacerla crecer sostenidamente. No éramos conscientes de la complejidad de la industria farmacéutica, de sus barreras de entrada y de los gigantes con los que íbamos a competir”.

La idea surgió a principios del 2002, a raíz de un viaje de trabajo a la India en el que Alex y Quim tuvieron que permanecer varios meses en un proyecto para un operador de telefonía móvil, cliente de la consultoría estratégica para la que trabajaban, Cluster Consulting. Erich, sabiendo que sus íntimos amigos estaban allí, aprovechó la ocasión para visitar a un distribuidor de la empresa química de su familia. Fue precisamente ese distribuidor quien contó a Erich que la India contaba con una amplia experiencia en I+D en el sector farmacéutico y que era uno de los principales productores mundiales de principios farmacéuticos activos (conocidos como API, por sus siglas en inglés de *active pharmaceutical ingredients*), la sustancia a la cual se debe el efecto farmacológico de un medicamento. Si bien Estados Unidos era uno de los principales países importadores de API de la India, en Europa eran las propias empresas farmacéuticas las que desarrollaban internamente los API.

A raíz de estas conversaciones, y sabiendo que tanto Quim como Alex tenían ganas de iniciar un negocio propio, Erich les propuso explorar la oportunidad de entrar en el mercado farmacéutico de genéricos en España², implementando el modelo estadounidense de importación de API genéricos y comercializándolos a empresas farmacéuticas que, posteriormente, desarrollarían el fármaco (producto acabado o FDF³). La compra del API por parte de las grandes empresas farmacéuticas a un tercero, en este caso Galenicum, no solo suponía para estas un gran ahorro en costes de I+D, sino que les permitiría focalizarse en su *core business*: el desarrollo del medicamento, es decir, el FDF.

Tras unos días de reflexión, los tres amigos decidieron lanzarse. Quim dejaría su trabajo como consultor para dedicarse a tiempo completo al proyecto, mientras que Erich y Alex compaginarían respectivamente el negocio familiar y la consultoría con el nuevo proyecto durante seis meses, hasta haber conseguido cerrar los primeros acuerdos con proveedores de API indios, momento en el que se dedicarían a tiempo completo al nuevo negocio. Así, en junio del 2003, los socios fundaban Galenicum Health, invirtiendo 12.000 euros cada uno y convirtiéndose en uno de los primeros *traders* de API en España, figura que hasta el momento existía de manera muy limitada en el mercado farmacéutico de este país.

² En el 2003, los medicamentos genéricos suponían, aproximadamente, un 6,7% del mercado farmacéutico español, a diferencia de otros países de la Unión Europea, donde la cuota del mercado podía alcanzar el 20% (Farmaindustria, 2004). El **Anexo 1** muestra una breve descripción del proceso de elaboración de un medicamento.

³ *Finished dosage form*.



Erich era licenciado en Administración y Dirección de Empresas y tenía un MBA. Provenía del sector químico y siderúrgico, para el que había trabajado en la empresa familiar desde que acabó su carrera. Si bien no poseía experiencia específica en el sector farmacéutico, la industria química le había dotado de importantes contactos en España y en la India. Quim y Alex eran ingenieros industriales y habían iniciado su carrera profesional en consultoría. Por aquel entonces los tres socios tenían 27 años y ninguno de ellos estaba casado.

Erich, Alex y Quim, además de ser amigos de la infancia, compartían un marcado espíritu emprendedor, una gran capacidad de trabajo y un sólido respeto mutuo. Quim era el más agresivo y también el más creativo, además de un buen negociador, y poseía una gran visión de negocio. Erich tenía amplia experiencia en el *trading* de productos químicos y conocía perfectamente los procesos necesarios para llevar a cabo este modelo de negocio, especialmente a nivel financiero y de aprovisionamiento. Alex era algo más conservador y prudente en la toma de decisiones, más estructurado y con una clara visión analítica y financiera.

Los primeros años, en los que debían ganarse la confianza de importantes empresas farmacéuticas en España, fueron claves para el negocio. Era necesario contar con un buen producto y, sobre todo, con proveedores indios de calidad. Para ello fue determinante, en el 2004, obtener la designación como agentes exclusivos en España de Dr. Reddy's, uno de los principales laboratorios farmacéuticos en la India.

Consolidación del negocio en España y expansión internacional

Con el rápido crecimiento de Galenicum, muchos clientes veían a los tres socios como “tipos espabilados” y los animaban a ir más allá del puro *trading*, para que se lanzasen al desarrollo propio y la comercialización del producto acabado. De este modo, y empujados por las buenas relaciones que Galenicum tenía con importantes empresas españolas, los socios iniciaron, en el 2005, el codesarrollo de su primer medicamento genérico, cuyo proceso culminaría con la venta del expediente o *dossier*⁴. Desarrollar producto acabado requería una mayor inversión y, como tal, no exenta de riesgos, ya que el proceso podría alargarse hasta tres años (véase el **Anexo 2**). Una vez iniciado el proceso, la probabilidad de ser aceptado era alta.

En paralelo, los socios decidieron que era el momento de crecer fuera de España y, utilizando el mismo modelo de negocio, buscar clientes en Europa. Iniciarían la expansión internacional en Portugal, comercializando API, para, en el futuro, vender también el *dossier* de los productos desarrollados internamente. Con este ambicioso objetivo, a finales del 2005 un nuevo socio, Jaime Solans, entró en el accionariado de Galenicum. Jaime, de 31 años, provenía de otro laboratorio farmacéutico donde había ejercido como director de Desarrollo de Negocio. Poseía una cartera de clientes europeos que potencialmente pasarían a ser clientes de Galenicum.

El desarrollo iniciado en el 2005 dio su fruto y, a mediados del 2007, Galenicum obtenía el primer registro de un medicamento genérico en España (la atorvastatina⁵). Con el éxito de la comercialización de este primer producto, algunos laboratorios españoles propusieron a los socios el codesarrollo de fármacos, lo que ayudó a Galenicum a consolidar su posición en el mercado de España. La entrada en el desarrollo de producto acabado dio pie a Galenicum a crear una cartera de patentes de genéricos propias. Según Erich, “Galenicum no es una

⁴ El documento que contiene la fórmula del medicamento genérico.

⁵ La atorvastatina pertenece al grupo de medicamentos conocidos como “estatinas” y se utiliza para reducir lípidos como el colesterol y los triglicéridos en la sangre, según datos proporcionados por Galenicum.