

GENERAL LAB¹

1. ORÍGENS

General Lab és un grup empresarial creat el 1991 que es dedica a la realització d'anàlisis clíniques i a la gestió de laboratoris clínics. Des de 2005 és el grup de laboratoris capdavanter a Espanya i ha generat beneficis sempre i des del primer any. Té la seu social a Barcelona.

La idea

El projecte de crear General Lab va sorgir de la voluntat d'engegar un gran laboratori privat aplicant els últims avanços en gestió empresarial. L'objectiu era convertir-se en l'empresa de laboratori clínic líder a Catalunya en dos anys, i en un dels líders europeus en el futur. Per això s'havia de prestar el millor servei al metge prescriptor i al pacient a un cost controlat i eficient. Es tractava de modernitzar el sector del laboratori clínic o d'anàlisis clíniques com a empresa, tant des del punt de vista productiu, de qualitat i eficiència, com des del punt de vista d'empresa de serveis.

Josep Ignasi Hornos Vila (especialista en anàlisis clíniques i PDD de l'IESE) juntament amb Jesús M^a Martínez Larrañaga (enginyer industrial i PADE de l'IESE) van desenvolupar un Pla d'Empresa que contemplava tres escenaris d'activitat: realitzar 1.000, 2.000 i 4.000 pacients diaris. El punt d'equilibri inicial se situava en una facturació anual de 4,2 milions d'euros. Josep Ignasi Hornos (futur Director General) va contactar amb Carles Sumarroca Coixet (futur President de General Lab) per aconseguir socis financers. El Sr. Martínez Larrañaga (futur Gerent) va contactar amb Luis de Jaureguizar (Director General de Quinta de Salut l'Aliança) per aconseguir que se sumés al projecte un client important com a soci.

¹ Cas redactat per Oriol Amat i per Martí Guasch, professors de la Universitat Pompeu Fabra. Els autors agraeixen la col·laboració de General Lab i, especialment, la de l'Albert Sumarroca (Conseller Delegat) i la d'en Josep Ignasi Hornos (Director General) 2013.

Aquest cas ha estat premiat per l'Institute of Management Accountants dels Estats Units en el 2013 IMA Case Writing Competition en el marc del congrès anual de la American Accounting Association.

Inici de les activitats

General Lab es va constituir oficialment el 5 de juliol de 1991. Això va comportar múltiples i contínues reunions de gestió, consens i establiment de valors, objectius, criteris i procediments per consolidar l'estratègia i cultura de la futura empresa. Es va construir un nou laboratori clínic de grans dimensions (més de 1.500 m²) dintre de les instal·lacions de l'Hospital Universitari Sagrat Cor de Barcelona, propietat de Quinta de Salut l'Aliança. El dia 2 de desembre de 1991 es van iniciar les activitats.

Des d'un inici es va aconseguir el suport i la complicitat dels proveïdors que van permetre pagar a 180 dies en lloc de a 90 o 120, que era l'habitual en aquell moment.

Un accionariat multidisciplinari

Una de les particularitats de General Lab era el seu accionariat que integrava executius (23%), clients (26%) i empresaris com a accionistes financers (51%). El capital social inicial era de 600.000 euros repartits entre diversos accionistes (vegeu Figura 1).

Aquest accionariat ha prioritzat més els objectius de creixement i la creació de valor a llarg termini que la percepció de dividendes a curt termini.

Quinta de Salut l'Aliança	18,0 %
Carles Sumarroca Coixet	14,0 %
Josep Ignasi Hornos Vila	14,0 %
Joaquim Sumarroca Coixet	10,0 %
Tirce, S.A.	8,0 %
Mercè Fulquet Azustench	7,0 %
Pere Sumarroca Coixet	7,0 %
Lluís Coll Huguet	5,0 %
Remei Cirera Rafanell	5,0 %
Proelec, S.A.	5,0 %
Jesús M ^a Martínez Larrañaga	4,0 %
Joan Torres Picamal	1,5 %
Jordi Escribà Nadal	1,5 %
Total	100,00 %

Figura 1. Accionariat inicial de General Lab

2. UN SECTOR RELLEVANT I AMB UN ALT NIVELL DE COMPETÈNCIA

A Estats Units, el cost econòmic del laboratori clínic és el 4% del total de la Sanitat, però influeix i té relació directa en un 70% de totes les decisions mèdiques. La tasca del laboratori clínic té tres fases clarament diferenciades (vegeu Figura 2). D'aquestes fases, l'analítica ha estat fins als nostres dies la més important i, en molts casos, la única a la gran majoria de laboratoris. A l'actualitat, el procés analític és cada vegada més susceptible de ser no tan sols automatitzat, sinó també robotitzat. Actualment, i cada vegada més en un futur proper, les fases preanalítica i postanalítica constitueixen els veritables indicadors de qualitat als laboratoris clínics.

Desgraciadament, a tot el món, els principis organitzatius de molts laboratoris clínics responen a les condicions de l'era industrial de fa cent anys: divisió del treball, divisió de la gestió, separació entre el fer i el pensar, retribució per tasca... En molts laboratoris clínics, es disposa d'una tecnologia del segle XXI en mans d'un estil de gestió del segle XIX, principis del XX.

La facturació del sector privat de laboratoris clínics a Espanya és d'uns 700 milions d'euros anuals. Es tracta d'un sector altament competitiu en preus i qualitat. No hi ha regulació de preus, ni tarifa oficial de preus, fet que sí existeix a Europa. A vegades, s'ha d'operar amb preus impossibles ja que alguns clients arriben a exigir gratis determinades anàlisis o serveis.

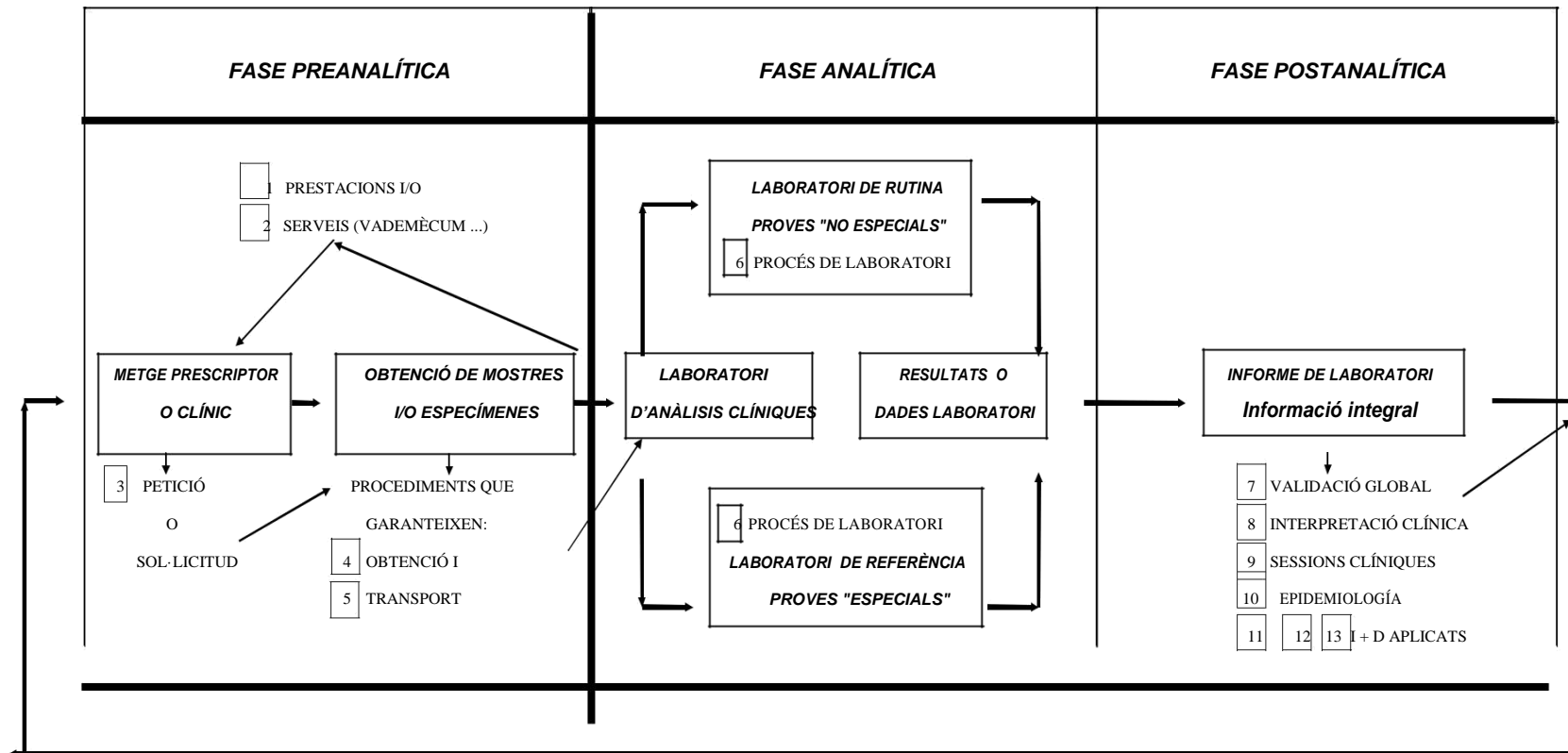


Figura 2. Fases de l'operativa del laboratori clínic

3. ESTRATÈGIA I MODEL DE NEGOCI DE GENERAL LAB

3.1. MISSIÓ, VISIÓ I VALORS

General Lab té una clara orientació empresarial. El principal objectiu és ser l'empresa líder i, per això, és fonamental la motivació de l'equip humà que ha d'aconseguir realitzar un gran nombre de proves amb una elevada garantia de qualitat, amb el menor temps possible i amb un cost reduït. La Figura 3 presenta missió, visió i valors.

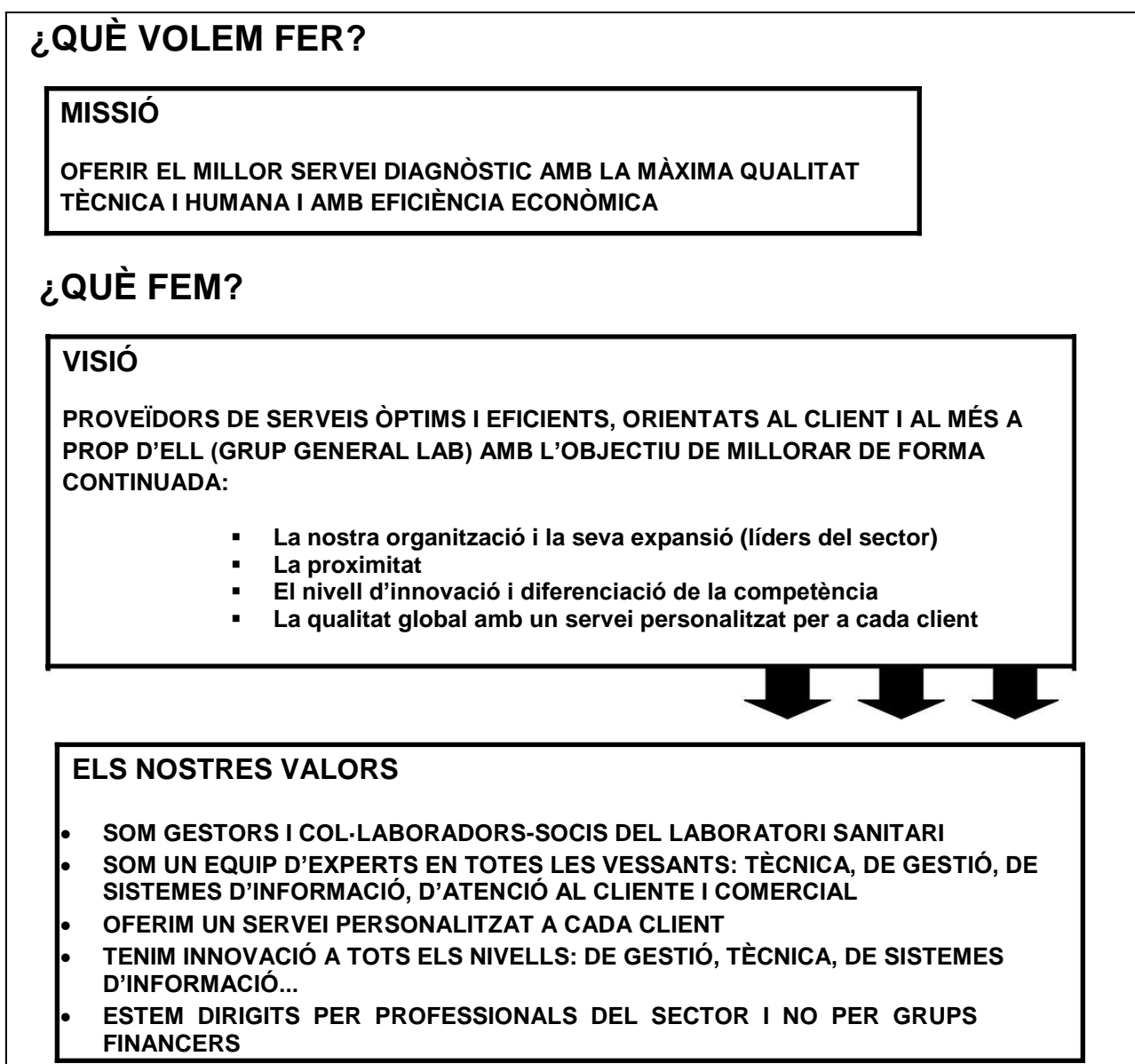


Figura 3. Missió, visió i valors de General Lab

3.2. ESTRATÈGIA

El laboratori clínic, com a organització, és una empresa de serveis que s'engloba dins del que anomenem noves tecnologies. Actualment, l'entorn d'aquestes noves tecnologies ve definit per tres realitats: globalització dels mercats, tecnologia dels mitjans i qualitat total com a cultura de gestió. Aquestes tres realitats estan subjectes a molts canvis, igual que la societat mateixa.

Com a empresa de serveis, és fonamental que el laboratori clínic tingui plena orientació al client. És a dir, el client ha de ser el centre de l'estratègia de l'empresa. A més a més, és necessari saber i conèixer els diferents tipus de clients: externs i interns. Com a clients externs s'ha de considerar els metges prescriptors, pacients, companyies asseguradores, clíniques i hospitals, mútues d'accidents i serveis de prevenció de grans empreses, laboratoris farmacèutics, empreses públiques, altres laboratoris clínics... I com a clients interns, els empleats de l'empresa, accionistes, proveïdors, entitats financeres...

L'estratègia de General Lab és integral ja que contempla la gestió de les persones, les noves tecnologies, els processos més eficients, la qualitat total i la innovació contínua i permanent. Com exposa Josep Ignasi Hornos: *“Totes les activitats comporten costos, no totes afegeixen valor, només algunes impliquen diferenciació i molt poques aporten avantatge competitiu”*.

Aquesta estratègia permet formular objectius anuals que es refereixen a temes com els següents:

- Augmentar EBITDA (Benefici abans d'interessos, impostos i amortitzacions) sobre vendes
- Reduir costos de consums (reactius, fungibles, paper, tòners...), personal, transports...
- Reduir absentisme (sense incloure baixes per maternitat/paternitat i llarga duració)
- Augmentar hores de formació
- Reduir incidències
- Complir amb els objectius d'inventari
- Complir els terminis d'entrega

- Augmentar conferències, publicacions i articles científics realitzats pel personal de l'empresa

3.3. RECURSOS HUMANS

Davant la necessitat d'intuir, satisfer i fidelitzar els diferents tipus de clients, la gestió de les persones constitueix un element estratègic vital per aconseguir els objectius del laboratori clínic. Com a tota empresa de serveis, al laboratori clínic, les persones són el recurs més vàlid de l'organització, el producte essencial de la qual és oferir un servei i, en aquest cas, un servei primordial relacionat amb la salut de les persones. Es requereix una Direcció que tingui una visió integral del laboratori i que exerceixi un lideratge capaç de formar i integrar equips de treball i dirigir-los cap a l'assoliment dels objectius plantejats.

La política de recursos humans es basa en diversos pilars:

- Una organització en xarxa (horitzontal i descentralitzada) ja que les decisions es prenen a prop d'on es genera el servei. Així, es promou la millora contínua i la participació de tots els empleats, mantenint sempre una innovació contínua i permanent.
- Esforç en formació. General Lab és el laboratori clínic més actiu en tots els fòrums (empresarial, tècnic i científic).
- Importància de la motivació.
- Política de retribució que té un component variable basat en els objectius i indicadors. La retribució variable considera el que fan les persones, més que el seu estatus o formació acadèmica. La Figura 4 acompanya un exemple del càlcul de l'incentiu anual d'un responsable del departament tècnic en un laboratori. Aquest incentiu depèn de la consecució de diversos objectius basats en indicadors de costos, productivitat i qualitat.
- Consens amb els representants sindicals ja que General Lab ha tingut comitè d'empresa des dels seus inicis.

Nº	Indicador	Objectiu*	Càlcul de l'indicador	Punt de partida	Indicador del període	Import màxim de l'incentiu (euros)	Objectiu aconseguit	Incentiu per indicador (euros)
1	Cost Directe	Disminució del 5% respecte any anterior	Despeses directes totals/núm. Total determinacions	4.63	3.57	750	Si	750
2	Productivitat	Augment del 5% respecte any anterior	Núm. Total de determ./núm total jornades completes	11.734	15.757	750	Si	750
3	Ràtios consums	No superar límits de referència establerts*	Núm determ. Consumides/núm total determ. Informades	Hemo=1.17	Hemo=1.2	750	No aconseguit en Hemogrames Només 66,7%	500
				Coag=1.68	Coag=1.43			
				Bioq=1.17	Bioq=1.12			
4	Control Qualitat Extern	Mantenir % resultats no acceptables per sota la mitjana grup GL	% resultats no acceptables	5.13	3.9	750	Si	750

* Criteri pel qual es considera l'objectiu complert. No es contempla la possibilitat de complir parcialment un objectiu.

Figura 4. Exemple del càlcul de l'incentiu anual basat en la consecució dels objectius mesurats amb diferents indicadors de cost, productivitat, consums i qualitat

3.4. QUALITAT TOTAL

Qualitat Total significa obtenir la satisfacció del client (extern i intern) amb eficiència econòmica. La Qualitat Total engloba tots els serveis, processos, dades i informes d'anàlisis que realitza el laboratori clínic i es basa en diversos pilars: les persones, la tecnologia, la gestió de la qualitat, la proximitat al client i l'eficiència econòmica (Figura 5).

1. EQUIP HUMÀ (motivats i professionalitzats permanentment)

- ORGANITZACIÓ EN XARXA
- FORMACIÓ
- INFORMACIÓ (COMUNICACIÓ)
- I + D
- INCENTIUS

2. DISPONIBILITATS TECNOLÒGIQUES DE VANGUARDIA

- INSTRUMENTAL
- ROBÒTICA
- INFORMÀTICA I TELECOMUNICACIONS

3. QUALITAT I PRESTACIÓ DE SERVEIS ÒPTIMS

- CERTIFICACIONS I ACREDITACIONS
- UNITAT DE GESTIÓ DE QUALITAT I INSPECCIONS
- UNITAT DE CONTROL DE LA QUALITAT TOTAL
- INDICADORS DE QUALITAT (Percepció dels Clients)

4. PROXIMITAT AL CLIENT

- EXTERN (Usuaris, Metges, Hospitals, Gerències, Centres i Entitats)
- INTERN (Treballadors i Organitzacions Internes)
- ENDEVINAR I SATISFER LES SEVES EXPECTATIVES

5. EFICIÈNCIA ECONÒMICA

- COST SUPORTABLE, NO AL COST MÉS BAIX
- EQUILIBRI QUALITAT-SERVEI-PREU
- COMPTABILITAT ANALÍTICA I PRESSUPOSTÀRIA
- CÀLCUL I ANÀLISI DELS COSTOS DE LA NO-QUALITAT

Figura 5. Pilars de la Qualitat Total a General Lab

Per assolir aquests objectius, cal que tots els integrants del laboratori siguin gestors de la qualitat. Totes les persones s'han de responsabilitzar de la gestió de la qualitat (prevenció, autocontrol, millora contínua, pensar i veure-ho tot des de la perspectiva del client exigent).

La política de Qualitat Total és la que afavoreix un equilibri entre els objectius de qualitat, preu i servei que s'ha d'aconseguir a nivell global, però també a nivell de cada empleat, ja que cada un és com una microempresa. La competitivitat obliga a una eficiència econòmica (cost suportable) que ha d'estar en equilibri amb la Qualitat i els Serveis Prestats. Aquests tres objectius, Qualitat-Servei-Preu, depenen de qüestions molt diferenciades:

- La Qualitat depèn sobretot de la professionalitat dels integrants del laboratori.
- El Servei depèn de les expectatives del Client (extern i també intern). Un aspecte molt important per a l'empresa és la gestió de les queixes, ja que es constata que una queixa ben resolta comporta que el client es torni incondicional i multipliqui la seva fidelitat per 5.
- El Preu adquireix tot el seu valor i dimensió quan es compara el laboratori amb la seva competència.

El repte de l'empresa és trobar un equilibri adequat entre aquests tres objectius. General Lab va ser el primer laboratori clínic hospitalari d'Espanya a rebre la certificació ISO 9002:1994 l'any 1997 i la ISO 9001:2000 l'any 2001. Aquesta última és un sistema de gestió integral que promou la millora contínua de tots els processos i que busca la màxima satisfacció del client amb eficiència econòmica. Per això, l'empresa mesura la satisfacció dels clients.

Periòdicament, es realitzen auditories internes i, un cop l'any, té lloc l'auditoria externa realitzada per l'organisme oficial certificador.

3.5. SISTEMES D'INFORMACIÓ

General Lab aposta per sistemes d'informació pioners i innovadors. Va iniciar les seves activitats amb un potent sistema informàtic que disposa d'un programa nou i propi anomenat WinLab@, dissenyat seguint les instruccions i requeriments de J.I.Hornos i que disposa, entre d'altres, de diverses innovacions:

- Doble codificació per pacient (un codi per pacient i un altre codi per a l'extracció o presa de mostra)
- Etiquetes de codi de barres per a la identificació positiva de totes les mostres biològiques i de totes les peticions analítiques

- Targetes grafitades com a peticionari d'analítiques
- Pantalla de visualització i lector de codi de barres a cada sala d'extracció o de presa de mostres
- Control d'incidències preanalítiques i corresponent report diari a tots els centres remitents, com a instrument de millora contínua
- Complets nivells de validació (tècnica, per secció i per pacient)
- Variada impressió de resultats amb un informe acumulatiu de l'historial dels darrers 6 resultats analítics sol·licitats
- Informes acumulatius del propi pacient
- Informes analítics i estadístics per als grans clients
- Control de presència per al personal
- Programa de magatzem i estoc de productes (reactius i fungibles)

La informatització completa possibilita la traçabilitat de tots els processos i persones implicades en totes les peticions o sol·licituds analítiques realitzades. Això, juntament amb la racionalització de tots els processos, permet a General Lab un lideratge en costos (el que és fonamental en un sector on els preus estan molt ajustats), i en terminis de lliurament.

L'empresa controla mensualment per a cada laboratori diversos KPI (*Key Performance Indicators*) que inclouen:

- La mesura de l'activitat, en el nombre de determinacions (anàlisis) i en el nombre de sol·licituds o peticions (pacients)
- La mitjana de determinacions per petició
- Els costos per determinació (reactius, personal de producció, manteniment i amortitzacions)
- La productivitat (nombre de tests per empleat de producció a jornada completa)
- L'absentisme (hores no treballades/hores contractades)
- La distribució de personal productiu per categories (facultatiu, infermeria, tècnics, administratius i altres)

3.6. INNOVACIÓ TÈCNICA

A més de la innovació en gestió, General Lab també prioritza la innovació tècnica. Això es tradueix en avenços importants en diversos tipus d'anàlisi: Líquid amniòtic QF-PCR (Diagnòstic Prenatal), Prova de l'alè (*Helicobacter pylori*), Virus del Papil·loma humà, Toxicologia Industrial (Control Biològic), Drogues d'abús en saliva i suor...

3.7. IMATGE

Des dels seus inicis General Lab va instaurar una potent imatge basada, sobretot, en el seu logotip (Figura 6): un tub d'assaig amb forma de la lletra "g" minúscula en un rectangle blau, amb el qual es desenvolupa un important esforç de màrqueting. Aquesta imatge i logotip són presents en tots els àmbits de l'empresa.



Figura 6. Logotip de General Lab

4. L'EXPANSIÓ

General Lab ha experimentat un creixement exponencial ja des dels primers anys, el qual és conseqüent amb l'objectiu que ha inspirat l'estratègia de l'empresa.

4.1. ESTRATÈGIA DE CREIXEMENT

Per créixer, en lloc de la confrontació amb altres competidors, va apostar per la integració (*outsourcing*) de laboratoris clínics existents. D'aquesta manera, s'aconseguien volums d'analítica que permetien assolir economies d'escala i disposar d'una completa xarxa de laboratoris i centres d'extracció per poder oferir els serveis als grans clients de forma global. Alhora, es pretenia optimitzar els nivells de qualitat i de servei al client.

Per tant, la principal via de creixement i expansió ha estat l'externalització de laboratoris clínics d'hospitals, clíniques, mútues d'accidents i altres laboratoris (finalment seran 40 en total). Sempre s'ha comptat amb el suport i consens dels comitès d'empresa i dels sindicats implicats ja que, en externalitzar, s'ha integrat satisfactòriament tota la plantilla del centre integrat.

Incorporació dels laboratoris dels accionistes

Ja els primers anys, General Lab va incorporar diferents laboratoris dels accionistes, amb el personal corresponent:

Hospital Central l'Aliança – Barcelona, 1992
C.E.T.I.R Laboratorio de RIA – Barcelona, 1992
Clínica Quirúrgica Onyar – Girona, 1992
Clínica de Ponent – Lleida, 1993
Clínica l'Aliança – Vic, 1993
Clínica l'Aliança – Sabadell, 1993

En aquests centres, General Lab va instal·lar laboratoris d'urgències amb un sistema informàtic propi, i els va connectar al laboratori central de Barcelona, prestant així un servei d'assistència contínua, 24 hores al dia, els 365 dies de l'any.

Integració d'altres laboratoris

Posteriorment, i un cop finalitzada la incorporació dels laboratoris clínics dels accionistes, durant els anys següents es va estabilitzar la situació tècnica del laboratori. El 1993, es van aconseguir importants clients com ONCE Catalunya, Serveis Penitenciaris del Departament de Justícia de la Generalitat de Catalunya, Telefònica Catalunya i Mútua Metal·lúrgica d'Accidents i Malalties Professionals. Es van establir acords amb laboratoris privats perquè treballessin com a centres concertats a Vic, Girona, Lleida, Mataró i Sabadell.

A més, es va començar a integrar personal i activitat analítica d'altres laboratoris clínics:

MIDAT, Mútua Metal·lúrgica Barcelona - 1993
S.E.A.T. Factoria Zona Franca, Barcelona - 1994
General Lab – Dr Euras - Vic, 1994
General Lab – Dr J.Vidal - Tarragona, 1994
General Lab - Dr Esteve - Girona, 1994
General Lab – Dra Colldeforn - Mataró, 1995
General Lab – Dra Olivé – Sabadell, 1995

Simultàniament, es va iniciar una tasca d'expansió cap a centres mèdics, companyies d'assistència sanitària, empreses, mútues d'accidents de treball i organismes públics. El 1993, també es va iniciar l'expansió a la resta d'Espanya iniciant activitats a València i a Santander on es va constituir la societat General Lab Cantàbria. El 1997 s'entra en participació amb els Laboratoris R.A.E. i Artigalàs situats a Manresa.

4.2. GRUP GENERAL LAB

Des de 1994 es va establir el grup General Lab compost per tres tipus de laboratoris clínics:

- Laboratoris propis: en què General Lab ostenta el cent per cent de la propietat.
- Laboratoris participats: en què hi ha una participació accionarial no total. A la majoria dels casos la participació supera el cinquanta per cent de les accions.
- Laboratoris col·laboradors: en què no hi ha participació accionarial. En aquest cas, se signa un acord de col·laboració, en el qual General Lab es beneficia de la xarxa assistencial del laboratori col·laborador per donar servei als seus clients i, el laboratori col·laborador es beneficia de serveis de General Lab (central de compres, laboratori de referència, finançament...).

4.3. EXPANSIÓ A ESPANYA

El setembre de 1998, es van inaugurar les instal·lacions del Laboratori Central de Madrid, gràcies a la integració dels laboratoris clínics i personal adscrit de Fraternitat i de Museba Ivesbico; ambdues societats eren mútues d'accidents i malalties professionals. A partir d'aquest moment es van signar contractes, la gran majoria amb una total cobertura estatal, amb serveis de prevenció de grans empreses: Telefònica, ONCE, Correus, Iberia, Adif, Policia Nacional, Institut Social de la Marina, Ministeri de l'Interior, Metro de Madrid, Gas Natural Fenosa ... i amb altres mútues d'accidents com Mutual Cyclops, Ibermutuamur, Umivale ...

L'expansió territorial de General Lab a Espanya es va consolidar amb les incorporacions del grup Hospitalari Quirón el 1999, la progressiva incorporació de laboratoris d'urgència en cinc dels seus hospitals, i la del grup hospitalari USP l'any 2001, integrant catorze laboratoris d'urgència d'hospitals. És de notar l'entrada societària, el 2005, a Bioclínic, laboratori de reconegut prestigi a Màlaga.

4.4. EXPANSIÓ A PORTUGAL

L'estiu del 2006 es va constituir General Lab Portugal, construint un modern laboratori clínic a Lisboa. Ràpidament es va expansionar una important xarxa hospitalària de laboratoris d'urgències a Lisboa (Hospital da Luz, Hospital Lusiadas) i a Porto (Hospital Da Boavista). També s'integra Germilab, laboratori clínic situat a Cascais. D'aquesta manera, es va anar consolidant un gran grup de laboratoris líder a la península ibèrica.

A la Figura 7 es mostren les principals dades referides al 2007 quan General Lab ja era el laboratori clínic líder a Espanya en serveis, informació, gestió i realització de proves diagnòstiques de laboratori. El 85% de la seva activitat es realitzava a Espanya i la resta, a Portugal.

50*	Laboratoris clínics propis
17*	Laboratoris/empreses participades a l'accionariat
27*	Laboratoris col·laboradors
790*	Empleats (150 llicenciats / doctors) s
2.462.230*	Peticions o sol·licituds analítiques anuals
11.000*	Peticions o sol·licituds analítiques per dia
24.021.744*	Tests o anàlisis anuals
105.000*	Tests o anàlisis per dia
53.934.000*	Facturació agregada estimada per a l'exercici 2007 (en euros)

*No inclou laboratoris col·laboradors, només propis i participats a l'accionariat

Figura 7. Principals dades de General Lab a Espanya i Portugal (dades del 2007)

5. FUSIÓ AMB LABCO I ENTRADA DE 3i AL CAPITAL

El desembre de 2007 General Lab es va fusionar amb Labco, el líder francès de laboratoris clínics, que en aquest moment comptava amb 115 laboratoris en diversos països (França, Bèlgica, Itàlia i Alemanya), i una plantilla de gairebé tres mil treballadors. Labco havia estat fundada el 2003 a partir de la integració de diversos laboratoris. D'aquesta manera, Labco aconseguia estar present a Espanya i Portugal. La fusió es va fer intercanviant accions amb Labco i, a partir d'aquest moment, General Lab va seguir operant, com tots els altres laboratoris integrats d'altres països, com a filial de Labco. Després de l'operació, el conjunt dels accionistes de General Lab va passar a disposar del 14% de les accions de Labco.

La fusió de General Lab i Labco s'emmarca en el convenciment que el sector del diagnòstic tendeix a la concentració, per la qual cosa es pretén crear un gran grup europeu. A més, es persegueix generar economies d'escala per assolir sinergies en costos i ingressos, i compta amb l'avantatge que els dos grups tenen una filosofia molt semblant de creixement. El model de creixement de Labco és similar al de General Lab ja que consisteix a incorporar laboratoris clínics líders locals i regionals a la seva xarxa, i permet als responsables d'aquests laboratoris convertir-se en socis del grup. De fet, Labco actua com una *holding* i tots els laboratoris són filials d'aquesta *holding*. Aquest model és vàlid per als propietaris (més del 60% del capital pertany als directors dels laboratoris clínics) i per als equips gestors (que són

habitualment equips del mateix país). Així, després d'haver-se integrat a la xarxa, els equips gestors dels diferents laboratoris continuen treballant amb un alt grau d'autonomia, garantint el millor servei als seus pacients i metges prescriptors. Aquesta estructura de funcionament permet mantenir la gestió en equips amb coneixement del mercat a nivell local i de país i, al seu torn, aconseguir economies d'escala.

Posteriorment, el juliol de 2008, el grup de capital risc 3i va entrar al capital de Labco amb una inversió de 130 milions d'euros. A l'actualitat, 3i i altres firmes de capital risc (TCR Capital, Natixis Investment Partners i CIC Finance) controlen el 42% de Labco.

6. SITUACIÓ ACTUAL

Actualment, General Lab presta servei en els àmbits ambulatori i hospitalari, en el sector privat i públic, en tot el que fa referència a anàlisis clíniques d'urgència, de rutina, de referència (especials) i d'anatomia patològica. També disposa de participacions accionaries en empreses dedicades a temes específics com centres mèdics.

Juntament amb el seu grup, General Lab està obert a tots els sectors (Hospitals, Mútues d'accidents i Serveis de prevenció, Companyies asseguradores, Laboratoris farmacèutics, Administració pública i altres laboratoris clínics). També està obert a totes les àrees de coneixement: Anatomia patològica, Radioimmunoassaig, Genètica molecular, Toxicologia industrial, Biologia molecular, Serveis de transfusió sanguínia, *Anti-aging*, Medicina nutricional i funcional, Medicina preventiva personalitzada...

L'Albert Sumarroca és el conseller delegat de General Lab i director general de Labco Iberia (que gestiona la part de Labco a Espanya i Portugal). En Josep Ignasi Hornos continua sent el director general de General Lab.

Des de l'entrada de 3i al capital, Labco ha adquirit més de 80 laboratoris a diferents països europeus. A Espanya, ha adquirit el grup hispanolusità Sampletest, el juliol de 2008, per 210 milions d'euros, i altres laboratoris de menor grandària. En comprar Sampletest, es va crear la marca Labco Iberia que agrupa internament tots els laboratoris filials de Labco a Espanya i Portugal. La majoria de laboratoris continuen operant amb la seva marca i amb el logotip de Labco.

El 2012, Labco va fer una emissió de 500 milions d'euros de bons per a particulars per finançar el seu creixement.

A la Figura 8 i en els annexos s'acompanyen dades financeres de General Lab i del seu principal competidor (Laboratori Dr. F.Echevarne).

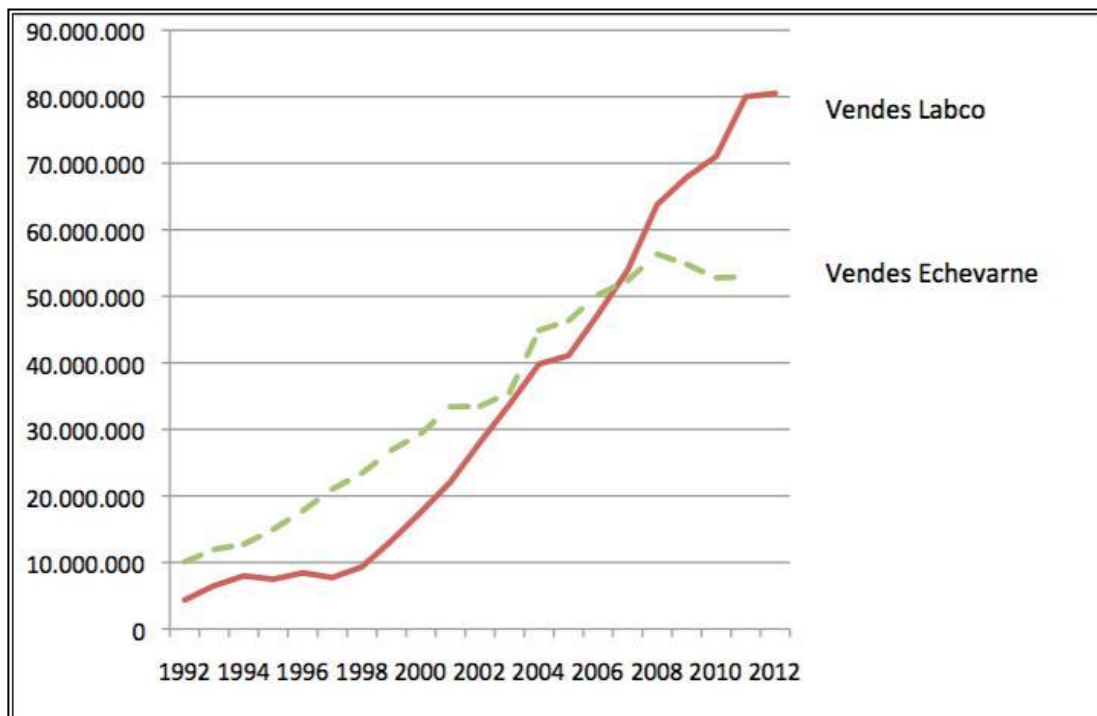


Figura 8. Evolució de les vendes de General Lab i del Laboratori Dr. F.Echevarne de 1992 a 2011 (dades en euros)

Labco, amb seu a París, va facturar quasi 600 milions d'euros l'any 2012 (incloent Labco Iberia). Opera a se t països diferents, dóna feina a 4.820 treballadors i realitza anàlisis clíniques a 19,7 milions de pacients l'any. Té la voluntat de seguir creixent i sortir a borsa, fet pel qual n o reparteix dividendes de moment.

General Lab, per volum i història, continua sent la filial amb el mode l més estructurat de Labco i, per això, segueix mantenint el seu model de gestió. A part de seguir creixent i consolidar el seu lideratge a Espanya i Portugal, el seu repte és aconseguir que les baixades de preu accentuades per la crisi, no afectin la qualitat del servei. Seguidament, es facilita informació diversa de General Lab i de Labco Iberia (Figura 9).

General Lab (Espanya + Portugal)	Labco Iberia (incloent General Lab)	
64	144	Laboratoris clínics propis
17	19	Laboratoris/empreses participades a l'accionariat
27	27	Laboratoris col·laboradors
890*	1.695	Empleats (200 llicenciats / doctors)
4.512.851	6.585.000	Peticions o sol·licituds analítiques anuals (exercici 2012)
19.600*	28.600	Peticions o sol·licituds analítiques per dia
46.188.800*	60.000.000	Tests o anàlisis anuals (exercici 2012)
200.000*	260.000	Tests o anàlisis per dia
80.518.000*	148.000.000*	Facturació agregada estimada per a l'exercici 2012 (en euros)

* No inclou laboratoris col·laboradors, només propis i participats a l'accionariat

Figura 9. Principals dades de l'any 2012 de General Lab i Labco Iberia

El 2013, 3i i la resta d'accionistes² van posar a la venda Labco, valorada en uns 1.000 milions d'euros. Segons Reuters, els candidats a comprar l'empresa són firmes de capital risc com Bain Capital, Blackstone, EQT, ADVENT i PAI, totes elles amb interessos en el sector sanitari europeu.

Qüestions per a la discussió

1. Efectuar un diagnòstic (fortaleses, debilitats, oportunitats i amenaces) a partir dels estats financers i del conjunt d'informació qualitativa de General Lab
2. Identificar els factors clau d'èxit de General Lab
3. Avaluar la política de creixement de General Lab diferenciant la fase fins a 2007 i la fase de 2007 fins a 2013.
4. Proposar recomanacions a la vista de les anàlisis realitzades.

² 3i disposa d'una clàusula d'arrossegament (*drag along*) per la qual pot obligar altres accionistes a desprendre's de la seva participació si s'arribés a un acord amb un possible comprador

Annexos

Annex 1. Balanç de situació de General Lab de 2005 a 2011 (de 2009 a 2011 amb dades no consolidades)

	31/12/2011		31/12/2010		31/12/2009		31/12/2008		31/12/2007		31/12/2006		31/12/2005	
Actiu no corrent	21.087.000	40%	9.818.000	31%	11.046.956	33%	11.948.034	33%	11.938.000	36%	10.161.000	38%	5.900.000	34%
Immobilitzat immaterial	10.887.000	21%	1.082.000	3%	1.303.605	4%	1.232.736	3%	578.000	2%	671.000	2%	904.000	7%
Immobilitzat material	5.106.000	10%	4.182.000	13%	5.115.538	15%	5.835.584	16%	7.449.000	23%	5.354.000	20%	2.495.000	13%
Altres actius no corrents	5.094.000	10%	4.554.000	14%	4.627.813	14%	4.879.714	13%	3.911.000	12%	4.136.000	15%	2.501.000	14%
Actiu corrent	31.604.000	60%	22.217.000	69%	22.723.100	67%	24.281.701	67%	20.896.000	64%	16.723.000	62%	14.894.000	66%
Existències	1.562.000	3%	929.000	3%	1.000.946	3%	1.437.751	4%	1.295.000	4%	1.054.000	4%	843.000	4%
Deutors	27.692.000	53%	20.530.000	64%	20.189.587	60%	20.251.160	56%	18.058.000	55%	12.880.000	48%	12.909.000	60%
Tresoreria	2.350.000	4%	758.000	2%	1.532.567	5%	2.592.790	7%	1.543.000	5%	2.789.000	10%	1.142.000	2%
Total actiu	52.691.000	100%	32.035.000	100%	33.770.056	100%	36.229.735	100%	32.834.000	100%	26.884.000	100%	20.794.000	100%
Fons Propis	24.808.000	47%	14.537.000	45%	11.266.118	33%	13.030.876	36%	8.886.000	27%	8.553.000	32%	6.567.000	41%
Capital subscrit	1.880.000	4%	1.880.000	6%	1.880.000	6%	1.880.000	5%	1.880.000	6%	2.400.000	9%	2.400.000	17%
Altres fons propis	22.928.000	44%	12.657.000	40%	9.386.118	28%	11.150.876	31%	7.006.000	21%	6.153.000	23%	4.167.000	24%
Passiu no corrent		0%		0%		0%		0%	99.000	0%	169.000	1%	69.000	1%
Passiu corrent	27.883.000	53%	17.498.000	55%	22.503.938	67%	23.198.859	64%	23.849.000	73%	18.162.000	68%	14.158.000	59%
Deutes financers	543.000	1%	1.894.000	6%	4.343.894	13%	7.427.400	21%	9.396.000	29%	7.315.000	27%	5.269.000	17%
Creditors comercials	9.057.000	17%	6.573.000	21%	7.347.062	22%	9.878.704	27%	10.728.000	33%	8.283.000	31%	6.388.000	32%
Altres passius corrents	18.283.000	35%	9.031.000	28%	10.812.982	32%	5.892.755	16%	3.725.000	11%	2.564.000	10%	2.501.000	10%
Total passiu i capital propi	52.691.000	100%	32.035.000	100%	33.770.056	100%	36.229.735	100%	32.834.000	100%	26.884.000	100%	20.794.000	100%

Annex 2. Balanç de situació del Laboratori Dr. F.Echevarne de 2005 a 2011

	31/12/2011	%	31/12/2010	%	31/12/2009	%	31/12/2008	%	31/12/2007	%	31/12/2006	%	31/12/2005	%
Actiu no corrent	25.223.405	51%	24.225.153	50%	24.191.320	51%	22.694.329	49%	21.229.136	50%	14.850.264	41%	14.014.086	43%
Immobilitzat immat.	4.216.966	9%	4.437.275	9%	4.564.734	10%	1.831.832	4%	3.406.164	8%	3.950.618	11%	3.845.030	12%
Immobilitzat material	13.965.035	28%	14.614.814	30%	14.675.490	31%	13.710.666	30%	12.078.298	28%	8.443.345	24%	7.805.552	24%
Altres actius no corr.	7.041.404	14%	5.173.065	11%	4.951.095	10%	7.151.831	16%	5.744.675	14%	2.456.301	7%	2.363.504	7%
Actiu corrent	24.152.829	49%	23.867.448	50%	23.558.175	49%	23.204.564	51%	21.166.399	50%	20.974.564	59%	18.584.171	57%
Existències	409.482	1%	318.916	1%	n.d.		n.d.		n.d.		0	0%	n.d.	
Deutors	16.854.622	34%	19.682.229	41%	19.285.101	40%	19.989.167	44%	17.641.370	42%	17.267.617	48%	15.370.706	47%
Tresoreria	6.888.724	14%	3.866.302	8%	4.273.074	9%	3.215.397	7%	3.525.029	8%	3.706.947	10%	3.213.465	10%
Total actiu	49.376.234	100%	48.092.601	100%	47.749.495	100%	45.898.893	100%	42.395.535	100%	35.824.828	100%	32.598.257	100%
Fons Propis	37.732.132	76%	35.887.918	75%	33.577.785	70%	30.566.538	67%	26.456.192	62%	23.133.504	65%	20.293.044	62%
Capital subscrit	450.750	1%	450.750	1%	450.750	1%	450.750	1%	450.750	1%	450.750	1%	450.750	1%
Altres fons propis	37.281.382	76%	35.437.168	74%	33.127.035	69%	30.115.788	66%	26.005.442	61%	22.682.754	63%	19.842.294	61%
Passiu no corrent	2.981.003	6%	3.283.832	7%	3.863.906	8%	4.041.679	9%	4.600.088	11%	1.834.099	5%	2.160.422	7%
Creditors a llarg term.	2.054.379	4%	2.635.514	5%	3.230.541	7%	3.462.563	8%	4.600.088	11%	1.834.099	5%	2.160.422	7%
Altres passius fixos	926.624	2%	648.318	1%	633.365	1%	579.116	1%	n.d.		0	0%	0	0%
Passiu corrent	8.663.100	18%	8.920.851	19%	10.307.804	22%	11.290.676	25%	11.339.255	27%	10.857.225	30%	10.144.791	31%
Deutes financers	642.303	1%	634.174	1%	1.282.745	3%	1.389.385	3%	1.957.500	5%	1.436.679	4%	1.129.708	3%
Creditors comercials	5.910.125	37%	5.836.731	37%	5.750.258	37%	6.038.663	37%	6.231.158	40%	6.037.298	39%	5.846.349	40%
Altres passius corr.	2.110.672	4%	2.449.946	5%	3.274.801	7%	3.862.628	8%	3.150.597	7%	3.383.248	9%	3.168.734	10%
Total passiu i capital propi	49.376.234	100%	48.092.601	100%	47.749.495	100%	45.898.893	100%	42.395.535	100%	35.824.828	100%	32.598.257	100%

Annex 3. Compte de Pèrdues i Guanys de General Lab de 2005 a 2011 (de 2009 a 2011 amb dades no consolidades)

	31/12/2011		31/12/2010		31/12/2009		31/12/2008		31/12/2007		31/12/2006		31/12/2005	
Import net de la xifra de negocis	63.724.000	100%	53.375.000	100%	50.634.208	100%	50.578.926	100%	46.427.000	100%	39.615.000	100%	36.677.000	100%
Materials	-23.459.000	-37%	-19.789.000	-37%	-17.944.574	-35%	-18.471.423	-37%	-15.280.000	-33%	-14.292.000	-36%	-13.532.000	-37%
Despesa de personal	-24.567.000	-39%	-20.053.000	-38%	-18.653.252	-37%	-17.044.927	-34%	-16.382.000	-35%	-13.294.000	-34%	-12.661.000	-35%
Amortitzacions immobilitzat	-1.956.000	-3%	-1.632.000	-3%	-1.536.621	-3%	-1.445.352	-3%	-1.642.000	-4%	-1.446.000	-4%	-1.127.000	-3%
Altres despeses d'exploració	-9.819.000	-15%	-7.438.000	-14%	-7.281.195	-14%	-6.074.380	-12%	-6.790.000	-15%	-6.087.000	-15%	-5.377.000	-15%
Resultat d'exploració (BAII)	3.923.000	6%	4.463.000	8%	5.218.566	10%	7.542.844	15%	6.333.000	14%	4.496.000	11%	3.980.000	11%
Resultat financer	-111.000	0%	12.000	0%	-266.687	-1%	-169.152	0%	-603.000	-1%	-180.000	0%	-2.000	0%
BAI ordinari	3.812.000	6%	4.475.000	8%	4.951.879	10%	7.373.692	15%	5.730.000	12%	4.316.000	11%	3.978.000	11%
Impost s/societats	-1.056.000	-2%	-1.238.000	-2%	-1.452.261	-3%	-2.174.746	-4%	-1.961.000	-4%	-1.515.000	-4%	-1.389.000	-4%
Resultat ordinari	2.756.000	4%	3.237.000	6%	3.499.618	7%	5.198.946	10%	3.769.000	8%	2.801.000	7%	2.589.000	7%
Resultats extraordinaris		0%		0%		0%		0%	-94.000	0%	432.000	1%	-32.000	0%
Resultat net	2.756.000	4%	3.237.000	6%	3.499.618	7%	5.198.946	10%	3.675.000	8%	3.233.000	8%	2.557.000	7%
Nombre d'empleats	769		777		569		545		506		411		332	

Annex 4. Compte de Pèrdues i Guanys del Laboratori Dr.F.Echevarne de 2005 a 2011

	31/12/2011		31/12/2010		31/12/2009		31/12/2008		31/12/2007		31/12/2006		31/12/2005	
Import net de la xifra de negocis	52.748.681	100%	52.711.046	100%	54.737.018	100%	56.164.482	100%	52.102.376	100%	50.135.636	100%	46.237.364	100%
Materials	-15.914.876	30%	-15.721.580	30%	-15.536.763	28%	-16.528.639	29%	-15.655.557	30%	-15.547.415	31%	-14.597.627	32%
Despesa de personal	-24.016.759	46%	-24.538.081	47%	-24.345.712	44%	-23.737.141	42%	-22.377.664	43%	-21.580.237	43%	-18.933.932	41%
Amortitzacions immobilitzat	-1.724.539	3%	-1.782.539	3%	-1.894.915	3%	-2.073.978	4%	-1.984.273	4%	-1.779.216	4%	-1.783.555	4%
Altres despeses d'exploració	-7.705.522	15%	-7.437.949	14%	-7.976.999	15%	-7.788.345	14%	-7.362.896	14%	-6.920.660	14%	-6.617.417	14%
Resultat d'exploració (BAII)	3.386.985	6%	3.230.897	6%	4.982.629	9%	6.036.379	11%	4.721.986	9%	4.308.108	9%	4.304.833	9%
Resultat financer	-781.481	-1%	-92.518	0%	20.190	0%	-98.363	0%	62.049	0%	100.642	0%	94.798	0%
BAI ordinari	2.605.504	5%	3.138.378	6%	5.002.818	9%	5.938.017	11%	4.784.035	9%	4.408.751	9%	4.399.630	10%
Impost s/societats	-725.913	1%	-870.185	2%	-1.410.758	3%	-1.673.239	3%	-1.461.348	3%	-1.305.812	3%	-1.261.557	3%
Resultat ordinari	1.879.592	4%	2.268.193	4%	3.592.059	7%	4.264.777	8%	3.322.688	6%	3.102.939	6%	3.138.073	7%
Resultats extraordinaris											-262.477	-1%	-417.401	-1%
Resultat net	1.879.592	4%	2.268.193	4%	3.592.059	7%	4.264.777	8%	3.322.688	6%	2.840.460	6%	2.720.671	6%
Nombre d'empleats	681		804		805		796		798		722		722	

Annex 5. Ràtios de General Lab de 2005 a 2011 (sense empreses participades)

	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Liquiditat							
Liquiditat (Actiu corrent/ Passiu corrent)	1,13	1,27	1,01	1,05	0,88	0,92	1,05
Endeutament							
Endeutament (Passiu / Actiu)	0,53	0,55	0,67	0,64	0,73	0,68	0,68
Qualitat del deute (Passiu corrent / Passiu)	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,99	1,00
Gestió dels Actius							
Rotació de l'Actiu (Vendes / Actiu)	1,21	1,67	1,50	1,40	1,41	1,47	1,76
Rotació de l'Actiu Fix (Vendes / Actiu no corrent)	3,02	5,44	4,58	4,23	3,89	3,90	6,22
Rotació de l'Actiu circulant (Vendes / Actiu corrent)	2,02	2,40	2,23	2,08	2,22	2,37	2,46
Rotació d'existències (Vendes / Existències)	40,80	57,45	50,59	35,18	35,85	37,59	43,51
Terminis							
Termini d'existències (Existències / Consums d'explotació) x 365	24	17	20	28	31	27	23
Termini de cobrament (Clients / Ingressos d'explotació) x 365	159	140	146	146	142	119	128
Termini de pagament (Proveïdors / Consums d'explotació) x 365	141	121	149	195	256	212	172
Creditors comercials / Clients	0,33	0,32	0,36	0,49	0,59	0,64	0,49
Rendibilitat							
Rendibilitat econòmica(BAII / Actiu)	7,45%	13,93%	15,45%	20,82%	19,29%	16,72%	19,14%
Rendibilitat financera (Resultat net / Fons propis)	11,11%	22,27%	31,06%	39,90%	41,36%	37,80%	38,94%

Annex 6. Ràtios del Laboratori Dr.F.Echevarne de 2005 a 2011

	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Liquiditat							
Liquiditat (Actiu corrent/ Passiu corrent)	2,79	2,68	2,29	2,06	1,87	1,93	1,83
Endeutament							
Endeutament (Passiu / Actiu)	0,24	0,25	0,30	0,33	0,38	0,35	0,38
Qualitat del deute (Passiu corrent / Passiu)	0,74	0,73	0,73	0,74	0,71	0,86	0,82
Gestió dels Actius							
Rotació de l'Actiu (Vendes / Actiu)	1,07	1,10	1,15	1,22	1,23	1,40	1,42
Rotació de l'Actiu Fix (Vendes / Actiu no corrent)	2,09	2,18	2,26	2,47	2,45	3,38	3,30
Rotació de l'Actiu circulant (Vendes / Actiu corrent)	2,18	2,21	2,32	2,42	2,46	2,39	2,49
Rotació d'existències (Vendes / Existències)	128,82	165,28	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Terminis							
Termini d'existències (Existències / Consums d'explotació) x 365	9	7	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Termini de cobrament (Clients / Ingressos d'explotació) x 365	117	136	129	130	124	126	121
Termini de pagament (Proveïdors / Consums d'explotació) x 365	136	136	135	133	145	142	146
Creditors comercials / Clients	0,35	0,30	0,30	0,30	0,35	0,35	0,38
Rendibilitats							
Rendibilitat econòmica (BAII / Actiu)	6,86%	6,72%	10,43%	13,15%	11,14%	12,03%	13,21%
Rendibilitat financera (Resultat net / Fons propis)	4,98%	6,32%	10,70%	13,95%	12,56%	12,28%	13,41%

n.d: no disponible