

UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS DE ELCHE  
TRABAJO FIN DE GRADO EN ADE



**Grifols Frente al Reto del Futuro: Estrategia, Competencia y Visión a Largo Plazo.**

**AUTOR:** Berna Veracruz, Marta    **Nº expediente:** 232

**TUTOR.** José Manuel De Haro García.

**Departamento** Estudios Económicos y financieros y **Área** Organización de empresas

**Curso académico** 2024 – 2025

**Titulación:** Doble grado en Derecho y Administración y Dirección de Empresas.

**Convocatoria** de Junio

Agradecimientos:

Me gustaría expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que hicieron posible este camino:

En primer lugar, a mi tutor, José Manuel de Haro García, por su orientación y ayuda en cada etapa de este proyecto. Su experiencia y consejos han sido esenciales.

En segundo lugar, a mi familia, por siempre estar ahí y brindarme su apoyo en los momentos más difíciles.

También deseo agradecer a la Universidad Miguel Hernández, por poner a mi disposición toda la documentación que me ha servido como guía en este trayecto.

Muchas gracias,

Atentamente,

Marta.



## Contenido

1. RESUMEN.....	5
2. INTRODUCCIÓN.....	5
2.1. CONTEXTUALIZACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN DEL TEMA.....	5
2.2. OBJETIVOS.....	9
3. METODOLOGÍA.....	11
4. CONTEXTO Y DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....	12
4.1. HISTORIA Y EVOLUCIÓN DE GRIFOLS.....	12
4.2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	14
4.3. POSICIONAMIENTO DE GRIFOLS EN EL MERCADO.....	15
5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	18
5.1. ANÁLISIS EXTERNO.....	18
5.1.1. Análisis PESTEL.....	18
5.1.2. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	26
5.2. ANÁLISIS INTERNO.....	28
5.2.1. LA CADENA DE VALOR.....	28
5.2.2. RECURSOS Y CAPACIDADES.....	37
5.3. GRUPOS DE INTERÉS Y STAKEHOLDERS.....	50
Fuente: Elaboración propia.....	54
5.4. ANÁLISIS DAFO.....	54
6. ANÁLISIS COMPARATIVO: GRIFOLS VS CLS LIMITED.....	55
6.1. ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS.....	55
6.2. ANÁLISIS DE ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO.....	57
7. PREDICCIÓN DE FUTURO DE GRIFOLS.....	59
7.1. VARIABLES EXTERNAS E INTERNAS RELEVANTES.....	59
7.2. CREACIÓN DE ESCENARIOS FUTUROS (OPTIMISTA, REALISTA, PESIMISTA) Y COMPARACIÓN CON CLS LIMITED: PROYECCIÓN A 5 AÑOS.....	60
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ESTRATÉGICA.....	66
9. FUENTES Y BIBLIOGRAFÍA.....	68
9.1. BIBLIOGRAFÍA.....	68
9.2. FUENTES UTILIZADAS.....	68

## ÍNDICE GRÁFICAS Y TABLAS.

GRÁFICO 1: INVERSIÓN EN I+D DE LAS COMPAÑÍAS FARMACÉUTICAS EN ESPAÑA.....	7
GRÁFICO 2: MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP DE GRIFOLS.....	17
GRÁFICO 3: TASA DE PARO EN ESPAÑA DEL 1er TRIMESTRE DE 2005 AL 4º TRIMESTRE DE 2025.....	20
GRÁFICO 4: MEDIA ANUAL DE LA TASA DE CAMBIO DE EURO A DÓLAR ESTADOUNIDENSE.....	22
GRÁFICO 5: TEORÍA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES.....	38
GRÁFICO 6: RECURSOS Y CAPACIDADES DE GRIFOLS Y CSL LIMITED.....	46
GRÁFICO 7: RECURSOS Y CAPACIDADES DE GRIFOLS Y CSL LIMITED.....	47
GRÁFICO 8: DAFO GRIFOLS Y CSL LIMITED.....	54
GRÁFICA 9: ESTRATÉGIA DESARROLLO DE MERCADO DE GRIFOLS.....	58
TABLA 1.LAS CINCO FUERZAS DE PORTER EN GRIFOLS Y CSL LIMITED.....	26
TABLA 2: STAKEHOLDERS CSL LIMITED.....	52
TABLA 3: ESCENARIOS PROPORCIONADOS POR LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL PARA GRIFOLS CON INFORMACIÓN.....	61
TABLA 4: ESCENARIOS PROPORCIONADOS POR LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL PARA CSL LIMITED CON INFORMACIÓN.....	62
TABLA 5: ESCENARIOS PROPORCIONADOS POR LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL PARA GRIFOLS SIN INFORMACIÓN.....	64
TABLA 6: ESCENARIOS PROPORCIONADOS POR LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL PARA CSL LIMITED SIN INFORMACIÓN.....	64

## **1. RESUMEN.**

El presente trabajo analiza estratégicamente la evolución, posicionamiento y proyección futura de Grifols, una de las principales compañías biotecnológicas del mundo, especializadas en hemoderivados, en comparación con CSL Limited, uno de sus principales competidores.

Se desarrolla el estudio de su historia, misión, visión, análisis externo e interno de las empresas, el cual nos permite entender mejor su situación actual y su entorno, y así poder tomar decisiones estratégicas informadas. En primer lugar, el análisis externo nos permite identificar las oportunidades y amenazas tanto en el mercado como en el entorno (económico, político, social, tecnológico, legal, ambiental), y entender así el contexto competitivo en el que se mueve la empresa, pudiendo detectar riesgos a tiempo y guiar así su estrategia. Por otro lado, el análisis interno, nos permite conocer las fortalezas y debilidades de las empresas, medidos a través de recursos, capacidades, procesos y tecnología, pudiendo identificar áreas de mejora y crear ventajas competitivas frente a la competencia.

El estudio trata de comparar Grifols con CSL Limited, identificando puntos en común (como el compromiso con la sostenibilidad), y diferencias clave: mientras Grifols se centra en desarrollo de mercado, CSL Limited apuesta principalmente por una diferenciación basada en la innovación.

Finalmente, se presentan conclusiones integradas sobre ambas compañías y se formulan recomendaciones estratégicas orientadas a reforzar la eficiencia operativa, expandir la presencia en mercados y fortalecer el posicionamiento de la empresa, así como una proyección realizada por IA.

Palabras clave: Grifols, CSL Limited, análisis estratégico, contexto competitivo, proyección, inteligencia artificial.

## **2. INTRODUCCIÓN.**

### **2.1. CONTEXTUALIZACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN DEL TEMA.**

En un entorno empresarial cada vez más dinámico, complejo y globalizado, la estrategia empresarial se ha convertido en una herramienta fundamental para garantizar la

sostenibilidad y competitividad de las organizaciones. La formulación, implementación y evaluación de estrategias permite a las empresas adaptarse a los cambios del entorno, aprovechar oportunidades, enfrentar amenazas y reforzar sus capacidades internas. En este contexto, el análisis estratégico se presenta como una metodología clave para comprender en profundidad el posicionamiento de una compañía, su evolución histórica, sus ventajas competitivas y sus perspectivas de futuro.

El sector farmacéutico representa una de las industrias más estratégicas y esenciales a nivel global, ya que está directamente relacionada con la salud pública y el bienestar de la sociedad. La gran importancia de este sector destacó aún más durante la pandemia de COVID-19, donde la investigación, producción y distribución de medicamentos y vacunas se convirtieron en prioridades absolutas. Desde una visión estratégica, el ámbito farmacéutico se caracteriza por una elevada inversión en investigación y desarrollo, ciclos de innovación largos, una fuerte regulación y un entorno competitivo global, tal y como se puede observar en el siguiente gráfico. De hecho, los datos reflejan una continua inversión en este sector. Como hemos mencionado, la pandemia demostró que la sociedad debía de estar preparada para casos de emergencia sanitaria, de ahí, que, en los últimos años, se haya decidido invertir más en el sector de la salud.

GRÁFICO 1: INVERSIÓN EN I+D DE LAS COMPAÑÍAS FARMACÉUTICAS EN ESPAÑA.



Fuente: Elaboración propia a partir de la Nota de Prensa de FarmaIndustria.

Tal y como se observa en el gráfico<sup>1</sup>, en los últimos años, la industria farmacéutica ha reforzado notablemente su compromiso con la investigación y el desarrollo en España. Solo en 2022 se recogen datos<sup>2</sup> importantes que demuestra la importancia de este sector. Las compañías que operan en este ámbito destinaron cerca de 1.400 millones de euros a actividades de I+D, con una proporción significativa -alrededor del 60%- enfocada en ensayos clínicos, lo que representa un incremento respecto al año anterior. Esta tendencia refleja un crecimiento sostenido, con una tasa media anual del 5,7% en la última década, pasando de menos de 500 millones en 2012 a superar los 830 millones en 2022.

En este contexto, y con el objetivo de aplicar los conceptos y herramientas propios de la dirección estratégica, se ha seleccionado como objeto de estudio la empresa Grifols. Esta organización representa un caso altamente representativo del sector farmacéutico español, tanto por su dimensión global como por su modelo de negocio basado en la innovación. La elección de Grifols permite abordar un análisis completo de su evolución, su posicionamiento competitivo y sus capacidades internas, así como proyectar posibles escenarios de futuro.

Fundada en Barcelona en 1909 por Josep Antoni Grifols i Roig como un pequeño laboratorio de análisis clínicos, Grifols ha evolucionado hasta convertirse en una compañía líder en el desarrollo de medicamentos derivados del plasma, tecnologías de diagnóstico transfusional y soluciones hospitalarias avanzadas. Un momento clave en su historia fue en 1940, cuando el fundador y su hijo Josep Antoni Grifols i Lucas desarrollaron un innovador método de conservación del plasma, lo que supuso el punto de partida de su consolidación como referente internacional en terapias plasmáticas.

A lo largo de más de un siglo, Grifols ha sabido adaptarse a los desafíos del entorno económico, tecnológico y legislativo, consolidando un modelo de negocio basado en la investigación, el liderazgo científico y la vocación de servicio a la sociedad. Gracias a su fuerte apuesta por la innovación, la internacionalización y la excelencia operativa, la compañía ha alcanzado una sólida posición competitiva, operando en más de 100 países y generando empleo de alta cualificación.

Además de su actividad industrial y comercial, Grifols destaca por su compromiso con la sostenibilidad, la ética empresarial y el bienestar del paciente, elementos que forman

---

<sup>1</sup> Elaboración propia a partir de la Nota de Prensa de FarmaIndustria  
<https://www.farmaindustria.es/web/prensa/notas-de-prensa/2023/12/13/la-inversion-en-id-de-la-industria-farmaceutica-roza-los-1-400-millones-de-euros-en-espana-y-crece-un-10-en-tan-solo-un-ano/>

<sup>2</sup> <https://www.farmaindustria.es/web/prensa/notas-de-prensa/2023/12/13/la-inversion-en-id-de-la-industria-farmaceutica-roza-los-1-400-millones-de-euros-en-espana-y-crece-un-10-en-tan-solo-un-ano/>

parte de su misión, visión y valores. Estos principios han sido fundamentales para mantener la fidelidad de sus stakeholders y reforzar su reputación como una empresa responsable y orientada al largo plazo.

Por todo ello, Grifols representa una elección adecuada para llevar a cabo un análisis estratégico profundo, que permita comprender su evolución, su situación actual y sus perspectivas futuras, utilizando como guía la estructura de contenidos propuesto por el texto de dirección estratégica de Guerras y Navas (2015).

En este sentido, el presente Trabajo de Fin de Grado se estructura de forma que se cubren todas las dimensiones clave del análisis estratégico. En primer lugar, se presenta una visión general de la empresa, incluyendo su historia y evolución, su misión, visión y valores corporativos, así como su posición actual en el mercado. A continuación, se realiza una comparación específica con una empresa competidora directa: CSL Limited, una multinacional australiana del mismo sector, también especializada en terapias derivadas del plasma y soluciones biotecnológicas avanzadas. La elección de CSL Limited responde a varios motivos, que serán expuestos a continuación.

En primer lugar, ambas empresas operan en el mismo sector biotecnológico, centrado en productos derivados del plasma humano, lo cual permite una comparación homogénea y relevante desde el punto de vista estratégico. Además, CSL Limited, al igual que Grifols, posee una proyección internacional significativa, una fuerte inversión en I+D y una trayectoria consolidada en el sector, factores que facilitan un análisis comparativo en términos de posicionamiento competitivo, capacidades organizativas y enfoques de crecimiento. Por tanto, la elección de esta empresa permite enriquecer el presente estudio al contrastar dos modelos de negocios similares que compiten en un mismo mercado global, desde contextos geográficos y culturales distintos.

A continuación, se desarrolla un análisis estratégico completo, comenzando por la identificación de los grupos de interés o stakeholders que influyen directa o indirectamente en la empresa. Se continúa con un análisis externo mediante la herramienta PESTEL, que permite estudiar los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales que afectan al entorno en el que opera Grifols. Posteriormente, se analiza el entorno competitivo específico a través del modelo de las cinco fuerzas de Porter, con el fin de evaluar la intensidad de la competencia en el sector, la amenaza de nuevos entrantes, la disponibilidad de productos sustitutivos y el poder de negociación de proveedores y clientes.

Una vez contextualizada la posición de Grifols en su entorno externo, se analiza el entorno interno de la empresa, examinando sus recursos y capacidades, clasificados en

recursos tangibles e intangibles, y se destacan sus principales capacidades organizacionales, como el área de I+D, producción, logística, control de calidad, y cumplimiento normativo.

La investigación también incluye un análisis comparativo con otras empresas del sector, con el objetivo de evaluar el posicionamiento de Grifols en relación con sus competidores, especialmente en lo referente a sus recursos, capacidades, estrategias de crecimiento, niveles de rentabilidad y ventajas competitivas sostenibles.

En la parte final del trabajo se desarrolla un ejercicio de prospección estratégica asistido por herramientas de inteligencia artificial, con el objetivo de anticipar posibles escenarios de evolución para Grifols en un horizonte de 5 a 10 años. Para ello, se analizan las principales variables internas y externas que podrían influir en el futuro de Grifols, tales como el liderazgo interno, la solvencia financiera, la alineación estratégica, los avances tecnológicos, las políticas sanitarias o las tendencias del mercado. A partir de este análisis, se elaboran tres posibles escenarios de futuro (optimista, realista y pesimista) y se compara la evolución esperada de Grifols con la de su principal competidor en un horizonte de 5 a 10 años.

Como aportación metodológica innovadora, la generación de estos escenarios se realiza a partir de prompts aplicados a modelos de IA, tanto sin información de partida (para explorar resultados genéricos y tendencias globales del sector) como información específica de Grifols y CSL Limited, así como su entorno (para obtener escenarios personalizados y coherentes con la situación real). Este enfoque permite contrastar las capacidades de la IA para generar proyecciones desde distintos niveles de conocimiento, enriqueciendo así el estudio estratégico utilizando tecnología avanzada.

Por último, el trabajo concluye con una serie de **recomendaciones estratégicas** basadas en los resultados obtenidos, ofreciendo propuestas que podrían ayudar a la empresa a mantener o reforzar su posición competitiva, maximizar sus fortalezas, minimizar riesgos y aprovechar las oportunidades del entorno global.

## **2.2 OBJETIVOS.**

En este Trabajo Fin de Grado sobre la **dirección estratégica de la empresa Grifols**, se persiguen varios objetivos que combinan un enfoque teórico con un análisis práctico aplicado al contexto real de la empresa. El propósito principal es comprender las decisiones estratégicas que ha adoptado Grifols a lo largo de su trayectoria, así como evaluar su posición actual y futura en el competitivo sector biofarmacéutico.

Para ello, el estudio se plantea responder a dos preguntas fundamentales, por un lado, ¿cuáles son los factores internos y externos que han permitido a Grifols consolidar su ventaja competitiva en el sector biofarmacéutico? y, por otro lado, ¿cómo puede Grifols adaptarse y evolucionar estratégicamente frente a posibles escenarios futuros de mercado global?

A partir de estas preguntas, se plantea el siguiente **objetivo general**:

- Analizar la estrategia de Grifols para evaluar la coherencia entre su misión, visión y valores, sus recursos y capacidades, y sus opciones estratégicas de desarrollo corporativo, con el fin de entender cómo estas contribuyen a sus resultados y ventaja competitiva sostenible.

Para poder abordar este objetivo general, se definen los siguientes **objetivos específicos**:

- Estudiar el entorno general y competitivo de Grifols mediante el análisis PESTEL y el modelo de las cinco fuerzas de Porter, así como el análisis de sus stakeholders.

- Identificar y clasificar los recursos tangibles e intangibles de Grifols, evaluando su aportación a la generación de valor y su sostenibilidad según el modelo VRIO.

- Estudiar y comparar las capacidades organizativas y dinámicas de Grifols y CSL Limited que han facilitado su adaptación y crecimiento en un entorno altamente regulado y tecnológicamente cambiante.

- Desarrollar una prospección estratégica para ambas compañías mediante la construcción de escenarios futuros (optimista, realista y pesimista), incorporando técnicas basadas en inteligencia artificial, con el fin poder anticipar desafíos y oportunidades para sus respectivos contextos empresariales.

- Comparar las predicciones generadas por la inteligencia artificial en dos condiciones: sin información de base y con la incorporación de datos obtenidos del análisis de este trabajo, con el fin de evaluar el impacto de tal información en los escenarios proyectados.

Con base a estos objetivos, se analizarán en profundidad estos aspectos mediante un diagnóstico estratégico que incluye el estudio de los recursos y capacidades de la empresa, el entorno general y competitivo, así como una prospección estratégica basada en la construcción de escenarios futuros. De este modo, se pretende ofrecer una visión integral que

permita entender el presente y anticipar los retos y oportunidades que Grifols enfrentará en los próximos años.

### **3. METODOLOGÍA.**

Este Trabajo Fin de Grado se plantea como un estudio de caso comparado (comparative case study) entre dos empresas líderes del sector biofarmacéutico: Grifols (España) y CSL Limited (Australia). Este enfoque permite contrastar dos modelos de negocio con características similares -especialización en terapias derivada del plasma, fuerte inversión en I+D y presencia internacional-, pero con trayectorias y contextos geográficos distintos.

La investigación se ha desarrollado a través de las siguientes fases:

**1. Recopilación de información:** Se ha llevado a cabo una revisión documental exhaustiva, utilizando tanto fuentes primarias como secundarias. Entre ellas destacan páginas oficiales como las de Grifols, CSL Limited, informes corporativos anuales, datos económicos, así como plataformas estadísticas como Statista. Para el análisis también se han utilizado bases de datos académicas y recursos de libre acceso así como publicaciones especializadas en el sector biofarmacéutico.

**2. Selección y evaluación de fuentes:** La información recopilada ha sido seleccionada conforme a criterios de relevancia, actualidad, fiabilidad y procedencia. Se ha dado prioridad a fuentes oficiales, académicas y profesionales, con especial atención a aquellas que son relacionadas de forma directa con la estrategia empresarial, la industria farmacéutica y en el caso de la proyección a futuro, la inteligencia artificial aplicada a dicha prospectiva.

**3. Organización y categorización temática:** Los datos recopilados han sido clasificados según la temática a la que obedecen -como entorno económico, capacidades internas, innovación y tecnología, sostenibilidad, etc.- para facilitar un análisis estructurado y coherente.

**4. Análisis comparativo:** Se han aplicado marcos analíticos y estratégicos para identificar similitudes y diferencias entre Grifols y CSL Limited, tanto en términos de entorno competitivo como de recursos estratégicos y comportamiento organizacional.

**5. Proyección estratégica asistida por inteligencia artificial:** Como aporte metodológico innovador, se han generado escenarios a futuro para Grifols con apoyo de

modelos de IA, utilizando prompts diseñados para explorar tanto tendencias globales del sector farmacéutico como las posibles líneas específicas que pueda seguir la empresa. Por ejemplo, se ha realizado con información de partida (para estudiar el contexto global que ofrece) como sin información de partida (para ver si se tiene en cuenta el entorno real en el que se opera actualmente). Esta fase permite evaluar y estudiar las distintas alternativas de evolución (optimista, realista y pesimista) en un horizonte temporal de 5 a 10 años.

**6. Interpretación de resultados y conclusiones:** Finalmente, se ha llevado a cabo un análisis de los hallazgos, con el objetivo de ofrecer una visión del posicionamiento estratégico de Grifols y de las implicaciones prácticas que se derivan del mencionado análisis comparado.

## **4. CONTEXTO Y DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.**

### **4.1. HISTORIA Y EVOLUCIÓN DE GRIFOLS.**

Grifols se fundó en 1909 en Barcelona por **José Antonio Grifols Roig**, un médico y hematólogo pionero en la conservación del plasma. En sus inicios, se creó bajo los cimientos de un pequeño laboratorio familiar de análisis clínicos. Hoy en día, es considerada una empresa de referencia en el sector de la salud, y no es para menos: se trata de una de las mayores empresas a nivel global en el ámbito de los hemoderivados y la principal en Europa. En la actualidad, constituye una compañía líder mundial en el desarrollo de medicamentos derivados del plasma y soluciones de diagnóstico transfusional.

A lo largo de su trayectoria, Grifols ha seguido una estrategia basada en tres pilares fundamentales: **innovación tecnológica, internacionalización y diversificación**. Desde sus primeros años, ha apostado por el desarrollo de técnicas y dispositivos propios, como la flébula aspiradora (1916), instrumento que fue creado y patentado por el propio José Antonio Grifols Roig, que mejoró drásticamente la extracción de muestras en condiciones de asepsia.

En 1940, se formalizó la creación de **Laboratorios Grifols**, dando continuidad y estructura empresarial a la actividad iniciada décadas antes. El verdadero punto de inflexión llegó en los años 50, cuando la empresa introdujo en España la técnica de **plasmaféresis**, lo que supuso una revolución en la separación y uso terapéutico del plasma sanguíneo. Esta decisión estratégica consolidó el posicionamiento de Grifols como especialista en hemoderivados.

A lo largo de las décadas de 1960 y 1970, Grifols fortaleció notablemente su estructura empresarial mediante una estrategia de alianzas clave. En este contexto, destaca la

fundación de **Gri-Cel**, una iniciativa conjunta entre **Víctor Grifols i Lucas** y **Guillermo Celis**, que dio origen a una compañía especializada en el diseño y producción de equipamiento científico para laboratorios clínicos y bancos de sangre. Esta apuesta por la instrumentación propia representó un paso estratégico hacia la consolidación de una base tecnológica sólida, contribuyendo significativamente al desarrollo autónomo de soluciones técnicas y marcando un punto de inflexión en el crecimiento de la organización.

Paralelamente, Grifols aseguró su posicionamiento en el sector del diagnóstico clínico mediante una alianza clave con la empresa estadounidense **Dade Reagents**, liderada por el hematólogo **John Elliot** y especializada en la gestión de bancos de sangre en Estados Unidos. Esta colaboración estratégica permitió no solo ampliar la gama de productos disponibles, sino también facilitar su distribución en el mercado nacional bajo la nueva marca **Dade-Grifols**. Con esta colaboración, además de diversificar su oferta, este acuerdo marcó uno de los primeros pasos significativos de Grifols hacia la **proyección internacional**, al establecer vínculos comerciales con una compañía extranjera de referencia.

Ya en los años 80, Grifols inició su **proceso de internacionalización**, estableciendo filiales en mercados clave como Portugal y América Latina. Esta apertura fue clave para reducir su exposición a las incertidumbres del mercado nacional y comenzar a construir una presencia sólida a nivel global.

El salto definitivo lo dio en los años 90, cuando obtuvo las autorizaciones necesarias para comercializar productos en Estados Unidos. Contar con licencias de la **FDA** para fármacos como la albúmina o las inmunoglobulinas no solo amplió su mercado, sino que también reforzó su prestigio como fabricante de productos seguros y eficaces a nivel mundial.

Durante el siglo XXI, la compañía ha seguido una estrategia de **crecimiento inorgánico** mediante la adquisición de otras empresas del sector, como **Talecris** en Estados Unidos, **Progenika Biopharma**, **Kiro Robotics** o, más recientemente, **Biotest** en Alemania.<sup>3</sup> Estas operaciones han permitido a Grifols diversificar su cartera, entrar en nuevas áreas tecnológicas como el diagnóstico molecular o la robótica hospitalaria, y fortalecer su ventaja competitiva gracias a una estructura cada vez más verticalmente integrada (gracias a las sucesivas alianzas, colaboraciones y adquisiciones).

---

<sup>3</sup> Grifols. (2023, abril 17). Grifols completa la adquisición de Biotest: una operación estratégica y transformadora para acelerar el crecimiento y la innovación. Grifols. <https://www.grifols.com/es/view-news/-/news/grifols-completes-the-acquisition-of-biotest-a-strategic-and-transformational-transaction-to-accelerate-growth-and-innovation>

La expansión internacional ha venido acompañada de una ampliación de su red global de centros de recogida de plasma, lo que refuerza su control sobre toda la cadena de suministro, desde la materia prima hasta el producto final. Esta integración vertical ha sido una de las claves de su éxito sostenido.

En un contexto económico global complejo, marcado por desafíos regulatorios y exigencias de eficiencia operativa, **Grifols anunció en 2023 una reestructuración organizativa** orientada a reducir costes, optimizar procesos y adaptarse con mayor agilidad a los cambios del mercado, sin renunciar a su apuesta por la innovación ni a su visión estratégica a largo plazo.

Como hemos analizado, la transformación de Grifols, desde un pequeño laboratorio familiar hasta una multinacional presente en más de 30 países, es un ejemplo notable de cómo una compañía puede construir y mantener una **ventaja competitiva sostenible**. Su evolución encarna un modelo exitoso de dirección estratégica basado en la combinación equilibrada de conocimiento científico, capacidad de adaptación y orientación al crecimiento global.<sup>4</sup>

#### 4.2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.

Grifols es una empresa global del sector de la salud que, desde su fundación en 1909, se ha dedicado a mejorar la salud y el bienestar de las personas en todo el mundo. Su **misión** es **innovar** para ofrecer terapias biofarmacéuticas avanzadas y soluciones de diagnóstico extraordinarias, con un firme compromiso con la sostenibilidad. Esta misión se centra en **mejorar la calidad de vida de los pacientes, donantes y comunidades**, integrando la innovación científica y tecnológica en cada aspecto de su actividad.

La **visión** de Grifols **se orienta hacia un futuro** en el que **todos los pacientes**, sin importar su ubicación, **tengan acceso a sus tratamientos y soluciones**, mejorando así su calidad de vida.

Los **valores** fundamentales de Grifols son la base de su identidad y guían su trabajo diario. Estos valores conectan a los profesionales de la compañía y les proporcionan la dirección necesaria para cumplir con su propósito de **innovar en el campo de la ciencia con el fin de salvar vidas**. La **pasión por las personas** es uno de los pilares de la empresa, colocando en el centro de su actividad tanto a los pacientes que confían en sus productos como a los donantes de plasma, cuya aportación es esencial para su trabajo, y a los equipos que hacen posible los avances. Además, Grifols se rige por un fuerte sentido de

---

<sup>4</sup> Grifols. (s.f.). Nuestra historia. Grifols. <https://www.grifols.com/es/our-history>

**responsabilidad**, actuando con determinación y dedicación, manteniendo los estándares de calidad y seguridad, y mejorando a sus equipos para que actúen con el máximo profesionalismo. La **innovación** es un pilar fundamental de Grifols, impulsando su desarrollo científico, tecnológico y comercial, lo que le permite liderar su sector y mantenerse enfocado en el progreso y el futuro.

En resumen, Grifols integra su misión, visión y valores en una estrategia coherente que busca mejorar el bienestar de las personas a través de soluciones innovadoras y con un fuerte compromiso con los donantes.<sup>5</sup>

### 4.3. POSICIONAMIENTO DE GRIFOLS EN EL MERCADO.

Grifols se ha consolidado como una de las empresas más destacadas a nivel mundial en el sector de los hemoderivados, especializándose en la producción de medicamentos derivados del plasma sanguíneo. A través de una extensa red de centros de donación de plasma, **que incluye más de 400 instalaciones en diversos países**, la compañía maneja una de las mayores capacidades de fraccionamiento de plasma a nivel global. Esta capacidad alcanza más de 20 millones de litros anuales, lo que le permite mantener una posición competitiva muy sólida en su campo.

En cuanto a la cuota de mercado, Grifols ocupa actualmente la tercera posición global en la industria de los derivados del plasma, con una participación de alrededor del 12.8% en 2021.<sup>6</sup> Su presencia en los Estados Unidos es particularmente relevante, pues en el segmento de la inmunoglobulina, Grifols tiene aproximadamente un 30.3% del volumen del mercado, lo que afirma su influencia y capacidad para competir en mercados clave como el americano.<sup>7</sup>

La compañía también ha demostrado un fuerte enfoque en la investigación y el desarrollo, con un equipo de más de 1.200 investigadores distribuidos entre sus diferentes centros de I+D a nivel global. A lo largo de los años, Grifols ha consolidado su presencia internacional mediante adquisiciones clave como la de Biotest en 2022, un avance estratégico

---

<sup>5</sup> Grifols. (s.f.). Misión, visión y valores. <https://www.grifols.com/es/mission-and-values>

<sup>6</sup> BCC Research. (2023, 15 de marzo). The top 10 companies for blood plasma products. BCC Research. <https://blog.bccresearch.com/the-top-10-companies-for-blood-plasma-products>

<sup>7</sup> Grifols. (2019, 31 de julio). Grifols increases its revenues by 14.3% to EUR 2,423 million, driven by its strategic growth plan. <https://www.grifols.com/es/view-news/-/news/grifols-increases-its-revenues-by-143-to-eur-2423-million-driven-by-its-strategic-growth-plan>

que no solo fortalece su estrategia mediante la producción de nuevos productos, sino que también refuerza su liderazgo global en biotecnología y diagnóstico molecular.<sup>8</sup>

Para ver de **forma visual el posicionamiento de Grifols en el mercado**, vamos a realizar una **matriz BCG** (Boston Consulting Group), una herramienta que permite clasificar unidades estratégicas en función de dos variables clave: la tasa de crecimiento del mercado y la cuota relativa de mercado. Para ellos utilizaremos los datos que podemos encontrar en el informe anual integrado y de sostenibilidad de 2023<sup>9</sup> y 2024<sup>10</sup>. A partir de estos informes anuales correspondientes a los ejercicios 2023 y 2024, se identifican las siguientes unidades de negocio principales: **Biopharma, Diagnostic, Bio Supplies** y **otros** (como productos hospitalarios). Para cada uno de ellos se utilizó el total de ingresos anuales (6.592 millones de euros en 2023 y 7.212 millones en 2024). A partir del % que representa cada unidad sobre el total (dado en el propio informe) se calcularon los ingresos absolutos por segmento, a través de la siguiente fórmula: **Crecimiento (%) = [(Ingresos 2024 – Ingresos 2023) / Ingresos 2023] × 100**.



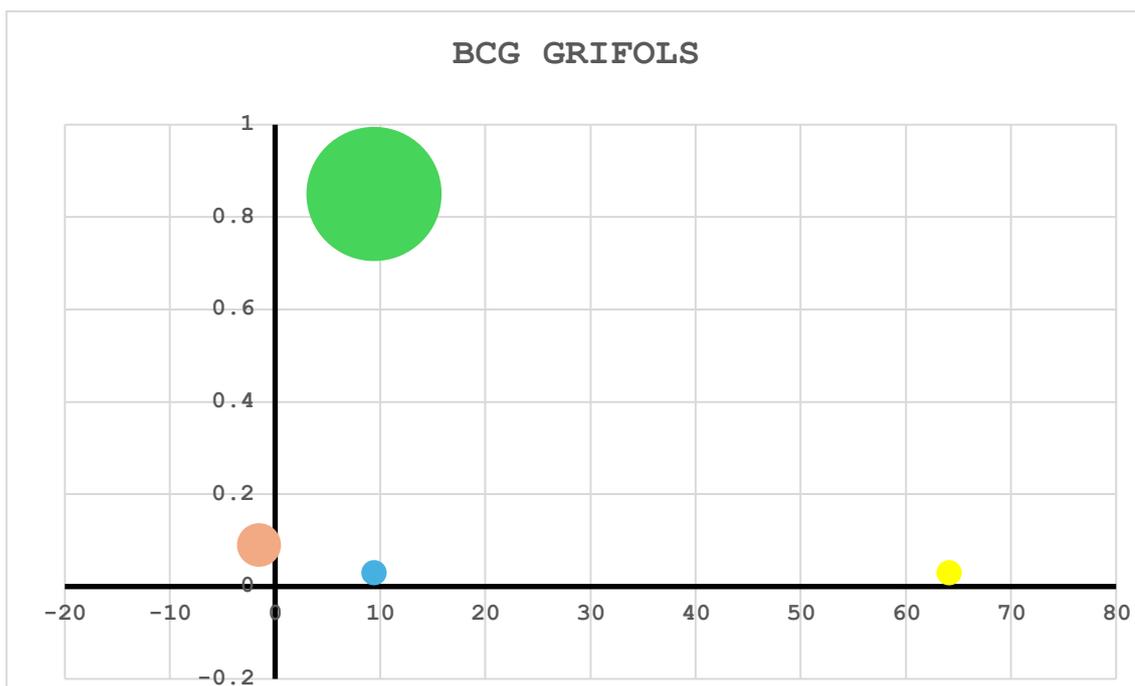
---

<sup>8</sup> Grifols. (2023, 19 de mayo). Grifols highlights an increase in plasma and underscores innovation and sustainability as key growth pillars in its AGM. <https://www.grifols.com/es/view-news/-/news/grifols-highlights-an-increase-in-plasma-and-underscores-innovation-and-sustainability-as-key-growth-pillars-in-its-agm>

<sup>9</sup> Grifols, S.A. (2023) Informe Anual Integrado, 2023. <https://www.grifols.com/documents/3625622/6153866/ResumenEjecutivoInformeAnual.pdf/820505d0-1972-5a92-7571-7fbe91d10d00?t=1710322933107>

<sup>10</sup> Grifols, S.A. (2024). Informe Anual Integrado 2024. Página 10. [https://www.grifols.com/documents/3625622/7320249/IAR\\_ES.pdf/99aff77d-0c74-4e63-0369-6c35a43e9012?t=1742200273687](https://www.grifols.com/documents/3625622/7320249/IAR_ES.pdf/99aff77d-0c74-4e63-0369-6c35a43e9012?t=1742200273687)

GRÁFICO 2<sup>11</sup>: MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP DE GRIFOLS.



Fuente: Elaboración propia a partir del Informe anual integrado y de sostenibilidad de los ejercicios 2023 y 2024.

Este análisis visual a través de la matriz BCG permite identificar con claridad el posicionamiento estratégico de las distintas unidades de negocio de Grifols en función de su crecimiento y su peso relativo. **Biopharma** corresponde al color **verde**, siendo una estrella ya que como vemos es una unidad de negocio que posee alto crecimiento en el mercado y alta cuota de mercado. Por tanto, constituye la unidad más prometedora, genera ingresos importantes, aunque también requiere de inversiones elevadas para mantener su posición y seguir creciendo. **Diagnostic** corresponde al color **rojo**, presenta una cuota negativa y algo de crecimiento, como tiene un crecimiento en torno a un 15%, sería más un interrogante que un perro, si el crecimiento estuviera más cercano a 0 o negativo, podríamos clasificarlo como perro. El círculo **amarillo**, el cual corresponde a **Bio Supplies**, posee una cuota de mercado alta y crecimiento baja, es una vaca lechera, estas generan flujo de liquidez. Por último, el

---

<sup>11</sup> Fuente: Elaboración propia a partir del Informe anual integrado y de sostenibilidad de los ejercicios 2023 y 2024.

círculo **azul**, corresponde a **otros**, es más cercana a ser un perro, ya que tiene crecimiento bajo y cuota de mercado baja.

En términos generales, Grifols ha logrado posicionarse como un líder en la industria global de los hemoderivados gracias a su sólida infraestructura de producción y a una continua apuesta por la innovación y la expansión internacional. La compañía continúa consolidando su ventaja competitiva a través de una estrategia de crecimiento orgánico y adquisiciones estratégicas, lo que le permite ofrecer productos diferenciados y mantener una sólida presencia en los mercados internacionales.

Desde la perspectiva de la cartera de negocios, Biopharma actúa como el pilar central del modelo de negocio, generando la mayoría de los ingresos y aportando estabilidad financiera, mientras que Diagnostic, refleja necesidad de replantear estrategias ante una contracción en su crecimiento. En cuanto a Bio Supplies, presenta un comportamiento prometedor, y por último, en cuanto a la categoría “Otros”, puede jugar un papel complementario si se alinea con las prioridades del negocio principal.

## **5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.**

### **5.1. ANÁLISIS EXTERNO.**

#### **5.1.1. Análisis PESTEL**

A continuación, analizaremos el análisis externo de la empresa, es decir, el escenario dónde la misma opera y cómo este influye en el desarrollo de su actividad diaria. Este análisis nos permite aterrizar en la realidad dónde opera la empresa y ver cómo está afectando a la misma.

Para ello, realizaremos un análisis PESTEL (político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal) que nos permitirá identificar los factores clave que afectan al entorno farmacéutico y comprender su impacto, y, en particular, en el modelo de negocio de Grifols.

En cuanto al ámbito político, debemos tener en cuenta la reciente imposición de aranceles por parte de Estados Unidos, ya que ha tenido un impacto directo, pues según la Cámara de Comercio de España, las exportaciones españolas a EE. UU. se reducirán entre un 10,1% y un 18,4%, siendo el escenario más probable una caída del 14,3% lo que representaría aproximadamente un 0,21% del PIB. Estos datos convergen en el mismo sentido que los ofrecidos por el Banco de España, pues se alertó de una situación incierta para la economía

mundial por la adopción de estas políticas.<sup>12</sup> Además, debemos señalar que EE. UU. representa el sexto país que más bienes y servicios compra en España. Los productos farmacéuticos en concreto se encuentran en el puesto número 5, con un valor de exportaciones hacia ese país que en 2024 se estima en 1.095,42 millones de euros.<sup>13</sup>

Por otra parte, las iniciativas de sostenibilidad y medio ambiente propuestas por la UE ha introducido una nueva regulación que establece cierta responsabilidad a las empresas farmacéuticas y cosméticas a asumir los costos derivados de la eliminación de residuos farmacológicos en ríos y aguas residuales. Esta normativa se enmarca dentro de la revisión de la Directiva sobre el Tratamiento de Aguas Residuales Urbanas, con el objetivo de reducir en más de un 80% los microcontaminantes mediante el uso de "tratamientos cuaternarios".

Además, no debemos olvidar las recientes tensiones geopolíticas, como las disputas comerciales entre EE. UU. y China o el conflicto entre Rusia y Ucrania, están impactando significativamente en las cadenas de suministro globales, especialmente en sectores críticos como el farmacéutico, los cuales representan riesgos estratégicos.

Los impactos del Covid-19 así como los actuales conflictos políticos entre distintos bloques económicos, provocó que la Comisión Europea haya impulsado la proposición de la Ley de Medicamentos Esenciales, la cual tiene como objetivo reducir la escasez de esta categoría de medicamentos y mejorar la seguridad del suministro en la UE. Esta normativa tendría impactos para Grifols, pues como empresa farmacéutica y biotecnológica con sede en España y presencia internacional, esta legislación tiene una doble vertiente de impacto. Por un lado, obteniendo oportunidades de financiación y facilidades de proyectos estratégicos, ya que tal y como se afirma, estos proyectos recibirán incentivos.<sup>14</sup> Por otro lado, tendrá que adaptarse a las nuevas exigencias para cumplir con esa seguridad de suministro, teniendo que diversificar sus proveedores y revisar su cadena de suministro.

En lo que respecta al entorno económico, este es un factor clave para el desempeño de Grifols, ya que la empresa opera en un sector altamente competitivo, como lo es el farmacéutico y biotecnológico. La estabilidad económica, el crecimiento del PIB y los

---

<sup>12</sup> RTVE. (2025, marzo 25). <https://www.rtve.es/noticias/20250325/banco-espana-alerta-situacion-incierta-economia-europea-era-trump/16505692.shtml>

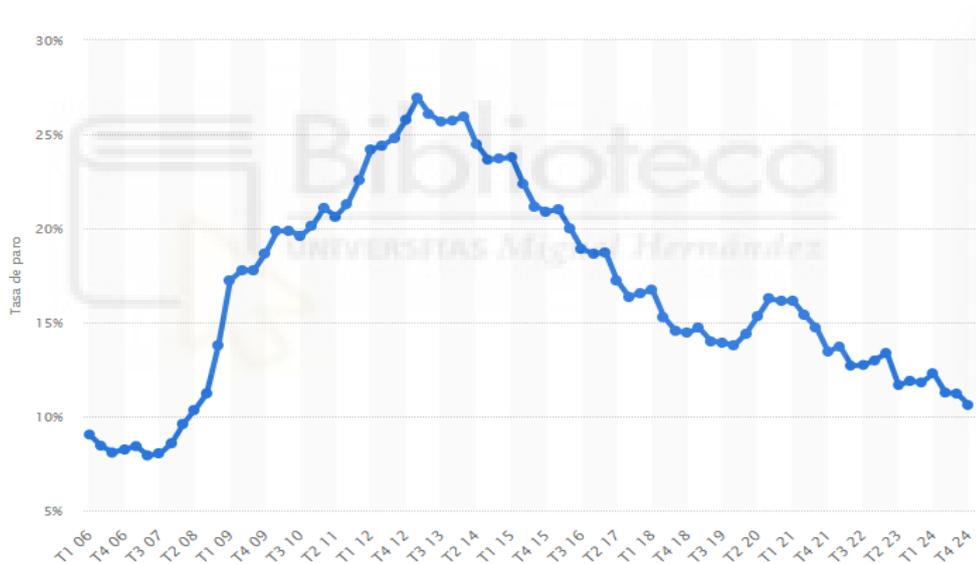
<sup>13</sup> RTVE. (2025, abril 2). <https://www.rtve.es/noticias/20250402/comercio-espana-eeuu-aranceles-amenazan-ventas-maquinaria-aceite-oliva-acero/16507569.shtml>

<sup>14</sup> Comisión Europea. (2025, 13 de marzo). La Comisión Europea propone una Ley de Medicamentos Esenciales: preguntas y respuestas. Centro de Documentación Europea de la Universidad de Granada. <https://cde.ugr.es/index.php/union-europea/noticias-ue/1942-la-comision-europea-propone-una-ley-de-medicamentos-esenciales-preguntas-y-respuestas>

cambios en los patrones de consumo influyen directamente en las ventas y en la demanda de productos.

En el caso de España, país de origen de Grifols y uno de sus mercados más relevantes, la evolución reciente del desempleo refleja una mejora considerable del panorama económico. Tras alcanzar su punto máximo en el primer trimestre de 2013 como resultado de la crisis iniciada en 2008, la tasa de paro ha ido disminuyendo de forma constante. Desde el segundo trimestre de 2023 se ha mantenido por debajo del 12%, con la única excepción del primer trimestre de 2024. Al cierre de ese año, el desempleo se situaba en un 10,61%, con menos de tres millones de personas sin trabajo. Este descenso en el desempleo contribuye a una mejora del consumo y del acceso generalizado a servicios sanitarios, incluidos los tratamientos farmacéuticos que ofrece Grifols. Esto lo podemos observar en el siguiente gráfico<sup>15</sup>:

GRÁFICO 3: TASA DE PARO EN ESPAÑA DEL 1er TRIMESTRE DE 2005 AL 4º TRIMESTRE DE 2025.



Fuente: Statista.

Por otra parte, aunque la economía española muestra signos de estabilización, aún enfrenta retos como el nivel de deuda pública o la inflación, que podrían limitar la capacidad de inversión del sistema sanitario público y repercutir en la demanda de algunos productos especializados.

En Estados Unidos, uno de los principales mercados para Grifols, el sistema de salud se basa mayoritariamente en seguros privados, a diferencia del sistema público español. Esta

<sup>15</sup> Statista. (2024). Tasa de paro en España del 1er trimestre de 2005 al 4º trimestre de 2024. <https://es.statista.com/estadisticas/474896/tasa-de-paro-en-espana/>

característica puede influir directamente en el acceso de los pacientes a tratamientos con productos basados en hemoderivados, ya que la cobertura depende del tipo de seguro médico contratado. Por tanto, cualquier cambio en las políticas de aseguradoras, en la legislación sanitaria o en los niveles de cobertura puede afectar a la demanda de productos farmacéuticos y biotecnológicos, especialmente aquellos de coste elevado, lo cual supone un elemento de incertidumbre para empresas como Grifols.

Además, no debemos olvidar que Grifols, con presencia significativa en Estados Unidos, está expuesta a las fluctuaciones del tipo de cambio entre el euro y el dólar estadounidense. Dado que una parte considerable de sus ingresos se generan en dólares, mientras que muchos de sus costes operativos se incurren en euros, las variaciones en la tasa de cambio pueden afectar directamente a sus márgenes de beneficio.

Entre 2015 y 2021, el tipo de cambio del euro frente al dólar estadounidense se mantuvo relativamente estable, oscilando entre los 1,11 y 1,18 dólares por euro. Esta estabilidad facilitó la planificación financiera de empresas internacionalizadas como Grifols. No obstante, la guerra entre Rusia y Ucrania, iniciada en febrero de 2022, provocó una gran inestabilidad en los mercados internacionales, lo que afectó también a la moneda europea. Como resultado, el euro sufrió una caída gradual, situándose en torno a los 1,08 dólares por euro tanto en 2023 como en 2024 (Statista, 2024). Esta caída se puede observar en el siguiente gráfico<sup>16</sup>:

---

<sup>16</sup> Statista. (2025, 22 de enero). Media anual de la tasa de cambio de euro a dólar estadounidense 1999-2024. <https://es.statista.com/estadisticas/606660/media-anual-de-la-tasa-de-cambio-de-euro-a-dolar-estadounidense/>

GRÁFICO 4: MEDIA ANUAL DE LA TASA DE CAMBIO DE EURO A DÓLAR ESTADOUNIDENSE.



Fuente: Statista.

En cuanto al aspecto **social**, España, uno de los principales mercados de Grifols, experimenta un progresivo envejecimiento de su población. Según una proyección por parte del Instituto Nacional de Estadística (INE), se espera que en 2033 la población de España alcance los 49 millones de habitantes, de los cuales aproximadamente el 25,2% serán personas mayores de 65 años, lo que superaría los 12 millones de individuos. Este fenómeno impulsa la demanda de productos farmacéuticos y soluciones médicas asociadas a enfermedades crónicas, tratamientos de inmunología y hemoderivados (como, por ejemplo, la albúmina humana), áreas en las que Grifols es líder.<sup>17</sup>

Además, a raíz de la pandemia global de 2019, ha aumentado la conciencia sobre la importancia de la salud a nivel mundial y la necesidad de prevenir enfermedades.<sup>18</sup> Este cambio de actitud ha generado un entorno más favorable para empresas biomédicas.

<sup>17</sup> eEconomista.es. (2018, 10 de octubre). Los datos que reflejan el dramático futuro para la población española cada vez más envejecida. <https://www.economista.es/economia/noticias/9443025/10/18/Los-datos-que-reflejan-el-dramatico-futuro-para-la-poblacion-espanola-cada-vez-mas-envejecida.html>

<sup>18</sup> RTVE (2025, 13 de marzo). Cinco años después del confinamiento, los efectos de la pandemia aún se aprecian en la sociedad española. RTVE. <https://www.rtve.es/noticias/20250313/espana-despues-covid-19-datos-muertes-economia/16488142.html>

En lo que respecta al ámbito **tecnológico**, el análisis del big data y el análisis predictivo está permitiendo mejorar la atención a los pacientes, e incluso ofrecer una atención más personalizada, así como comprender las necesidades de los pacientes. A través de estos datos, las empresas pueden recopilar tendencias e identificar patrones enfocados a mejorar la salud y bienestar de sus pacientes. Además, otro factor clave a considerar es la ciberseguridad. Con la creciente digitalización de los registros médicos, el riesgo de ciberataques se ha vuelto una preocupación constante en el sector sanitario. Por ello, las políticas y medidas de ciberseguridad se han convertido en un elemento fundamental dentro del panorama tecnológico externo que afecta a las empresas del sector.

En cuanto al entorno **ecológico**, a nivel global, los gobiernos están implementando regulaciones más estrictas para reducir el impacto ambiental de las industrias. En particular, en Europa, donde Grifols tiene una fuerte presencia, las normativas sobre sostenibilidad están en constante evolución. La Unión Europea ha adoptado el Pacto Verde Europeo (Green Deal), que tiene como objetivo hacer que Europa sea el primer continente neutral en términos climáticos para 2050. Grifols, como empresa farmacéutica y biotecnológica, debe cumplir con estas normativas y trabajar en la mejora de su huella ambiental, adaptándose a regulaciones sobre emisiones de CO<sub>2</sub>, uso de recursos y tratamiento de residuos.<sup>19</sup> Por otra parte, el sector farmacéutico en España está tomando medidas para reducir su huella de carbono, especialmente a través de iniciativas como MAPIC (Medición de la Actividad en la Producción Industrial de Carbono). Estas acciones buscan disminuir el impacto ambiental de la industria, que incluye las emisiones de gases de efecto invernadero asociadas con la fabricación y distribución de productos farmacéuticos.<sup>20</sup>

Grifols es considerada una de las compañías más sostenibles del mundo como vemos a continuación:

---

<sup>19</sup> Consejo de la Unión Europea. (s.f.). El Pacto Verde Europeo. <https://www.consilium.europa.eu/es/policies/european-green-deal/>

<sup>20</sup> FarmaIndustrial. (2025, 22 de abril). El sector salud español busca reducir su huella de carbono con iniciativas como MAPIC. <https://www.farmaindustrial.com/noticias/el-sector-salud-espanol-busca-reducir-su-huella-de-carbono-con-iniciativas-como-mapic-wiVxz>

	<p>En 2024, Grifols fue reconocida como una de las compañías biotecnológicas más destacadas a nivel mundial por su rendimiento en sostenibilidad. La empresa alcanzó una posición de liderazgo en los índices internacionales de sostenibilidad.</p>
	<p>En ese mismo año, Grifols fue distinguida por segundo año consecutivo con la medalla de oro en la evaluación de sostenibilidad de EcoVadis, una de las plataformas más reconocidas a nivel global en responsabilidad corporativa. Con una puntuación de 77 sobre 100, la compañía se posicionó dentro del 5% de las empresas mejor valoradas a nivel mundial.</p>
	<p>Situándonos en el mismo espacio temporal, Grifols recibió una calificación “B” en el informe sobre cambio climático del Carbon Disclosure Project (CDP), una organización internacional que evalúa la transparencia y gestión ambiental de las empresas.</p>
	<p>En 2024, Grifols fue incluida una vez más en el índice FTSE4Good, que agrupa a las empresas que demuestran un alto desempeño en prácticas ambientales, sociales y ESG.</p>

Por último, en lo que refiere al aspecto **legal**, en España, el sector farmacéutico está regulado por un marco legal amplio que afecta a todas las fases del ciclo de vida de un

medicamento, desde la fabricación hasta la comercialización. La autoridad responsable de supervisar y controlar este proceso es la Agencia Española de Medicamentos y Productos Sanitarios (AEMPS).<sup>21</sup>

Las empresas como Grifols están obligadas a obtener autorización para fabricar y comercializar productos farmacéuticos. Esta autorización incluye el cumplimiento de estándares de Buenas Prácticas de Fabricación (BPF), así como la presentación de documentación técnica y ensayos clínicos que demuestren la seguridad, eficacia y calidad del producto.

El entorno legal de la Unión Europea está compuesto por una serie de leyes y regulaciones que afectan de manera significativa a Grifols en su actividad. Entre las principales normativas que la empresa debe cumplir se incluyen el Reglamento UE 726/2004 (establece los procedimientos de autorización de medicamentos, así como cumplir con los requisitos de la Agencia Europea de Medicamentos para obtener la autorización de comercialización de sus productos). También se debe incluir la Directiva 2001/83/CE, que establece un código comunitario sobre medicamentos dentro de la UE. Además, no debemos olvidar el Reglamento General de Protección de Datos (GDPR - Reglamento (UE) 2016/679) ya que como empresa que maneja información médica sensible, Grifols debe cumplir con las normas del GDPR para garantizar la privacidad y protección de los datos personales de sus pacientes y clientes.

En resumen, el **análisis PESTEL de Grifols**, evidencia que la empresa enfrenta tanto riesgos como oportunidades en su entorno externo. Los desafíos políticos, como las tensiones comerciales y las nuevas regulaciones medioambientales, podrían afectar las operaciones en mercados clave. Sin embargo, Grifols tiene la capacidad de sortear estos riesgos gracias a su presencia global, su enfoque en la innovación y la adaptabilidad. La empresa se beneficia de tendencias sociales como el envejecimiento de la población y el creciente interés en la salud, mientras que la inversión en tecnologías avanzadas como el big data y la ciberseguridad le permitirá seguir siendo competitiva. Al mismo tiempo, el cumplimiento de las estrictas normativas legales refuerza la confianza del consumidor y le proporciona una ventaja competitiva en la industria farmacéutica.

---

<sup>21</sup> Gobierno de España. (s.f.). Normas y requisitos de productos. Sector Farmacéutico. [https://administracion.gob.es/pag\\_Home/Tu-espacio-europeo/derechos-obligaciones/empresas/productos/normas-requisitos/sector-farmaceutico.html](https://administracion.gob.es/pag_Home/Tu-espacio-europeo/derechos-obligaciones/empresas/productos/normas-requisitos/sector-farmaceutico.html)

### 5.1.2. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.

El análisis de las 5 fuerzas de Porter nos permite poner el foco en los clientes, proveedores, productos sustitutivos, nuevos competidores potenciales y la competencia<sup>22</sup>. Con este análisis podemos entender el nivel de competencia dentro del sector y ver el posicionamiento de ambas empresas en este campo. Para ello, hemos realizado una tabla comparativa, ya que, aunque ambas empresas pertenecen al mismo sector (el de la salud), hay ciertas diferencias (en especial las unidades de negocio, ya que por ejemplo CSL Limited opera en el ámbito de enfermedades renales, sector dónde no tiene presencia Grifols), y se deben tener en cuenta también las diferentes estrategias que sigue cada uno para posicionarse en el mercado (por ello se abordará en la presente tabla<sup>23</sup> comparativa la presencia geográfica de cada empresa). Por todo ello, es importante realizar el siguiente análisis teniendo en cuenta las mencionadas diferencias:

TABLA 1. LAS CINCO FUERZAS DE PORTER EN GRIFOLS Y CSL LIMITED.

<b>FUERZA DE PORTER</b>	<b>GRIFOLS</b>	<b>CSL LIMITED</b>
<b>Nuevos competidores</b>	La amenaza es relativamente baja debido a las barreras de entrada en el sector farmacéutico, como la regulación legal, (mencionada en el análisis PESTEL), la necesidad de infraestructuras o la inversión en I+D. Empresas como BioLife (con creación en 2002) han surgido, pero Grifols mantiene ventaja competitiva por su larga trayectoria.	CSL Limited también se beneficia de barreras de entrada, sin embargo, su tamaño y presencia internacional es más limitada por lo tanto podría verse más afectado por las recientes empresas que entran en este sector en el siglo XXI (como BioLife).

<sup>22</sup> PORTER, M. E. (s.f.). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (Edición revisada) [PDF]. Información consultada en la página 20.

Disponible en PDF:

[https://www.academia.edu/54844150/ESTRATEGIA\\_COMPETITIVA\\_Tecnicas\\_para\\_el?auto=download](https://www.academia.edu/54844150/ESTRATEGIA_COMPETITIVA_Tecnicas_para_el?auto=download)

<sup>23</sup> Fuente: Elaboración propia.

<p><b>Poder de proveedores</b></p>	<p>El poder de proveedores de Grifols es moderado. Grifols se abastece en gran medida gracias a sus propios centros de donación de plasma, lo que reduce en gran forma su dependencia externa. Sin embargo, es cierto que depende de ciertos proveedores de tecnología o de suministro.</p>	<p>CSL Limited tiene un mayor grado de dependencia, al operar principalmente en Australia puede enfrentar mayores costes. Además, no posee una red de infraestructuras de donación tan grande como Grifols, por tanto, posee menor integración vertical.</p>
<p><b>Poder de clientes</b></p>	<p>Grifols opera en más de 100 países y ofrece materiales biológicos de alta calidad destinados a la investigación, el desarrollo de ensayos clínicos y la producción de medicamentos y productos de diagnóstico.<sup>24</sup> Además ha realizado acuerdos gubernamentales<sup>25</sup> como en el reciente caso del Covid-19. Por ello, al tratarse de hospitales, sistemas públicos y de gobierno se suelen establecer contratos a largo plazo. Por tanto, esto reduce el poder de los clientes.</p>	<p>Como ya hemos mencionado, CSL Limited tiene una presencia fuerte en Australia, y por tanto está más expuesta a las decisiones de un número limitado de compradores.</p>
<p><b>Sustitutos</b></p>	<p>En general, los productos derivados del plasma tienen pocos sustitutos, sin embargo, los medicamentos sintéticos pueden suponer un sustituto (como por ejemplo el Rituximab).</p>	<p>CSL Limited desarrolla productos biológicos complejos y vacunas, por lo que sus sustitutos pueden venir de innovaciones tecnológicas.</p>

<sup>24</sup> Management Medication. (s.f.). About Grifols, de <https://www.managementmedication.com/en/about-grifols>

<sup>25</sup> Grifols. (2020, 6 de abril). Grifols announces formal collaboration with US government to produce the first treatment specifically targeting COVID-19, de <https://www.grifols.com/en/view-news/-/news/grifols-announces-formal-collaboration-with-us-government-to-produce-the-first-treatment-specifically-targeting-covid-19>

<p><b>Rivalidad entre competidores</b></p>	<p>Hay pocos actores dominantes, por lo que se genera una competencia directa por la cuota de mercado entre estos pocos líderes del sector. Grifols tiene cierta rivalidad con CSL Limited y Takeda. Esta última empresa es una de las farmacéuticas líder en Japón, y, recientemente, adquirió una unidad de plasma (ámbito dónde más opera Grifols) por lo que compiten directamente.</p>	<p>CSL Limited tiene una competencia más directa con Grifols, ya que ambos tienen presencia en EE. UU. (por lo que compiten en esta misma zona geográfica). No tiene una competencia tan directa con Takeda porque ésta opera principalmente en Asia.</p>
--	---	---

Fuente: Elaboración propia.

## 5.2 ANÁLISIS INTERNO.

### 5.2.1 LA CADENA DE VALOR.

En un entorno empresarial caracterizado por una creciente competencia, comprender qué distingue a una organización de sus rivales se convierte en una prioridad estratégica. En este contexto, el concepto de **cadena de valor** es una herramienta útil para analizar de manera estructurada las actividades internas de una empresa y determinar en qué procesos se genera valor añadido para el producto o servicio final.

La idea moderna de cadena de valor fue popularizada por **Michael Porter en 1985**, quien propuso un modelo más integral que los anteriores enfoques, como el de **McKinsey & Company**. A diferencia de estos, que se centraban únicamente en los ingresos como indicador del valor, Porter introdujo una visión más amplia, considerando como "valor" todo lo que la empresa aporta durante las distintas fases de diseño, producción, comercialización y servicio postventa. Por tanto, se alejaba del concepto tradicional de "valor" como algo exclusivamente económico.

Actualmente, este modelo sigue vigente como una herramienta esencial en el análisis estratégico, ya que permite **identificar actividades clave que contribuyen a construir una ventaja competitiva** sostenible en el tiempo. Aplicado al caso de Grifols, el estudio de su

cadena de valor resulta especialmente relevante, dado su enfoque en innovación, eficiencia operativa y compromiso con la salud pública global.

Las **actividades primarias** son aquellas directamente involucradas en la fabricación, comercialización y entrega de los productos y servicios a las manos de los clientes. Estas actividades incluyen la gestión logística, los procesos de producción, las acciones de venta y marketing (es decir, lo relacionado con la distribución y comercialización) y el servicio postventa. Son esenciales porque están directamente relacionadas con la generación de valor en el producto final que llega al cliente.

Así, empezando con las actividades primarias, tenemos:

**1. Logística interna:** Grifols opera una de las redes de centros de donación de plasma más grandes del mundo, con más de 390 centros en EE. UU. y Europa. La logística interna incluye la recolección segura y trazable del plasma, que es el principal insumo para la fabricación de sus medicamentos biológicos. Es decir, la empresa dispone de una política corporativa de seguridad con la finalidad de garantizar la calidad del plasma donado.<sup>26</sup> La compañía aplica sistemas de trazabilidad desde la donación hasta el producto final, garantizando calidad y seguridad. En cuanto a CSL Limited, la unidad de negocio Plasma CSL opera en tres ubicaciones estratégicas, las cuales son, Alemania, Hungría, y Estados Unidos<sup>27</sup>, dónde se gestionan y procesan las materias clave para la producción de terapias plasmáticas. En particular, la planta de Unión, adquirida en 2019<sup>28</sup>, se dedica a la fabricación de soluciones salinas líquidas y citrato de sodio, productos que resultan esenciales para la recolección de plasma. Esta planta tiene un rol fundamental dentro de la cadena de suministro de Plasma CSL, ya que estos elementos son necesarios para la producción de estos productos.

**2. Operaciones:** Las operaciones comprenden el fraccionamiento del plasma, la purificación y la fabricación de medicamentos derivados del plasma. Este proceso puede extenderse entre 9 y 12 meses. Grifols dispone de plantas en EE. UU., España y Alemania, donde aplica estrictos controles de calidad y tecnología puntera como la automatización industrial o sistemas de seguimiento como Track & Trace.<sup>29</sup> Estos procesos tienen como finalidad la eliminación de virus y de otros patógenos, y, dependiendo del producto, el mismo

---

<sup>26</sup> Grifols, S.A. (2024). Informe integrado y de sostenibilidad 2023 (p. 42). [https://www.grifols.com/documents/3625622/6153866/integrado+ES\\_compressed.pdf/78ef0a21-3dae-1d9d-cf53-e7c6b3da207e?t=1745483431850](https://www.grifols.com/documents/3625622/6153866/integrado+ES_compressed.pdf/78ef0a21-3dae-1d9d-cf53-e7c6b3da207e?t=1745483431850)

<sup>27</sup> CSL Limited. (s.f.). We are CSL, de <https://www.csl.com/we-are-csl/worldwide-locations>

<sup>28</sup> CSL Limited. (s.f.). Worldwide locations, de <https://www.csl.com/we-are-csl>

<sup>29</sup> Grifols, S.A. (2025). Maquinaria y tecnología de fabricación biofarmacéutica. <https://www.grifols.com/es/machinery>

requiere procesos adicionales de pasteurización o realizar algún tratamiento con disolventes, detergentes o nanofiltración.<sup>30</sup>

Con relación a CSL Limited, cuenta con una cadena de suministro integrada de recolección y procesamiento de plasma. Incluye una instalación para el fraccionamiento de plasma, dónde se realizan procesos de llenado, envasado automatizado, asegurando calidad y seguridad. Además, dispone de plantas especializadas, como la anterior señalada de la Unión.<sup>31</sup>

**3. Logística externa:** Una vez producido, el medicamento es distribuido a más de 110 países. Grifols dispone de una red global de distribución y centros logísticos propios que aseguran la entrega eficiente y segura de los productos. En cuanto a CSL Limited, gestiona una red de distribución de plasma y sus derivados, asegurando la entrega en más de 100 países. La compañía cuenta con centros logísticos de plasma (PLC) en EE. UU., actuando como instalaciones de recepción, almacenamiento y envío de plasma.<sup>32</sup>

**4. Marketing y ventas:** Su estrategia comercial se basa en una combinación de distribución directa a través de filiales y asociaciones con distribuidores locales, lo que le permite una cobertura amplia y una adaptación local eficaz. A lo largo de su historia, Grifols ha desarrollado alianzas clave que han permitido a la empresa expandir su presencia en mercados internacionales y fortalecer su capacidad de innovación. Un ejemplo importante de estas colaboraciones fue el acuerdo con la compañía estadounidense Dade Reagents, Inc. en 1960. Esta asociación dio como fruto a Dade-Grifols, que permitió a Grifols distribuir productos en España procedentes de su socio estadounidense, al mismo tiempo que le proporcionaba acceso a mercados internacionales para la venta de sus propios productos.

Este hito marcó el comienzo de una serie de alianzas estratégicas que han sido cruciales para el crecimiento de Grifols. Más adelante, la compra de Dade Reagents, Inc. por parte de American Hospital Supply Corporation fortaleció aún más los lazos con un referente del mercado de Estados Unidos, además de proporcionar a Grifols un canal de distribución más amplio para sus productos, como la centrífuga C-7M. Esta adquisición permitió a la

---

<sup>30</sup> Grifols, S.A. (2024). Informe integrado y de sostenibilidad 2023 (p. 42). [https://www.grifols.com/documents/3625622/6153866/integrado+ES\\_compressed.pdf/78ef0a21-3dae-1d9d-cf53-e7c6b3da207e?t=1745483431850](https://www.grifols.com/documents/3625622/6153866/integrado+ES_compressed.pdf/78ef0a21-3dae-1d9d-cf53-e7c6b3da207e?t=1745483431850)

<sup>31</sup> CSL Limited. (s.f.). We are CSL, de <https://www.csl.com/we-are-csl/worldwide-locations>

<sup>32</sup> CSL Plasma. (s.f.). About us, de <https://www.cslplasma.com/about-us>

compañía española acceder a mercados internacionales y consolidarse como un jugador global en el sector de la tecnología médica y productos derivados del plasma.<sup>33</sup>

En relación con CSL Limited, también realizó una colaboración sin precedentes en respuesta a la pandemia COVID-19, una alianza entre más de 12 empresas líderes en la industria del plasma. El objetivo fue acelerar el desarrollo de una terapia hiperinmune derivada del plasma para tratar a pacientes con complicaciones graves por COVID-19.<sup>34</sup> Además, Pharmaserv ha firmado un acuerdo con CSL Behring para ampliar gradualmente sus servicios integrados de suministro en la planta de Marburgo. Esto incluye recepción de mercancías, muestreo, almacenamiento y distribución.<sup>35</sup>

**5. Servicios postventa:** Uno de los pilares fundamentales del servicio postventa de Grifols es su sistema de farmacovigilancia. Este sistema está activo incluso en regiones con normativas menos desarrolladas, gracias a los acuerdos firmados con distribuidores alrededor de todo el mundo. Además, la compañía mantiene un sistema paralelo de vigilancia para productos sanitarios y dispositivos médicos in vitro, con el objetivo de controlar cualquier reacción adversa que pueda surgir tras el uso o la administración de estos productos.

En cuanto a la retirada de productos del mercado, la empresa ha desarrollado un sistema basado en protocolos corporativos que establecen cómo actuar en caso de que se de algún tipo de problema relacionado con la seguridad del paciente. Este sistema es revisado continuamente mediante simulacros, con el fin de asegurar su eficacia y detectar posibles puntos de mejora. En 2023, no se produjeron retiradas obligatorias, aunque sí se gestionaron de manera voluntaria dos retiradas de productos por parte de Grifols y Biotest, como medida preventiva.

Además, Grifols cuenta con un centro de atención telefónica especializado, así como sitios web dedicados para determinados productos, con el objetivo de informar a pacientes y profesionales sanitarios en caso de incidentes relevantes. También se prohíbe expresamente el uso de productos retirados en estudios clínicos, garantizando así la máxima seguridad.

Por último, el sistema de gestión de reclamaciones permite recoger, analizar y responder a cualquier información recibida por parte de profesionales de la salud, pacientes o clientes. Las reclamaciones son evaluadas por las unidades de calidad correspondientes, que

---

<sup>33</sup> Grifols, S.A. (2025). Distribución comercial y diagnóstico. <https://www.grifols.com/es/-/commercial-distribution-and-diagnos>

<sup>34</sup> CSL Behring España. (2020, 10 de diciembre), El papel global de CLS Behring en la lucha contra la COVID-19, de <https://www.cslbehring.es/noticias/2020-1210-covid19-fact-sheet>

<sup>35</sup> Pharmaserv GmbH. (2023, 27 de junio). Strategic supply chain partnership with CSL, de <https://www.pharmaserv-logistics.com/company/news/strategic-supply-chain-partnership-with-csl>

investigan los casos, proponiendo soluciones y notificando a las autoridades sanitarias si es necesario. Este sistema está interconectado con el servicio técnico, lo que permite una atención absoluta al cliente tras la comercialización de los productos.<sup>36</sup>

En el caso de CSL Limited, cuenta con un teléfono de atención al cliente, correo electrónico, formulario de quejas de productos para reportar problemas tanto técnico como de calidad de los productos y dispone de un formulario concreto. Además, también posee un soporte de emergencia 24/7 para productos específicos y posee un sistema de envío de emergencia en caso de necesidad urgente<sup>37</sup>.

Siguiendo el enfoque propuesto por Porter, las **actividades de apoyo** en la cadena de valor de una empresa como Grifols representan funciones que permiten el desarrollo eficaz de todas las áreas operativas. Estas actividades abarcan desde la infraestructura empresarial hasta la gestión del talento humano, pasando por el desarrollo tecnológico y la adquisición de suministros. Es decir, estas actividades sirven como base para las actividades primarias.

En el caso de Grifols, estas actividades se pueden identificar de la siguiente manera:

**1. Aprovisionamiento:** Grifols promueve relaciones a largo plazo con sus proveedores y asegura el cumplimiento de sus estándares éticos a través de una política empresarial de compras. La función de Global Procurement juega un papel clave en la implementación de evaluaciones periódicas de proveedores y en el seguimiento de su desempeño mediante análisis específicos. Además, es responsable de estudiar los proveedores activos, priorizando aquellos que resulten significativos para la empresa, y evaluando su desempeño bajo criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG), teniendo en cuenta la categoría del proveedor y el volumen de gasto anual asociado.

El Sistema de Gestión de Cualificación de Proveedores (Supplier Qualification Management System) de Grifols garantiza que todos los componentes, incluidos el plasma de proveedores externos y otros productos no plasmáticos críticos, sean sometidos a un exhausto proceso de evaluación continua. Además, la empresa lleva a cabo un programa de auditorías regulares de proveedores para verificar que cumplan con las Buenas Prácticas de Fabricación

---

<sup>36</sup> Grifols, S.A. (2024). Informe integrado y de sostenibilidad 2023 (pp. 45–47). [https://www.grifols.com/documents/3625622/6153866/integrado+ES\\_compressed.pdf/78ef0a21-3dae-1d9d-cf53-e7c6b3da207e?t=1745483431850](https://www.grifols.com/documents/3625622/6153866/integrado+ES_compressed.pdf/78ef0a21-3dae-1d9d-cf53-e7c6b3da207e?t=1745483431850)

<sup>37</sup> CSL Behring. (s.f.). Soporte al cliente de CSL Behring, de <https://www.csl.com/contact/customer-support>

(GMP) y con los más altos estándares de calidad en todas sus áreas de negocio. En 2023, Grifols realizó más de 390 auditorías a sus proveedores.<sup>38</sup>

En lo que respecta a CSL Limited, cuenta con un programa de selección y gestión de proveedores que prioriza la calidad, la fiabilidad y la eficacia operativa, asegurando el suministro continuo de terapias esenciales. La elección de proveedores se basa en estrictas normas de calidad y cumplimiento normativo. La empresa ha continuado realizando alianzas estratégicas con fabricantes contratados para poder realizar servicios que reduzcan los riesgos, muchas de estas alianzas se centran en la fase de suministro comercial o de distribución, lo que ha facilitado que el producto sea comercializado<sup>39</sup>.

**2. Desarrollo tecnológico:** Como hemos mencionado anteriormente, Grifols ha invertido de manera destacada en investigación, desarrollo e innovación (I+D+i), con un total de 1.882 millones de euros destinados a este ámbito en los últimos cinco años. Esta inversión refuerza su compromiso con la mejora de los tratamientos terapéuticos y el avance científico.

En cuanto a su infraestructura tecnológica, Grifols ha desarrollado avanzadas soluciones para optimizar sus procesos industriales. Entre ellas, destacan las líneas de llenado robóticas para el llenado de líquidos y sistemas robóticos especializados en la manipulación del plasma, que mejoran la eficiencia y seguridad en sus operaciones.

Grifols también ha implementado tecnología para garantizar la autenticidad y seguridad de sus productos, incluyendo el sistema Track&Trace, que cumple con las normativas internacionales de trazabilidad y control de falsificaciones.

En cuanto a CSL Limited, la empresa organiza su I+D en cuatro plataformas estratégicas: tecnología de proteínas plasmáticas, tecnología recombinante, terapia celular y génica, y tecnología de vacunas.<sup>40</sup>

**3. Infraestructura de la empresa:** La estructura organizativa de Grifols se apoya en un modelo de negocio centrado en el bienestar de las personas, situando tanto a pacientes como a donantes en el núcleo de sus operaciones. Su actividad se articula a través de diversas unidades de negocio especializadas, que permiten ofrecer soluciones médicas innovadoras y garantizar la sostenibilidad de sus operaciones a nivel global.

---

<sup>38</sup> Grifols, S.A. (2024). Informe integrado y de sostenibilidad 2023 (p. 39). [https://www.grifols.com/documents/3625622/6153866/integrado+ES\\_compressed.pdf/78ef0a21-3dae-1d9d-cf53-e7c6b3da207e?t=1745483431850](https://www.grifols.com/documents/3625622/6153866/integrado+ES_compressed.pdf/78ef0a21-3dae-1d9d-cf53-e7c6b3da207e?t=1745483431850)

<sup>39</sup> CSL Limited. (s.f.). Responsible & Resilient Supply Chain, de <https://www.csl.com/sustainability/healthier-communities/responsible-and-resilient-supply-chain>

<sup>40</sup> CSL Limited. (s.f.). R&D capabilities, de <https://www.csl.com/research-and-development/r-and-d-capabilities>

La compañía organiza su actividad en cuatro grandes áreas:

- **Plasma Procurement y Biopharma**, que engloba la obtención de plasma y la producción de terapias plasmáticas y no plasmáticas, representa la principal fuente de ingresos.
- **Diagnostic**, centrada en el desarrollo de herramientas y tecnologías para el análisis de sangre y plasma.
- **Bio Supplies**, dedicada a la distribución de componentes biológicos con fines no terapéuticos.
- **Otros servicios**, que incluyen productos farmacéuticos especializados y soluciones orientadas al entorno hospitalario.<sup>41</sup>

Esta estructura permite a Grifols abordar con eficacia los distintos segmentos del sector sanitario, respondiendo a las demandas de pacientes, profesionales de la salud y sistemas de salud públicos y privados a nivel mundial.

En lo que respecta a CSL Limited, también tiene distintas unidades de negocio especializadas:

- **CSL Behring**: Especializada en terapias para enfermedades raras y graves, desarrolla y distribuye tratamientos derivados del plasma. Sus áreas terapéuticas incluyen inmunología, hematología, neurología, enfermedades respiratorias, cardiovasculares y trasplantes<sup>42</sup>.
- **CSL Seqirus**: Dedicada a la prevención de la gripe, es uno de los principales proveedores de vacunas contra la gripe a nivel mundial. Posee instalaciones de producción en EE. UU., Reino Unido y Australia.<sup>43</sup>
- **CSL Vifor**: Incorporada al grupo en 2022 tras la adquisición de Vifor Pharma, esta unidad es especializada en deficiencia de hierro y enfermedades renales. Colabora con socios estratégicos para desarrollar y comercializar productos farmacéuticos innovadores en el ámbito de la salud renal<sup>44</sup>.

---

<sup>41</sup> Grifols, S.A. (2024). Informe Anual Integrado 2024 (p. 10).

[https://www.grifols.com/documents/3625622/7320249/IAR\\_ES.pdf/99aff77d-0c74-4e63-0369-6c35a43e9012?t=1742200273687](https://www.grifols.com/documents/3625622/7320249/IAR_ES.pdf/99aff77d-0c74-4e63-0369-6c35a43e9012?t=1742200273687)

<sup>42</sup> CSL Limited. (s.f.). CSL Behring Products, de <https://www.csl.com/we-are-csl/our-businesses-and-products/csl-behring/csl-behring-products>

<sup>43</sup> CSL Limited. (s.f.). CSL Seqirus Products, de <https://www.csl.com/we-are-csl/our-businesses-and-products/csl-seqirus/csl-seqirus-products>

<sup>44</sup> CSL Limited. (s.f.). CSL Vifor Products, de <https://www.csl.com/we-are-csl/our-businesses-and-products/csl-vifor/csl-vifor-products>

- CSL Plasma: esta unidad es líder en recolección de plasma<sup>45</sup> y es esencial para la producción de terapias de CSL Behring.

**4. Administración de recursos humanos:** Como hemos mencionado anteriormente, Grifols cuenta con una plantilla internacional compuesta por personas de más de 97 nacionalidades, lo que refleja su compromiso con la diversidad y la inclusión. La compañía establece un entorno de trabajo en el que se ofrecen las mismas oportunidades para perfiles diversos en cuanto a género, edad, orientación sexual, discapacidad, origen étnico y trayectoria profesional. En cuanto al desarrollo profesional, la empresa apuesta por el aprendizaje continuo como motor estratégico. A través de iniciativas como la Grifols Academy y programas formativos internos, proporciona a sus empleados herramientas y conocimientos para reforzar sus competencias, desempeñar sus funciones con excelencia y evolucionar dentro de la organización.

Por otro lado, en CSL Limited, la inclusión y el sentido de pertenencia son pilares esenciales de su identidad y misión. La compañía aspira a representar fielmente la diversidad del mundo actual, promoviendo una cultura basada en la empatía. Se basa en tres pilares clave<sup>46</sup>:

- Desarrollar un equipo de trabajo más inclusivo y diverso.
- Promover una cultura organizacional que sea inclusiva.
- Contribuir a la sociedad.

Por tanto, la cadena de valor representa el conjunto de actividades internas que una empresa desarrolla para ofrecer un producto o servicio al mercado. Sin embargo, su verdadero valor estratégico no reside únicamente en cada actividad por separado, sino en cómo estas se relacionan entre sí y con los actores externos (es decir, la creación de **sinergias**). Estas interrelaciones permiten detectar oportunidades para optimizar procesos, mejorar la coordinación y, en última instancia, generar ventajas competitivas sostenibles.

Por un lado, las **interrelaciones entre actividades internas** surgen cuando dos o más áreas de la empresa están conectadas de forma que una mejora o influye de alguna manera directamente en la otra. Estas conexiones se conocen como **eslabones horizontales**, y pueden aprovecharse mediante la optimización conjunta o una mejor coordinación entre ellas.

---

<sup>45</sup> CSL Plasma. (s.f.). Haz algo maravilloso. Dona plasma, de <https://www.cslplasma.com/es>

<sup>46</sup> CSL Behring España. (s.f.). Inclusión y Pertenencia, de <https://www.cslbehring.es/desarrollo-profesional/inclusion-y-pertenencia>

A continuación, se expondrán algunos ejemplos de interrelaciones entre las actividades internas de la empresa Grifols, con el objetivo de manifestar cómo la coordinación entre diferentes funciones operativas contribuye a la generación de valor y al fortalecimiento de su estrategia competitiva.

1. **Logística interna + operaciones:** La empresa garantiza la calidad del plasma desde la recogida de este en los centros de donación hasta su uso en la fabricación de medicamentos. Esta conexión entre la logística interna (recolección y trazabilidad del plasma) y las operaciones (procesamiento del plasma en plantas de producción) mejora la eficiencia productiva.

2. **Operaciones + logística externa:** La integración de plantas de producción avanzadas con una red logística global permite a Grifols garantizar la entrega oportuna y segura de medicamentos a más de 110 países. El uso de sistemas como Track & Trace en la producción también contribuye a una distribución más controlada, evitando cualquier tipo de falsificación.

3. **Marketing y ventas + servicio postventa:** Las actividades de marketing se apoyan en la solidez del servicio postventa, especialmente en farmacovigilancia. Esto refuerza la confianza de los clientes en la marca, creando una ventaja competitiva basada en la seguridad y seguimiento continuo del producto incluso después de la venta.

Por otro lado, existen **interrelaciones con el sistema de valor**, que abarcan los vínculos con proveedores, distribuidores y clientes. Estas relaciones externas se denominan **eslabones verticales**, y reflejan cómo la cadena de valor de la empresa se integra con la de otros actores clave.

Algunos ejemplos de estos eslabones verticales son los siguientes:

1. **Proveedores y producción:** Esta conexión, que representa un eslabón vertical, es gestionada principalmente a través de la función de *Global Procurement*, encargada de supervisar y evaluar periódicamente el desempeño de los proveedores. La relación estrecha y auditada que Grifols mantiene con sus proveedores garantiza el cumplimiento de altos estándares de calidad, especialmente en el plasma de origen externo y materiales críticos. Esta colaboración vertical asegura que las materias primas sean compatibles con los exigentes procesos de fabricación de la empresa, evitando interrupciones o defectos.

2. **Distribuidores/filiales + Marketing y ventas:** La alianza con distribuidores locales e internacionales permite a Grifols adaptar su estrategia comercial a cada mercado,

como ocurrió con Dade Reagents, Inc. Esta cooperación permite aumentar su presencia internacional y acceder a nuevos mercados, beneficiando tanto a Grifols como a sus socios locales.

3. **Clientes + Servicios postventa:** El sistema de gestión de reclamaciones, farmacovigilancia y retirada de productos conecta directamente a Grifols con el cliente final. Esta interrelación vertical permite a la empresa responder rápidamente ante problemas, proteger su reputación y así fortalecer su posicionamiento en el mercado.

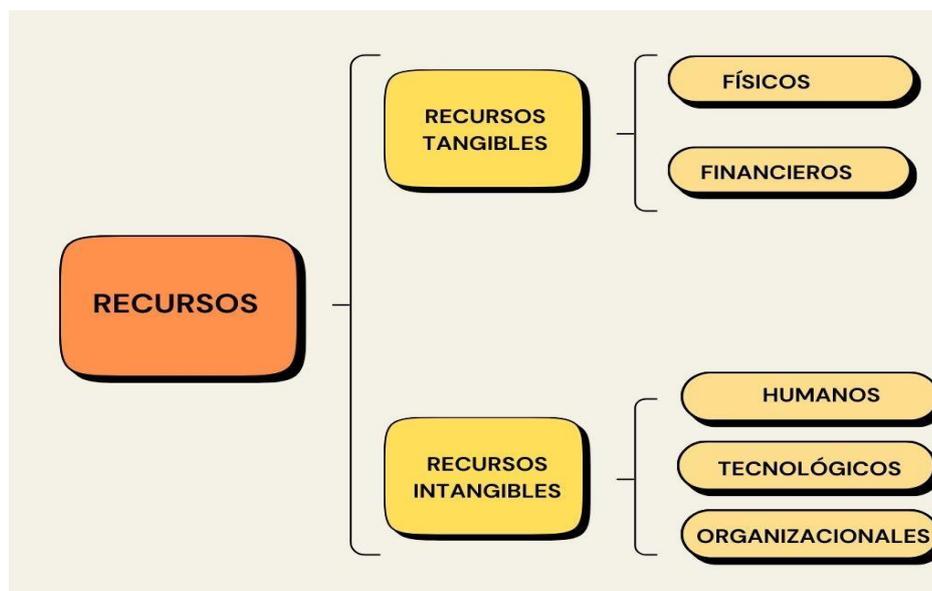
### 5.2.2 RECURSOS Y CAPACIDADES.

“La Teoría de Recursos y Capacidades parte de dos premisas básicas. En primer lugar, las empresas son diferentes entre sí por razón de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado, así como por las diferentes características de los mismos (heterogeneidad). De esta manera, la empresa es considerada como un conjunto de tecnologías, habilidades, conocimientos, etc., que se generan y amplían con el tiempo, es decir, como una combinación única de recursos y capacidades heterogéneos.” (Guerras y Navas, 2022, pp. 204).<sup>47</sup> En este caso, el análisis de Grifols se orienta hacia los aspectos más relevantes de sus recursos, tanto tangibles como intangibles, que sustentan su posicionamiento en el mercado global.

---

<sup>47</sup> Guerras-Martín, L. Á., & Navas-López, J. E. (2022). Dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones (6.ª ed.). p. 204.

GRÁFICA 5: TEORÍA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES



Fuente: “La dirección estratégica de la empresa” (Guerras y Navas, 2022, pp. 207)<sup>48</sup>

*Elaboración: Propia.*

Los recursos pueden dividirse en dos categorías: tangibles o intangibles:

**- Los recursos tangibles:** “Son los que tienen una existencia física y normalmente son más fáciles de identificar y medir a través de la información que nos proporcionan los estados contables”. (Guerras y Navas, 2022, pp. 206).<sup>49</sup>

Dentro de los recursos tangibles, podemos hacer una subclasificación en:

#### 1. Recursos tangibles físicos:

- **Infraestructura y Plantas de Producción:** Grifols tiene una red de plantas de producción estratégicamente ubicadas en varias partes del mundo, especialmente en Europa, Estados Unidos y Asia. Esto le permite no solo producir grandes volúmenes de productos farmacéuticos derivados del plasma, sino también atender a mercados internacionales. La empresa cuenta con instalaciones de última tecnología para la fabricación y el procesamiento de sus productos. Recientemente, en 2022, Grifols inauguró una nueva planta en Irlanda de

<sup>48</sup> Guerras-Martín, L. Á., & Navas-López, J. E. (2022). Dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones (6.ª ed.).

<sup>49</sup> Guerras-Martín, L. Á., & Navas-López, J. E. (2022). Dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones (6.ª ed.).

purificación y llenado de albúmina en su complejo industrial de Grange Castle, ubicado en Dublín, Irlanda. Esta expansión forma parte de la estrategia global de la compañía para satisfacer la creciente demanda de medicamentos derivados del plasma y fortalecer su infraestructura de producción a nivel mundial. La nueva planta en Dublín se suma a los otros cuatro centros de producción de Grifols dedicados a la fabricación de medicamentos derivados del plasma, que incluyen sus instalaciones en Barcelona, Clayton (EE. UU.), Los Ángeles (EE. UU.) y Dreieich (Alemania).<sup>50</sup>

- **Centros de Donación de Plasma:** Grifols cuenta con una de las redes más grandes y consolidadas de centros de donación de plasma a nivel mundial, lo que constituye uno de los recursos más estratégicos para la compañía. Actualmente, la empresa opera un total de 286 centros en Estados Unidos, lo que le permite mantener un suministro continuo y de alta calidad de plasma en uno de los mercados más importantes para los productos derivados del plasma. Además, Grifols tiene 90 centros en Europa, repartidos entre Alemania, Hungría, República Checa y Austria, lo que refuerza su presencia en el continente europeo y le otorga una mayor capacidad para satisfacer la creciente demanda de medicamentos plasmáticos en esa región. Además, también cuenta con 3 centros en Canadá.<sup>51</sup> La red de centros de donación de plasma de Grifols es, por lo tanto, un recurso esencial para la empresa, ya que no solo le permite asegurar la disponibilidad de plasma para sus procesos de fabricación, sino que también le proporciona una ventaja competitiva en el mercado global, al poder comercializarlos en diversas zonas geográficas.

- **Infraestructura de distribución:** Grifols ha desarrollado una red de distribución internacional robusta para apoyar tanto la producción como la comercialización de sus productos farmacéuticos, incluyendo los derivados del plasma. Un claro ejemplo de ello es Grifols Australia Pty Ltd, fundada en 2011 en Melbourne, que no solo fabrica productos de diagnóstico, sino que también gestiona la distribución de medicamentos biofarmacéuticos en los mercados de Australia y Nueva Zelanda. Por otro lado, Grifols UK Ltd, que comenzó sus operaciones en 1979 en Cambridge, tiene la responsabilidad de cubrir el mercado del Reino Unido, distribuyendo productos terapéuticos y hemoderivados. En 2023, esta filial se fusionó con Biotest (UK) Ltd, lo que amplió significativamente su presencia en el Reino Unido. En Canadá, Grifols Canada Ltd, constituida en 2011 en Mississauga, se encarga de la distribución

---

<sup>50</sup> Grifols. (2023, 22 de junio). Grifols inaugura una nueva planta de fabricación de última generación en Irlanda para satisfacer la creciente demanda mundial de medicamentos derivados del plasma. <https://www.grifols.com/en/view-news/-/news/grifols-inaugurates-new-state-of-the-art-manufacturing-plant-in-ireland-to-meet-growing-global-demand-for-plasma-medicines>

<sup>51</sup> Grifols. (s.f.). Informes de sostenibilidad. <https://www.grifols.com/es/sustainability-reports>

y venta de productos biofarmacéuticos. Además, la adquisición de Grifols Canada Therapeutics Inc. en 2020, con sede en Montreal, refuerza aún más su presencia y capacidad operativa en ese mercado.<sup>52</sup> Esta infraestructura internacional permite a Grifols satisfacer la demanda de sus productos a nivel global y consolidar su posición como líder en la industria farmacéutica. La cadena de suministro de Grifols es extensa y compleja, abarcando numerosos proveedores a nivel mundial. Este sistema integral cubre desde la recolección de plasma hasta la producción, almacenamiento y distribución de medicamentos y dispositivos de diagnóstico.

En cuanto a **CSL Limited**, también podemos determinar los siguientes recursos tangibles físicos<sup>53</sup>:

- **Sedes Centrales:** CSL Limited cuenta con varias sedes centrales, entre ellas se encuentra la de CSL en Melbourne (Australia), la de CLS Behring en King of Prussia (EE. UU.), la de CSL Plasma en Boca Raton (EE. UU.), la de CLS Seqirus en Maidenhead (Reino Unido) y CSL Vifor en Suiza.

- Encontramos varios **puntos de venta a nivel regional**, por ejemplo, de la unidad de CSL Behring y CSL Vifor se encuentran en gran parte de Europa y EE. UU., con presencia también en el continente asiático. En relación con CSL Seqirus, es cierto que su presencia es menor en proporción con la anterior de negocio, reduciéndose a 12 países. Por último, CSL Plasma tan sólo se encuentra en Alemania, Hungría y EE. UU.<sup>54</sup>

- En su informe también se mencionan **centros de diálisis asociados a la empresa conjunta, plantas de producción para elaborar los productos y almacenes.**<sup>55</sup>

## 2. Recursos tangibles financieros

Los recursos tangibles financieros son fundamentales para el funcionamiento y expansión de Grifols, ya que proporcionan la base económica necesaria para sus operaciones y proyectos estratégicos. La solidez financiera de la empresa se refleja en sus activos líquidos,

---

<sup>52</sup> Grifols. (2023). Declaración de esclavitud moderna y transparencia en la cadena de suministro para el ejercicio fiscal finalizado el 31 de diciembre de 2023. [https://www.grifols.com/documents/6155530/6156443/ModernSlaveryStatement2023\\_vfESP\\_firma.pdf/adbe4fcd-ea85-7718-3090-ef7da0ee363a?t=1715334735192](https://www.grifols.com/documents/6155530/6156443/ModernSlaveryStatement2023_vfESP_firma.pdf/adbe4fcd-ea85-7718-3090-ef7da0ee363a?t=1715334735192)

<sup>53</sup> CSL Limited. (2023). Informe Anual 2023, de <https://investors.csl.com/annualreport/2023/99/>

<sup>54</sup> CSL Limited. (2025). Ubicaciones en todo el mundo. <https://www.csl.com/we-are-csl/worldwide-locations>

<sup>55</sup> CSL Limited. (2023). Informe Anual 2022/23. <https://investors.csl.com/annualreport/2023/>

ingresos y capacidad de inversión, elementos esenciales para mantener su liderazgo en la industria de productos derivados del plasma.

- **Posición de liquidez y caja:** A 31 de marzo de 2023, Grifols reportó una disponibilidad financiera de 1.277 millones de euros y una cantidad de capital líquido de 425,7 millones de euros.<sup>56</sup> Esta fuerte posición financiera le permite a la compañía afrontar sus compromisos operativos y financieros, así como invertir en proyectos de expansión y mejora continua.

- **Ingresos y rentabilidad:** En 2023, Grifols alcanzó la cifra de 6.592 millones de euros en ingresos totales, lo que representa un crecimiento significativo respecto a años anteriores.<sup>57</sup> Este aumento en los ingresos es indicativo de una sólida demanda de sus productos y servicios, así como de una gestión eficiente de sus operaciones.

- **Inversión en I+D+i:** Grifols ha destinado 1.882 millones de euros en I+D+i en los últimos 5 años<sup>58</sup>, lo que subraya la enorme importancia de la inversión en innovación dentro de su estrategia empresarial. Esta cifra refleja el compromiso de la compañía con el avance de la ciencia y la mejora de los tratamientos terapéuticos, lo que es fundamental para mantener su liderazgo en el sector biotecnológico y para desarrollar productos innovadores que mejoren la vida de los pacientes. Además, la considerable asignación de recursos económicos a I+D+i permite a Grifols fortalecer su capacidad de competir en un mercado global cada vez más exigente.

Estos recursos tangibles financieros no solo permiten a la compañía mantener su posición en el mercado, sino también afrontar los desafíos y aprovechar las oportunidades que se presenten en el futuro.

En cuanto a **CSL Limited**, presenta los siguientes recursos financieros<sup>59</sup>:

- **Ingresos y rentabilidad:** La empresa está consiguiendo un fuerte crecimiento en ventas, impulsado por productos innovadores y diferenciados. CSL Vifor presenta nuevas oportunidades para ampliar su presencia en el mercado de tratamiento para la deficiencia y

---

<sup>56</sup> Grifols. (2023, 9 de mayo). Grifols presenta sólidos resultados: los ingresos crecen un 23% y el margen EBITDA ajustado supera las previsiones del 21%. <https://www.grifols.com/documents/6155538/0/np-20230509-es.pdf>

<sup>57</sup> Europa Press. (2024, 29 de febrero). <https://www.europapress.es/economia/noticia-grifols-reduce-715-beneficio-2023-casi-60-millones-ofensiva-gotham-20240229084816.html>

<sup>58</sup> Grifols. (s.f.). Innovación científica para pacientes. <https://www.grifols.com/es/innovation>

<sup>59</sup> CSL Limited. (2023). Informe Anual 2023, de <https://investors.csl.com/annualreport/2023/99/>

en el área de nefrología, atendiendo a demandas de la población que resultan significativas y aún no son cubiertas.

- **Inversiones en I+D:** CSL Limited mantiene un firme compromiso con la innovación en investigación y desarrollo, con el objetivo de responder a las necesidades de los pacientes y contribuir a la salud pública global. Esta dedicación se refleja en la inversión anual sostenida que supera los 1.000 millones de dólares estadounidenses, así como la labor de más de 2.000 profesionales de I+D distribuidos en 10 países, que trabajan en equipo. La división de I+D ha conseguido grandes avances en ensayos clínicos estratégicos centrados en cuatro plataformas científicas clave y seis áreas terapéuticas prioritarias, entre estos proyectos, se destacan desarrollos como garadacimab, un anticuerpo de característica monoclonal.

- **Estrategia financiera:** Se basa en un crecimiento sostenible, con un compromiso de crecimiento rentable y responsable para los inversores, que a la misma vez impulsan el desarrollo y la innovación.

- **Los recursos intangibles:** “Están basados en la información y el conocimiento y, por tanto, no tienen una existencia física. Por este motivo, suelen permanecer invisibles a la información contable, por lo que su identificación y medición es bastante más complicada”. (Guerras y Navas, 2022, pp. 207).<sup>60</sup>

## 1. Recursos intangibles humanos

- **Empleados:** La empresa cuenta con un equipo global diverso que representa más de 97 nacionalidades, reflejando las comunidades en las que operamos. Fomentamos un ambiente de igualdad de oportunidades, ofreciendo empleo a personas con diferentes perfiles, identidades de género, orientaciones sexuales, etnias, edades, discapacidades, mentalidades y experiencias.

El 57,4% de los empleados son mujeres, y un 47% de ellas ocupan cargos directivos. Además, Grifols promueve la inclusión, pues tiene en su plantilla a 894 personas con discapacidad, que suponen un 3,8% de la plantilla de la empresa.<sup>61</sup>

---

<sup>60</sup> Guerras-Martín, L. Á., & Navas-López, J. E. (2022). Dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones (6.ª ed.).

<sup>61</sup> Grifols. (s.f.). Nuestro equipo. <https://www.grifols.com/es/our-people>

- **Formación y desarrollo:** Grifols se enfoca en impulsar el desarrollo profesional de sus empleados mediante diversas oportunidades de crecimiento. La empresa ofrece un amplio programa de formación continua, proporcionando a sus colaboradores cursos y herramientas de aprendizaje que les permiten adquirir los conocimientos necesarios para realizar su trabajo con excelencia. De hecho, cuenta con más de 5,8 millones de horas en formación. Además, la Academia Grifols, una plataforma interna de capacitación, juega un papel clave en este proceso, brindando programas que facilitan el desarrollo de habilidades y competencias, adaptando a los empleados a las innovaciones del sector y promoviendo el avance en sus carreras profesionales.

Siguiendo con **CSL Limited**, encontramos los siguientes recursos humanos<sup>62</sup>:

- Cuenta con un **plantilla global** de aproximadamente 32.000 empleados. La compañía reportó un progreso notable en sus compromisos con la diversidad y la equidad durante el ejercicio de 2023, alineándose con los objetivos trazados para los años fiscales de 2025 y 2030.

- Por segundo año consecutivo, CSL ha sido reconocida como uno de los **empleadores** más destacados en América.

## 2. Recursos intangibles tecnológicos.

Grifols ha desarrollado una sólida infraestructura tecnológica para optimizar sus procesos de fabricación biofarmacéutica. La compañía se especializa en la ingeniería de maquinaria y sistemas robóticos diseñados para mejorar la eficiencia y seguridad en sus operaciones industriales.

Entre las soluciones tecnológicas destacadas se encuentran:

- **Líneas de llenado robóticas:** Líneas automáticas para el llenado aséptico de líquidos, que incluyen procesos de cierre, sellado y grabado por láser.

- **Sistemas robóticos para la apertura de bolsas y botellas de plasma:** Equipos diseñados para realizar tareas secuenciales como descongelación, lavado, corte y transferencia del plasma a tanques de procesamiento.<sup>63</sup>

---

<sup>62</sup> CSL Limited. (2023). Informe Anual 2023, de <https://investors.csl.com/annualreport/2023/99/>

<sup>63</sup>Grifols. (s.f.). Maquinaria de vanguardia para la fabricación biofarmacéutica. <https://www.grifols.com/es/machinery>

- **Tecnología para la falsificación:** Grifols mantiene un fuerte compromiso con las autoridades regulatorias a nivel mundial para prevenir la falsificación de sus productos. Para cumplir con las normativas internacionales, la compañía utiliza la tecnología **Track&Trace** (seguimiento y trazabilidad), un requisito esencial en varios países y regiones. Además de las medidas estándar exigidas, Grifols ha implementado **procedimientos adicionales** para reforzar la seguridad de sus productos. Por ejemplo, cada vial de sus productos plasmáticos es identificado con un **código único** antes de su comercialización, lo que permite garantizar su autenticidad. También, los envases de los productos incluyen un **sello holográfico** que asegura la inviolabilidad del producto, protegiéndolo contra cualquier intento de falsificación.

- **Automatización de procesos diagnósticos con tecnología:** Grifols Diagnostic ha dado un paso clave en la automatización de procesos diagnósticos al integrar por primera vez su **Sistema Procleix Panther**, basado en tecnología ART, con una plataforma de procesamiento de muestras completamente automatizada. Esta innovación ha sido posible gracias a su colaboración con **Lifeblood**, la entidad de la Cruz Roja Australiana responsable de la recolección, análisis y distribución de sangre y componentes biológicos en el país. La automatización de estos procesos representa un avance significativo en términos de **eficiencia, seguridad y calidad**, y marca un hito en el camino hacia los **laboratorios del futuro**, más conectados, precisos y sostenibles.<sup>64</sup>

En cuanto a **CSL Limited**, presenta los siguientes recursos tecnológicos<sup>65</sup>:

- Cuenta con una prometedora expansión gracias a la **tecnología avanzada de vacunas de ARNm** en desarrollo junto a su socio Arcturus Therapeutics.
- Garantizar la **protección de la información**, es una prioridad clave para CSL Limited. La empresa es consciente del aumento de riesgos vinculados a la ciberseguridad, lo cual supone claramente una amenaza tanto para las personas como para las propias instituciones. Frente a ello, CSL adopta un enfoque preventivo mediante la supervisión constante de posibles vulnerabilidades, se establecen mecanismos sólidos de defensa, y se refuerza con auditorías y evaluaciones externas.

### 3. Recursos intangibles organizacionales.

Grifols ha consolidado su posición como una de las compañías más reconocidas a nivel global en el sector de la salud, especialmente en el ámbito de los hemoderivados y la

---

<sup>64</sup> Grifols. (2024). Informe Integrado y de Sostenibilidad 2024. <https://www.grifols.com/es/sustainability-reports>

<sup>65</sup> CSL Limited. (2023). Informe Anual 2023, de <https://investors.csl.com/annualreport/2023/99/>

biotecnología. Su continuo crecimiento y consolidación internacional ha estado impulsado por una estrategia organizativa sólida, orientada a la innovación, la sostenibilidad y la responsabilidad social.

La empresa forma parte de índices y rankings de referencia, como el **Índice de Igualdad de Género de Bloomberg**, que reconoce su compromiso con la diversidad, la inclusión y la equidad de género en el entorno laboral. Además, Grifols destaca por su participación activa en iniciativas de sostenibilidad y buen gobierno, lo cual refuerza su imagen de empresa responsable y transparente ante inversores, pacientes y comunidades.<sup>66</sup>

Por otra parte, en sus informes de sostenibilidad, Grifols destaca como una empresa comprometida con el **buen gobierno corporativo, la sostenibilidad ambiental y el impacto social positivo**, factores que afectan directamente a su reputación externa. Esta percepción se apoya en su trayectoria de más de 100 años y en su enfoque centrado en el paciente y la innovación biomédica. La compañía opera en más de 110 países, lo que le permite mantener una fuerte presencia global y adaptar sus servicios a las necesidades específicas de cada mercado.

La reputación corporativa de Grifols también se sustenta en su fuerte cultura organizativa, donde el desarrollo profesional, la formación continua y el bienestar del personal son pilares fundamentales. Esto no solo contribuye a la fidelización del talento interno, sino que también refuerza su posicionamiento como empleador de referencia en el sector farmacéutico.

En cuanto a **CSL Limited**, cuenta con los siguientes recursos organizacionales:

- **Gobierno Corporativo:** La empresa opera bajo principios de responsabilidad y transparencia, con un consejo directivo que supervisa las decisiones estratégicas, el desempeño financiero, el cumplimiento normativo y la gestión del riesgo.<sup>67</sup>
- **Cultura y valores institucionales:** Como hemos mencionado anteriormente en los recursos humanos, la empresa promueve un entorno laboral dónde se valora la ética, inclusión y el respeto.

---

<sup>66</sup> Grifols. (2023, enero 31). Grifols incluida por tercer año consecutivo en el Bloomberg Gender-Equality Index por su liderazgo en igualdad, diversidad e inclusión. <https://www.grifols.com/en/view-news/-/news/grifols-included-in-bloomberg-gender-equality-index-for-the-third-consecutive-year-for-its-leadership-in-equality-diversity-and-inclusion>

<sup>67</sup> CSL Limited. (s.f.). Gobernanza de sostenibilidad, de <https://www.csl.com/sustainability/governance>

- **Compromiso con la sostenibilidad:** CSL ha integrado criterios de sostenibilidad en su modelo de gestión. Cuenta con equipos dedicados que definen e implementan objetivos ambientales, sociales y de gobernanza, asegurando que las decisiones empresariales estén alineadas con unas prácticas responsables.

Ahora es momento de comparar ambas empresas y poder comprobar cuál posee una mayor ventaja competitiva en estos términos. **Para ello, hemos realizado la siguiente tabla comparativa**<sup>68</sup>:

GRÁFICO 6: RECURSOS Y CAPACIDADES DE GRIFOLS Y CSL LIMITED.

Recursos y capacidades	Grifols	CSL LIMITED
RECURSOS FÍSICOS	Cuenta con una red extensa y avanzada de plantas de producción en Europa, EE.UU y Asia, incluyendo una nueva planta en Irlanda (2022). Posee una de las mayores redes de centros de donación de plasma, contando con 286 en EE.UU además de presencia en Europa y Canadá. También posee infraestructura de distribución global con filiales en Australia, Reino Unido y Canadá.	Cuenta con varias sedes centrales repartidas globalmente (EE.UU, Australia, Reunido Unido, Suiza) y cuenta con puntos de venta regionales en Europa, EE.UU y Asia. Posee centros de diálisis, plantas de producción y almacenes, aunque su presencia en centros de donación es más limitada.
RECURSOS FINANCIEROS	Mantiene una sólida posición financiera con liquidez superior a 1.200 millones de euros, ingresos crecientes (6.592 millones de euros en el ejercicio 2023) y una inversión en I+D+i (1.882 millones en 5 años).	Crecimiento sostenido en ventas, con foco en innovación, además de un compromiso de inversión anual en I+D superior a 1.000 millones de dólares, apoyado por un equipo global que cuenta con más de 2.000 profesionales.

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los recursos tangibles, tanto físicos como financieros, Grifols presenta una estructura más consolidada y extensa a nivel global. Su amplia red de plantas de producción, centros de donación y una infraestructura logística internacional le otorgan una gran capacidad operativa y un acceso clave a los principales mercados. Financieramente, su posición de liquidez y significativa inversión en I+D+i fortalecen su competitividad y capacidad para innovar. Por otro lado, CSL Limited también dispone de recursos tangibles

<sup>68</sup> Fuente: Elaboración propia.

importantes, con sedes y centros estratégicamente ubicados y un enfoque financiero orientado al crecimiento sostenible. Sin embargo, en términos de alcance y escala, Grifols muestra una ventaja competitiva más marcada en recursos tangibles, lo que también le proporciona una mayor facilidad para expandirse y responder a demandas de mercado global.

GRÁFICO 7: RECURSOS Y CAPACIDADES DE GRIFOLS Y CSL LIMITED.

Recursos y capacidades	Grifols	CSL LIMITED
RECURSOS HUMANOS	Cuenta con un equipo diverso y global, con 57,4% mujeres y una política inclusiva destacada, más de 5,8 millones de horas de formación ofrecidas y una academia interna para desarrollo profesional.	Tiene aproximadamente 32.000 empleados globales, ha avanzado en metas de diversidad y equidad, y ha sido reconocido como uno de los mejores empleadores en América por segundo año consecutivo.
RECURSOS TECNOLÓGICOS	Posee tecnologías avanzadas en automatización robótica para producción y diagnóstico, así como sistemas de seguridad que evitan la falsificación con codificación.	Está ampliando su cartera con tecnología innovadora, como las vacunas de ARNm, y tiene un enfoque fuerte en la protección de datos y ciberseguridad mediante monitoreo constante y controles.
RECURSOS ORGANIZACIONALES	Destaca por su sólido gobierno corporativo, compromiso con la sostenibilidad, presencia en más de 110 países y una reputación basada en ética, formación y cultura organizacional.	Opera bajo principios de transparencia y responsabilidad, con fuerte énfasis en cultura inclusiva, ética, y una estrategia integrada de sostenibilidad ambiental, social y de gobernanza.

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los recursos intangible y siguiendo en la misma línea, hemos realizado la siguiente tabla<sup>69</sup> comparativa :

En conjunto, ambas empresas cuentan con recursos intangibles valiosos que apoyan su competitividad y crecimiento. Tecnológicamente, Grifols ha desarrollado soluciones propias altamente detalladas aplicadas directamente a sus procesos industriales y diagnósticos (automatización, trazabilidad, robótica). A nivel organizacional, su reputación se apoya en

<sup>69</sup> Fuente: Elaboración propia.

más de 100 años de historia, presencia global en más de 110 países y participación en índices internacionales de sostenibilidad y equidad. Su cultura organizativa es reconocida como un activo estratégico que refuerza la confianza de los stakeholders. En cambio, CSL Limited, a nivel tecnológico, destaca por su inversión en innovación, especialmente en nuevas plataformas científicas (como vacunas ARNm) y ensayos clínicos estratégicos. Si bien estas tecnologías son prometedoras, algunas están en fase de desarrollo, lo cual puede traducirse en ventaja futura más que actual. En cuanto a los recursos organizacionales, CSL Limited ha construido una estructura de gobernanza sólida, con fuerte orientación a la sostenibilidad. Integra criterios ESG en su modelo de negocio, aunque su posicionamiento reputacional global aún está en fase de consolidación respecto al de Grifols.

Por tanto, podríamos decir que Grifols presenta una mayor ventaja a corto y medio plazo, mientras que CSL Limited, debido a la utilización de tecnología que aún está en desarrollo, se encuentra más en una fase de crecimiento y expansión.

Por último, vamos a realizar un **análisis VRIO** (valor, rareza, inimitabilidad y organización) que nos permitirá determinar si los recursos y capacidades analizados constituyen o no una ventaja competitiva, y si la misma es sostenible.

- **Infraestructura y plantas de producción:** En el caso de Grifols, la empresa tiene una gran red de infraestructura y centros de producción repartidas de forma internacional, como son las de Europa, EE.UU y Asia, además de la reciente incorporación en el año 2022 en Irlanda. La empresa también cuenta con centros de producción en Barcelona, EE.UU y Alemania. Esta poderosa red otorga a la empresa valor, ya que depende de sí misma para hacer gran parte de los procesos, desde la fabricación hasta la distribución, lo cual le otorga un cierto grado de autosuficiencia. Para determinar la rareza, debemos preguntarnos, ¿CSL Limited tiene una infraestructura similar? ¿Es difícil conseguir tal infraestructura? En este sentido, podemos determinar que CSL Limited tiene una infraestructura similar y distribuida en los mismos espacios económicos (Europa, Reino Unido y EE.UU), por tanto, es parcialmente raro ya que ambas empresas tienen una estructura parecida. Para responder a la segunda pregunta, la misma va de la mano con la imitación, podemos decir que conseguir esta gran red de infraestructura es difícil de imitar por la cantidad de inversión y experiencia requerida. Por último, en cuanto a la organización, Grifols está estructurada para poder operar y optimizar esta red. En conclusión podemos determinar que Grifols posee una ventaja competitiva temporal, que puede alargarse en el tiempo si continúa expandiendo dicha infraestructura. En el caso de CSL Limited, cuenta con varias centrales en Europa, Reino Unido y EE.UU. También posee varios centros de diálisis asociados a la empresa. Podemos decir que la ventaja competitiva de CSL Limited es similar

en cuanto a estructura, pero distinta en cuanto a diferenciación estratégica (ya que como hemos dicho, también tiene centros de diálisis, más centrado por tanto en insuficiencia renal). Por tanto, tiene una ventaja competitiva temporal.

- **Ingresos, rentabilidad e inversión en I+D:** En el ejercicio 2023 Grifols consiguió 6.592 millones de euros en ingresos totales y ha destinado 1.882 millones de euros en I+D+i en los últimos 5 años frente a la inversión anual de 1.000 millones de dólares por parte de CSL Limited. Por lo tanto, en ambas empresas se genera valor, ya que estas inversiones en I+D permite innovar en productos, así como en cambios tecnológicos. En cuanto a rareza, no del todo, ya que otras empresas como Takeda también invierten fuertemente en innovación. En relación al aspecto de imitación, aunque sea costoso, las farmacéuticas que dispongan de suficiente capital pueden seguir este camino. En cuanto a organización, mientras que Grifols destina a productos derivados del plasma, lo que puede traducirse a un mayor impacto en ese nicho mientras que CSL Limited lo hace de una forma más diversificada. Por tanto, ambas empresas poseen una ventaja competitiva que puede ser sostenible si parte de esta inversión está destinada a patentes o a productos de difícil imitación.

- **Plantilla:** Grifols cuenta con un plantilla diversa, con más de 97 nacionalidades y con un fuerte compromiso por la inclusión. Además Grifols forma parte del Índice de Igualdad de Género de Bloomberg. CSL Limited sigue una línea similar, con un compromiso pro la diversidad, con un entorno laboral que promueve la ética, la diversidad y el respeto. Por tanto, se otorga valor a ambas empresas ya que se atrae talento global y presencia en más mercados. En cuanto a la rareza, podemos decir que no, ya que cada vez son más el número de empresas que se suman a esta causa. Podemos decir que es parcialmente imitable, como hemos dicho, cada vez son más las empresas comprometidas con la igualdad y la diversidad, sin embargo, un punto a favor es que la cultura organizacional se construye con el tiempo. En cuanto a la organización, podemos decir que ambas empresas canalizan este enfoque como se puede ver con Grifols a través del mencionado índice o con CSL Limited al haber sido elegida como uno de los empleadores más destacados en América. Por tanto, ambas tienen una ventaja temporal, pero es necesario que se siga construyendo y sea percibida también por el exterior, de esta manera, se volverá sostenida.

- **Tecnología:** Grifols posee líneas de llenado robóticas, sistemas robóticos para la apertura de bolsas y botellas para plasma, tecnología para la falsificación como el Track&Trace, mientras que CSL Limited cuenta con tecnología avanzada para desarrollar vacunas ARNm. Por tanto, en cuanto a valor, podemos decir que en el caso de Grifols sí se da ya que reduce errores, y, en el caso de CSL Limited, también se da ya que las vacunas que

se generan son innovadoras y con un gran impacto en el ámbito de la salud. En la variable rareza, en lo que respecta a Grifols, es moderadamente raro ya que varias empresas utilizan tecnología similar, mientras que para CSL Limited existe más rareza ya que la tecnología innovadora con ARNm es una capacidad de desarrollo más limitada. En cuanto a imitación, es difícil de imitar ya que se requiere capital, experiencia e integración operativa en los procesos. En cuanto a organización, para Grifols podemos decir que sí ya que integra esta tecnología a lo largo de su cadena de valor, en el caso de CSL Limited también ya que ha mostrado capacidad organizativa de I+D en este tipo de vacunas. El resultado es que Grifols posee una ventaja competitiva sostenida en procesos y seguridad del plasma y CSL Limited posee una ventaja competitiva sostenida en innovación de vacunas y tecnología ARNm.

### **5.3. GRUPOS DE INTERÉS Y STAKEHOLDERS.**

Los principales **grupos de interés de una empresa** o también conocidos como “**stakeholders**” son las personas que se ven afectadas por las decisiones tomadas por la entidad y a la vez estas también influyen en los acuerdos de la empresa. Estas personas tienen expectativas, objetivos y prioridades que influyen directamente en el éxito de la empresa ya que la misma debe tener en cuenta todos estos requisitos y factores para conseguir el éxito y la sostenibilidad a largo plazo. Los principales grupos de interés de Grifols son:

#### **1. Los pacientes y comunidades de pacientes.**

Grifols tiene claro que los pacientes siempre se encuentran en el epicentro de sus objetivos, pues la empresa centra su actividad alrededor de los mismos, quienes inspiran a la empresa para alcanzar su objetivo de mejorar la salud de las personas. La entidad conecta con las organizaciones de los pacientes, ya que abordan un papel fundamental e indispensable dándole voz a sus miembros. Grifols trata de dar información verídica y transparente para aumentar la conciliación en las enfermedades, establecer un diagnóstico precoz y educar a la sociedad. Esta relación se basa en 4 pilares fundamentales: defender, educar, apoyar e involucrar.<sup>70</sup>

#### **2. Proveedores.**

Grifols establece una red de colaboración con proveedores cuidadosamente seleccionados que contribuyen al desarrollo y mantenimiento de sus tres principales áreas de negocio: Biopharma, Diagnostic y Bio Supplies. Estos socios desempeñan un papel clave en

---

<sup>70</sup> Grifols. (s.f.). Apoyo a pacientes. <https://www.grifols.com/es/supporting-patients>

la cadena de suministro global, proporcionando materiales, servicios y tecnologías esenciales para la operativa de la compañía, de hecho, comercializan soluciones y servicios innovadores en más de 110 países.

La empresa prioriza relaciones a largo plazo basadas en principios de calidad, cumplimiento ético y sostenibilidad. Además, espera que sus proveedores compartan su compromiso con la innovación, el respeto a los derechos humanos y la mejora continua. Para ello, Grifols promueve una política de compras responsable, que incluye procesos de homologación y evaluación regulares, garantizando que todos los colaboradores cumplen con sus estándares exigentes tanto en el ámbito técnico como en el social y ambiental.<sup>71</sup>

### **3. Comunidades locales y ONG.**

Grifols demuestra un compromiso sólido con las comunidades donde opera, especialmente en torno a sus centros de donación de plasma. A través de diversas iniciativas, la empresa busca generar un impacto positivo en la salud y el bienestar de las poblaciones locales.

Una de las principales entidades mediante las cuales Grifols canaliza su apoyo comunitario es la **Fundación José Antonio Grifols Lucas**, que otorga subvenciones para programas cívicos, sociales y educativos en las áreas donde la empresa tiene presencia. Además, en colaboración con la **National Organization for Rare Disorders (NORD)**, ha establecido el *Plasma Donor Emergency Relief Program* para proporcionar asistencia financiera esencial a donantes de plasma elegibles.

Grifols también participa en programas como *Box Out Hunger*, una campaña anual de recolección de alimentos en la que empleados de todo Estados Unidos se unen para combatir el hambre en sus comunidades locales. Desde su inicio, esta iniciativa ha donado millones de libras de alimentos a bancos de alimentos locales.

A través de estas acciones y colaboraciones, Grifols refuerza su compromiso con la responsabilidad social corporativa, integrando la sostenibilidad y el apoyo comunitario como pilares fundamentales de su modelo de negocio.<sup>72</sup>

### **4. Medios de comunicación.**

---

<sup>71</sup> Grifols. (s.f). Partners. <https://www.grifols.com/es/partners>

<sup>72</sup> Grifols. (s.f). Grifols en tu comunidad. <https://www.grifolspasma.com/es/corporate-affairs>

Grifols mantiene una relación activa y transparente con los medios de comunicación, facilitando el acceso a información relevante sobre la compañía y su actividad. A través de su **Sala de Prensa**, Grifols publica regularmente notas de prensa, eventos y otros contenidos de interés.

Además, la empresa gestiona perfiles oficiales en diversas plataformas de redes sociales, como **LinkedIn**, **YouTube** e **Instagram**, donde comparte contenido educativo, información corporativa y novedades sobre sus productos y servicios.

Para garantizar una comunicación efectiva y respetuosa en estos canales, Grifols insiste en que deben respetarse los términos y directrices legales, que promueven la participación de los usuarios y el intercambio de ideas en un entorno profesional y acogedor.<sup>73</sup>

En cuanto a los **stakeholders de CSL Limited**<sup>74</sup>, se puede ver de forma más visual en la siguiente tabla<sup>75</sup>:

TABLA 2: STAKEHOLDERS CSL LIMITED.

<p><b>Pacientes y grupos de pacientes</b></p>	<p>CSL Limited participa activamente en conferencias científicas y encuentros con pacientes. La compañía desarrolla iniciativas comunitarias, y promueve el programa “Adopt-a-Patient”. Además, recoge comentarios a través de encuestas anuales sobre sus informes corporativos y pone líneas directas para consultas médicas o de calidad de sus productos.</p>
<p><b>Inversionistas, accionistas, proveedores de deuda</b></p>	<p>La empresa realiza sesiones informativas tanto a mitad como a final de año, organiza presentaciones para inversores dos veces al año y establece reuniones con accionistas.</p>
<p><b>Clientes, incluyendo el gobierno</b></p>	<p>CSL Limited mantiene un contacto continuo a través de sus gestores de relaciones, además de utilizar diversos medios como encuestas o estudios periódicos.</p>

<sup>73</sup> Grifols. (2023). Grifols social media community guidelines. Grifols, de <https://www.grifols.com/es/grifols-social-media-community-guidelines>

<sup>74</sup> CSL Limited. (s.f.). Compromiso con las partes interesadas y temas materiales, de <https://www.csl.com/sustainability/governance/stakeholder-engagement-and-material-topics>

<sup>75</sup> Fuente: Elaboración propia.

<p><b>Agencias regulatorias</b></p>	<p>La empresa lleva a cabo inspecciones regulatorias continuas y realiza presentaciones para la autorización de productos.</p>
<p><b>Empleados y potenciales empleados</b></p>	<p>Se realizan encuestas cada 2 años y anualmente para recoger opiniones sobre los informes corporativos. La comunicación dentro de la empresa se facilita mediante presentaciones, publicaciones y mecanismos para gestionar quejas.</p>
<p><b>Profesionales de la salud</b></p>	<p>Se recaban opiniones de clientes, y la empresa participa en conferencias científicas anuales y apoya el desarrollo profesional continuo. Además utiliza publicaciones científicas, profesionales, recortes de prensa y realiza encuestas de retroalimentación sobre los informes corporativos.</p>
<p><b>Donantes de plasma</b></p>	<p>Se llevan a cabo encuestas para medir la satisfacción de los donantes, se gestionan canales para recibir quejas y consultas, y se mantiene un contacto continuo con los donantes.</p>
<p><b>Socios de investigación</b></p>	<p>Se participan en conferencias científicas anuales y se mantienen colaboraciones en proyectos de investigación. Se involucra en patrocinios comunitarios y se ofrecen becas para investigación médica.</p>
<p><b>Socios comerciales</b></p>	<p>Se mantiene un contacto continuo a través de gestores, se realizan auditorías, revisiones y negociaciones de contratos.</p>
<p><b>Comunidades locales</b></p>	<p>CSL Limited basa su estrategia de sostenibilidad 2030 en áreas claves definidas por temas materiales que impulsan mejoras y la transparencia. El Comité Ejecutivo de Sostenibilidad realiza una evaluación global cada 2 años.</p>

Fuente: Elaboración propia.

#### 5.4. ANÁLISIS DAFO.

A continuación, se presenta el análisis DAFO que contempla las principales variables estratégicas identificadas para ambas empresas. Para facilitar la comparación y visualización de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se ha elaborado una tabla comparativa que sintetiza los aspectos más relevantes de cada organización. Esta representación<sup>76</sup> permite comprender mejor las diferencias y similitudes estratégicas, así como los retos y ventajas que enfrenta cada una en su entorno competitivo.

GRÁFICO 8: DAFO GRIFOLS Y CSL LIMITED.



Fuente: Elaboración propia.

En términos generales, el análisis comparativo revela que Grifols enfrenta un mayor número de dificultades en comparación con CSL Limited. Sin embargo, también cuenta con más fortalezas y oportunidades que pueden ser aprovechadas para superar estos retos. Esta

<sup>76</sup> Fuente: Elaboración propia.

dualidad sugiere que, aunque el entorno y los desafíos de Grifols son complejos, su capacidad interna y su posicionamiento estratégico le ofrecen un potencial significativo para crecer y consolidarse en el mercado. Por otro lado, CSL presenta un perfil más equilibrado, con menos dificultades, pero también menos oportunidades destacadas, lo que podría reflejar una posición más estable pero con menor margen de expansión rápida.

## 6. ANÁLISIS COMPARATIVO: GRIFOLS VS CLS LIMITED.

### 6.1 ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Una estrategia competitiva es un enfoque a LP que guía a la empresa para potenciar sus fortalezas, adquirir nuevas capacidades y aprovechar las oportunidades del entorno. Su finalidad es posicionarse favorablemente dentro del mercado.

En otras palabras, se trata de construir una ventaja competitiva sostenible: un conjunto de elementos que permiten a la empresa poder diferenciarse de sus competidores y le permitan alcanzar una posición sólida y rentable.

Para ello, Michael Porter definió tres estrategias competitivas: liderazgo de costes, diferenciación y el enfoque (si la empresa ofrece un servicio especializado en un nicho de mercado).

Empezando por la primera de ellas, **liderazgo de costes**, Grifols ha optado por diversas medidas para optimizar sus costes y mejorar la eficiencia operativa, entre ellas:

- Plan de mejoras operativas : Recientemente Grifols impulsó un plan de mejorar operativas que abarca un ahorro en costes de 400 millones de euros anuales. Este programa hace que la recolección del plasma sea más eficaz, accesibles para quienes donan y segura. Se desea mantener el volumen de plasma y reducir el coste por litro de plasma, de maneras que se obtenga un ahorro anual de 300 millones en relación con el ejercicio 2022.

- Reducción del coste por litro de plasma: Con el anterior plan se pretende lograr la disminución del coste por litro de plasma, lo que puede contribuir a mejorar sus márgenes y competitividad en el mercado.

- Integración vertical: Como se ha analizado anteriormente, Grifols controla gran parte de la cadena de valor, desde el momento de recolección de plasma hasta la distribución del producto final, lo que permite reducir costes operativos y garantizar la calidad de sus productos.

Siguiendo por CSL Limited, la empresa también ha adoptado estrategias para mantener una posición de liderazgo de costes:

- Como se ha examinado anteriormente, es cierto que CSL Limited también posee integración vertical y economías de escala, ya que ha desarrollado una cadena de valor integrada que abarca desde la recolección de plasma hasta la distribución de productos.
- CSL Limited mantiene colaboraciones estratégicas con distintos socios a lo largo de la cadena de valor, lo que le permite aumentar la eficiencia y reducir los costes operativos. Estas alianzas no sólo optimizan procesos internos, sino que también generan beneficios económicos para proveedores.
- La compañía invierte de forma continua en tecnología y en mejoras de procesos que favorecen una producción más eficiente, especialmente en áreas como vacunas antigripales e inmunoglobulinas, así como en el uso de tecnologías celulares avanzadas. Estas acciones permiten aprovechar mejor sus instalaciones y aumentar el rendimiento general.

En conclusión, podemos decir que en esta primera estrategia competitiva, Grifols parece tener un enfoque más centrado y cuantificado de reducción de costes, con un plan concreto que promete un ahorro significativo (400M). En cambio, CSL Limited tiene una ventaja más diversificada y orientada a LP, ya que combina integración vertical, alianzas estratégicas e inversión tecnológica.

Siguiendo por la siguiente estrategia competitiva, basada en la **diferenciación del producto o servicio**, podemos decir de Grifols que:

- Realiza innovación de inmunoglobulinas: El lanzamiento de la inmunoglobulina subcutánea Xembify ha permitido que la empresa pueda ofrecer una alternativa más conveniente para los pacientes, con una tasa de crecimiento del 37,3% en 2023.
- Expansión en mercados emergentes: La colaboración con Shanghai RAAS ha facilitado la distribución de albúmina en China, ampliando su presencia en Asia-Pacífico, y como dice el propio informe, aportando sinergias a la compañía.
- Diversificación de productos: La adquisición de Biotest ha permitido a Grifols ampliar su cartera de productos, incluyendo proteínas plasmáticas especializadas y soluciones para el diagnóstico.

En el caso de CSL Limited, tenemos las siguientes iniciativas:

- Avances en vacunas de próxima generación : la aprobación de la primera vacuna COVID-19 basada en mRNA autoamplificable, destaca el compromiso de CSL Limited con la innovación de vacunas.

- Expansión en áreas terapéuticas: la adquisición de Vifor Pharma ha permitido a CLS ampliar su presencia en el tratamiento de la deficiencia de hierro y enfermedades renales, diversificando su cartera de productos.

En conclusión, tanto Grifols como CSL Limited han desarrollado estrategias de diferenciación efectivas, Grifols, por su parte, destaca en el liderazgo de inmunoglobulinas mientras que CSL Limited se centra en terapias y vacunas de próxima generación.

Por último, en cuanto al **enfoque**, podemos decir que Grifols presenta enfoque en inmunoglobulinas y albúmina y está tratando una expansión en China, mientras que CSL Limited se enfoca en enfermedades renales y deficiencia del hierro tras la adquisición de Vifor Pharma.

En conclusión, podemos decir que la estrategia competitiva dominante de Grifols es el liderazgo de costes, esto se evidencia por su plan cuantificado y determinado en el ahorro de 400 millones de euros anuales, en la integración vertical y en su objetivo de mantener el volumen y reducir los costes. Por otro lado, la ventaja competitiva predominante de CSL Limited es la diferenciación del producto gracias a su fuerte compromiso con la innovación, como la primera vacuna del COVID-19 basada en mRNA y la adquisición estratégica de Vifor Pharma, que le permite entrar y liderar en nichos terapéuticos.

## **6.2 ANÁLISIS DE ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO.**

Las estrategias de crecimiento ayudan a expandir el negocio y favorece a incrementar la competitividad de nuestra empresa. Entre ellas, encontramos la penetración de mercado (busca incrementar la participación en el mercado utilizando los productos existentes, ya sea captando nuevos clientes y quitando a la competencia), el desarrollo de mercado (implica entrar en nuevos mercados con productos existentes, se suele aplicar cuando el mercado actual está saturado o la empresa quiere crecer), el desarrollo de producto (mejorar o crear nuevos productos para aumentar las ventas), diversificación (entrar en nuevos sectores o lanzar nuevos productos similares o diferentes) y la integración (la cual puede ser horizontal o vertical).

Grifols está implementando mayoritariamente una estrategia de desarrollo de mercado, extendiendo su presencia a nuevas regiones geográficas, tales como Egipto<sup>77</sup>, China, Canadá<sup>78</sup>, Alemania, España<sup>79</sup> y en Estados Unidos<sup>80</sup> como podemos ver en el siguiente mapa<sup>81</sup>:

GRÁFICA 9: ESTRATÉGIA DESARROLLO DE MERCADO DE GRIFOLS.



<sup>77</sup> Redacción Cinco Días. (2025, 3 de junio). Grifols traza nuevos planes para crecer en Egipto, uno de sus mercados estratégicos. <https://cincodias.elpais.com/companias/2025-06-03/grifols-traza-nuevos-planes-para-crecer-en-egipto-uno-de-sus-mercados-estrategicos.html>

<sup>78</sup> Grifols. (2022, 7 de septiembre). Grifols alcanza un acuerdo con Canadian Blood Services para acelerar la autosuficiencia de inmunoglobulinas de Canadá. <https://www.grifols.com/documents/6155538/6172142/np-20220907-es.pdf/a004e5ad-c3a9-6e3c-52bb-cc60d55acc7c>

<sup>79</sup> PMFarma. (2023, 4 de enero). Grifols inicia en España el lanzamiento europeo de Xembify para tratar las inmunodeficiencias. <https://www.pmfarma.com/app/noticias/54093-grifols-inicia-en-espaya-el-lanzamiento-europeo-de-xembify-para-tratar-las-inmunodeficiencias->

<sup>80</sup> Grifols. (2023, 13 de noviembre). Grifols recibe la aprobación de la FDA para ampliar la capacidad de purificación y llenado de inmunoglobulina en su planta de Carolina del Norte. <https://www.grifols.com/en/view-news/-/news/grifols-receives-fda-approval-for-expanded-immunoglobulin-purification-and-filling-capacity-at-its-north-carolina-site>

<sup>81</sup> Fuente: Elaboración propia.

Fuente: Elaboración propia.

Por tanto, aunque Grifols utilice también otras estrategias como desarrollo de producto (el lanzamiento de la inmunoglobulina Xembify) o de diversificación (la adquisición de Biotest que amplió la cartera de productos de Grifols), podemos decir que la mayoritariamente dominante es la estrategia de desarrollo de mercado.

Por otro lado, en cuanto a CSL Limited, parece que está adoptando una estrategia de diversificación, lo cual se evidencia de la siguiente manera:

Expansión en áreas terapéuticas: Ya mencionado anteriormente, la adquisición de Vifor Pharma en 2022 CSL Limited consiguió ingresar en el ámbito de la nefrología, lo que le permitió diversificar su cartera más allá de los productos tradicionales.

Innovación: CSL Limited invierte significativamente en I+D para introducir nuevos productos y mejorar los existentes, enfocándose en áreas como la inmunología y vacunas (como la que hemos mencionado de la COVID-19)

CLS Seqirus: nacida en 2015, marca una apuesta estratégica de la compañía por entrar en el segmento de vacunas contra la gripe y así fortalecer su presencia en el sector de la salud pública.

En este caso, la estrategia de Grifols siendo principalmente el desarrollo de mercado es sólida para crecer geográficamente, pero no aporta una ventaja tan clara en innovación o diferenciación, en cambio, CSL Limited, gracias a su estrategia de diversificación construye una ventaja competitiva sostenible basada en la innovación, tecnología, y cartera diversificada, que es más difícil de replicar por la competencia.

## **7. PREDICCIÓN DE FUTURO DE GRIFOLS.**

### **7.1 VARIABLES EXTERNAS E INTERNAS RELEVANTES.**

Las variables externas son factores o condiciones que afectan a la empresa pero que están fuera de su control directo. Estas variables provienen del entorno en el que la empresa opera y pueden influir en su desempeño, estrategias y resultados. Por otro lado, las variables internas son los recursos, capacidades y procesos que la empresa puede controlar. Estas variables determinan como la empresa puede crear valor y si puede ser fuente de ventaja competitiva. Para ello, hemos utilizado el análisis PESTEL realizado y el análisis de recursos

y capacidades, dónde hemos podido encontrar las siguientes variables relevantes, que a continuación, exponemos:

Entre las variables externas tenemos:

**Contexto geopolítico:** Los actuales conflictos políticos globales afectan a las cadenas de suministro, mercados y riesgos.

**Aranceles:** Modifican los costes de importación/exportación, y por tanto afectan a la competitividad en el sector y a la posición de la empresa.

**Políticas fiscales en España:** Afecta a variables como el consumo, el gasto público, inversión, afectando a la demanda y economía.

**Datos económicos de la UE:** Son un indicador del tamaño del mercado y economía a nivel europeo que permiten establecer oportunidades y riesgos.

Entre las variables internas, se han utilizado los datos de recursos y capacidades de cada empresa. Se han utilizado por tanto, los recursos tangibles (financieros y físicos) así como los recursos intangibles (humanos, técnicos y organizativos) de cada empresa, al fin de poder también determinar las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades, y como se puede ver afectada cada empresa junto con las variables externas.

## **7.2 CREACIÓN DE ESCENARIOS FUTUROS (OPTIMISTA, REALISTA, PESIMISTA) Y COMPARACIÓN CON CLS LIMITED: PROYECCIÓN A 5 AÑOS.**

En este análisis, utilizaremos inteligencia artificial (IA), específicamente el modelo avanzado de lenguaje natural ChatGPT desarrollado por OpenAI, para realizar una predicción de escenarios estratégicos que impactan a las empresas Grifols y CSL Limited. Esta herramienta es capaz de procesar grandes volúmenes de información y generar análisis basados en datos económicos, empresariales y geopolíticos actuales.

El proceso de predicción de escenarios se realizará en dos fases. Primero, se empleará la IA para generar escenarios a partir de información base concreta, que incluye datos actuales sobre el contexto global, tendencias económicas, políticas comerciales, y características internas y externas relevantes para ambas compañías. Posteriormente, se explorarán predicciones sin información base específica, confiando en la capacidad del modelo para identificar patrones y riesgos a partir de conocimiento general sobre el sector farmacéutico y biotecnológico, así como del entorno económico y político mundial. A la IA se le han

proporcionado los análisis detallados de los recursos y capacidades de ambas empresas. Para ello nos hemos basado en el modelo de José Manuel de Haro García, el cual señala que “el Modelo de Inteligencia Organizacional Predictiva (IOP) es una herramienta estratégica diseñada para alinear el talento organizacional con los objetivos a largo plazo de las instituciones.”<sup>82</sup> Por ello, esta información permite a la IA generar predicciones fundamentadas y contextualizadas, basadas en datos económicos, empresariales y geopolíticos actuales.

Para la primera de ellas, que incluye datos actuales, hemos ofrecido un contexto global centrado en política (como las Guerras de Ucrania-Rusia y de Gaza-Palestina), en economía (los aranceles de Trump, y como concretamente estos afectan al sector farmacéutico), características concretas de la economía española (como que en los últimos años España ha presentado políticas fiscales expansivas. Además, le hemos avanzado que para 2026 se espera que sea una política presupuestaria contractiva). También se han ofrecido datos concretos de la UE (como que su PIB o valor total de los bienes y servicios producidos en ella es de 17 billones de euros). En lo que respecta a características externas e internas de la empresa, se han ofrecido los análisis comparativos realizados anteriormente.

Con estos datos, la IA ha realizado una proyección a futuro (5 años) de tres escenarios: optimista, realista y pesimista. Tal proyección es la que se da a continuación:

TABLA 3: ESCENARIOS PROPORCIONADOS POR LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL PARA GRIFOLS CON INFORMACIÓN.

ESCENARIO	DESCRIPCIÓN	IMPACTO ESTRATÉGICO
PESIMISTA.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tensiones geopolíticas (Gaza, Ucrania) dificultan las cadenas de suministro internacionales.</li> <li>- Aranceles estadounidenses aumentan el coste de exportación/importación en sector farmacéutico.</li> <li>- Política fiscal contractiva en España en 2026 reduce inversiones públicas en sanidad.</li> <li>- Presión competitiva de empresas como CSL y Takeda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La ventaja competitiva basada en infraestructura se erosiona por altos costes logísticos y aranceles.</li> <li>- La inversión en I+D puede no traducirse en retornos rápidos si cae la demanda estatal/sanitaria.</li> <li>- Sostenibilidad de la ventaja en tecnología se mantiene parcialmente.</li> </ul>

<sup>82</sup> JOSÉ MANUEL DE HARO GARCÍA, *Manual operativo - Modelo IOP*. [Última revisión: junio 2025].

<p>REALISTA.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estabilidad política parcial, con ciertas tensiones geopolíticas que no afectan gravemente al sector.</li> <li>- Aranceles moderados, asumibles dentro del coste operativo.</li> <li>- Política fiscal contractiva, pero con apoyo puntual a I+D y sanidad.</li> <li>- Demanda sostenida de productos derivados del plasma.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se mantiene la ventaja temporal en infraestructura y plantilla.</li> <li>- Las inversiones en I+D continúan aportando valor en el nicho del plasma.</li> <li>- La tecnología sigue aportando ventaja sostenida en seguridad y trazabilidad.</li> </ul>
<p>OPTIMISTA.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducción o relajación de conflictos internacionales y de aranceles.</li> <li>- Apoyo estatal/internacional a la industria biotecnológica (post-COVID, pandemia futura).</li> <li>- Estabilidad económica en España y la UE con incentivos a la sanidad.</li> <li>- Expansión exitosa en Irlanda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se consolida una ventaja competitiva sostenida en infraestructura internacional.</li> <li>- La inversión en I+D genera patentes únicas en el sector del plasma.</li> <li>- La tecnología se posiciona como un referente global en trazabilidad y automatización de procesos.</li> </ul>

Fuente: Información proporcionada por ChatGPT.

En el caso de CSL Limited tenemos las consecuentes observaciones:

TABLA 4: ESCENARIOS PROPORCIONADOS POR LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL PARA CSL LIMITED CON INFORMACIÓN:

ESCENARIO	DESCRIPCIÓN	IMPACTO ESTRATÉGICO
<p>PESIMISTA.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conflictos internacionales escalan (Ucrania, Gaza), afectando cadenas de suministro en Europa y EE.UU.</li> <li>- Aranceles proteccionistas (como los de EE.UU) encarecen la exportación/importación de productos farmacéuticos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La ventaja tecnológica en ARNm puede verse erosionada si otros laboratorios aceleran su innovación.</li> <li>- La infraestructura internacional, aunque valiosa, puede tornarse costosa de mantener con barreras comerciales y logísticas.</li> <li>- La diversificación en diálisis puede no compensar la caída global en gasto sanitario.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Políticas fiscales contractivas reducen el gasto público en sanidad e innovación.</li> <li>- Presión competitiva creciente de empresas como Takeda o Grifols en terapias específicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se mantiene ventaja temporal pero no se consolida como sostenida.</li> </ul>
REALISTA.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tensión geopolítica moderada sin gran afectación a la logística internacional.</li> <li>- Aranceles comerciales estables, con acuerdos bilaterales que permiten fluidez en el comercio.</li> <li>- Gasto público en salud e I+D moderado; las farmacéuticas deben apoyarse más en el sector privado.</li> <li>- Competencia internacional se mantiene, pero con márgenes de maniobra.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La ventaja competitiva sostenida en tecnología ARNm se mantiene, especialmente en inmunología y vacunas.</li> <li>- La infraestructura global permite atender distintos mercados y absorber riesgos regionales.</li> <li>- Su organización bien estructurada le permite operar con eficiencia.</li> <li>- Las inversiones en I+D continúan generando retornos, pero no diferenciales.</li> </ul>
OPTIMISTA.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desescalada de conflictos, apertura comercial y apoyo multilateral al comercio farmacéutico.</li> <li>- Iniciativas de cooperación internacional en innovación médica (especialmente en vacunas).</li> <li>- Políticas económicas expansivas o incentivos fiscales a la biotecnología.</li> <li>- Liderazgo global en nuevas vacunas (nuevas pandemias, resistencia antimicrobiana, enfermedades raras).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se consolida como líder en innovación médica, especialmente con vacunas ARNm y terapias inmunológicas.</li> <li>- La diversificación estratégica (diálisis, inmunología, vacunas) se convierte en una ventaja competitiva sostenida y difícil de imitar.</li> <li>- Aumenta su influencia global con patentes y colaboraciones estratégicas, lo cual refuerza la sostenibilidad de su inversión en I+D.</li> </ul>

Fuente: Información proporcionada por ChatGPT.

Como podemos observar, se han tenido en cuenta todas las variables que hemos dado, desde el aspecto político (como los crecientes conflictos entre Rusia-Ucrania y Palestina-Gaza), pasando por el ámbito económico (teniendo en cuenta las políticas llevadas a cabo en España y el PIB que presenta la UE), sin olvidar el análisis VRIO que se ha realizado, teniendo

en cuenta variables relevantes para la empresa que pueden constituir una ventaja competitiva, y, por tanto, esta proyección afectar a las mismas.

En contraposición, vamos a ver los resultados que nos ofrece la IA utilizada (ChatGPT), sin darle este contexto global y sin tener en cuenta el análisis interno de ambas empresas.

En el caso de Grifols tenemos lo siguiente:

TABLA 5: ESCENARIOS PROPORCIONADOS POR LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL PARA GRIFOLS SIN INFORMACIÓN:

ESCENARIO	PESIMISTA	REALISTA	OPTIMISTA
DESCRIPCIÓN	En este escenario, Grifols enfrenta dificultades para refinanciar su deuda, lo que aumenta la presión sobre su balance. La obtención de plasma se ve afectada por una menor afluencia de donantes y posibles restricciones regulatorias. Además, se observa una caída en la demanda o en los precios de sus productos clave. La compañía se ve obligada a priorizar la liquidez por encima del crecimiento.	Grifols logra estabilizar su situación financiera mediante medidas internas de eficiencia operativa y cierta recuperación en la recolección de plasma. Los ingresos crecen moderadamente, y la empresa logra mantener márgenes aceptables. Aún no logra una reducción agresiva de deuda, pero su estructura financiera se vuelve manejable.	Grifols experimenta una fuerte recuperación, con aumento sostenido en la donación de plasma y buena acogida de nuevos productos terapéuticos. La confianza del mercado mejora, permitiéndole refinanciar deuda en mejores condiciones. Logra avances significativos en rentabilidad y eficiencia, posicionándose como un competidor fuerte a nivel global.

En contraposición, para el caso de CSL Limited, tenemos los próximos resultados:

TABLA 6: ESCENARIOS PROPORCIONADOS POR LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL PARA CSL LIMITED SIN INFORMACIÓN:

ESCENARIO	PESIMISTA	REALISTA	OPTIMISTA
-----------	-----------	----------	-----------

DESCRIPCIÓN	<p>CSL enfrenta disrupciones logísticas o regulatorias que afectan temporalmente su capacidad de producción y distribución. Aumenta la competencia, lo que reduce sus márgenes. Aunque su posición financiera es sólida, debe moderar sus planes de expansión y centrarse en la gestión de riesgos.</p>	<p>CSL mantiene un crecimiento estable, apoyado en su fuerte presencia global y una cartera diversificada. La empresa gestiona bien sus recursos, manteniendo márgenes sólidos y niveles de deuda controlados. No hay grandes sobresaltos ni grandes innovaciones, pero sí una continuidad exitosa de su estrategia.</p>	<p>CSL consolida su liderazgo en el sector, impulsado por innovaciones en terapias biológicas y expansión en nuevos mercados. Se beneficia de condiciones macroeconómicas favorables y de una alta eficiencia operativa. Se convierte en una de las compañías más rentables del sector, con un perfil financiero excepcional y gran capacidad de inversión en I+D.</p>
-------------	---	--	--

Como podemos observar, analizando ambos estudios que ha realizado ChatGPT, podemos observar que, en el segundo análisis, en el que no se han dado los datos sobre política, economía y análisis interno de las empresas, los mismos no se han tenido en cuenta para realizar la proyección. Por tanto, podemos concluir que estos últimos análisis resultan insuficientes, pues el mismo sólo se basa en la presencia geográfica de las empresas (sin tener en cuenta el contexto político de cada lugar dónde opera), y los datos financieros propios de la empresa (sin tener en cuenta el contexto económico que hemos dado, siendo de especial importancia para Grifols, pues tiene sede en Barcelona).

Ignorar el contexto económico global es como navegar sin brújula, pues el mismo marca la demanda de los consumidores (por ello hay que tener en cuenta las políticas restrictivas o expansivas, ya que van ligadas con el consumo, pues el mismo es una variable endógena de la demanda agregada), también afecta a otros aspectos como al cambio de divisas, o a la propia cadena de suministros.

En cuanto a los aspectos internos, se tienen en cuenta parcialmente, pues por ejemplo para CSL Limited se menciona que innova en terapias biológicas, pero no investiga más profundamente, sin mencionar el avance en vacunas ARNm. En el caso de Grifols, se menciona la eficiencia operativa, pero no indaga tanto como en el caso en el que la IA tiene información de partida.

En conclusión, el segundo análisis, aunque ofrece un contexto general dónde las empresas operan, carecen del nivel de detalle necesario para la toma de decisiones. Por tanto, la sinergia entre inteligencia artificial y ser humano es esencial, la IA no puede reemplazar, sino que puede complementar. En escenarios complejos como el actual, donde el contexto global se entrelaza con la realidad empresarial, esta colaboración se convierte en una herramienta estratégica de gran valor.

## **8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ESTRATÉGICA**

En conclusión, Grifols cuenta con una estructura verticalmente integrada que le otorga control sobre toda la cadena de valor (desde el plasma hasta el producto final), una fuerte presencia global (más de 100 países), una reputación consolidada por más de 100 años y una cultura organizacional basada en el bienestar, formación e innovación.

Por otra parte, CSL Limited también cuenta con capacidades avanzadas, especialmente en I+D y un fuerte enfoque ético, sostenible y colaborativo. Aunque es una empresa con una creación más reciente que Grifols, ha logrado un prestigio en innovación biomédica.

Ambas compañías gestionan eficazmente las relaciones con sus grupos de interés clave: pacientes, donantes, profesionales de la salud, empleados, comunidades locales, proveedores e inversores. CSL Limited lo hace de una forma más sistemática, con encuestas, presentaciones y canales de retroalimentación mientras que Grifols enfatiza más en una relación directa con los pacientes y comunidades a través de fundaciones y programas sociales.

En relación con aspectos intangibles, ambas empresas destacan en reputación y prácticas ESG. Grifols resalta por su trayectoria y poner en el epicentro al paciente, mientras que CSL Limited sobresale por su enfoque ético.

En cuanto a las estrategias competitivas, Grifols aplica una estrategia combinada de liderazgo en costes (con objetivos concretos de ahorro operativo), diferenciación (con productos como Xembify), y por último, el desarrollo de mercado, siendo la más predominante esta última. En este sentido, podemos decir, respondiendo al objetivo principal que teníamos, que sí existe una conexión con la misión visión y valores de la empresa con las estrategias competitivas. La visión de la empresa, como hemos visto, es que todos los pacientes puedan acceder a los tratamientos, y como hemos analizado, la estrategia competitiva predominante de Grifols es el desarrollo de mercado, reflejándose a través de la expansión internacional. Asimismo, hay una coherencia con los valores fundamentales -

innovación, deseo de salvar vidas y compromiso con la calidad-, que se refleja tanto en el enfoque centrado en el donante como en la integración vertical. En relación con CSL Limited, su estrategia se basa en diferenciación de producto a través de innovación, como son el desarrollo de vacunas con tecnología ARNm y terapias celulares.

En lo que se refiere a recomendaciones estratégicas, para Grifols puede profundizar en I+D, debería apostar más por terapias emergentes para no quedarse atrás frente a empresas como CSL Limited. También puede reforzar la presencia en Asia aprovechando el acuerdo con Shanghai RAAS como puente para fortalecer su implantación en este nicho de mercado. En el ámbito financiero, se recomienda que mejore su posición, reduciendo deuda y teniendo una estructura financiera más sólida. Por último, se sugiere que se siga fortaleciendo la relación con los donantes, pues suponen un pilar fundamental en la capacidad productiva, se puede conseguir a través de un seguimiento más personalizado y mejorando la experiencia del donante.

En lo que respecta a CSL Limited, se recomendaría una estrategia más clara en liderazgo de costes. Aunque destaca por su capacidad innovadora, necesita tener mayor eficacia operativa para poder mantener márgenes frente a sus competidores. Además, se recomienda la consolidación de alianzas estratégicas y colaboraciones que le permitan estar más presente en otros mercados. Incluso se podría recomendar abordar mercados menos explotados, quizás el continente africano, pues en este territorio el crecimiento farmacéutico es lento, y aún podría consolidarse como líder en esa zona geográfica. Por su parte, la empresa puede aprovechar el desarrollo de marca empleadora y seguir mejorando la propuesta de valor al empleado.

Por último, en cuanto a la proyección realizada por IA, podemos determinar que el ser humano y la inteligencia artificial no son excluyentes, sino complementarios. La IA nos ofrece una visión general del entorno, pero resulta esencial la labor humana, configurándose como una herramienta clave que proporciona información detallada que la inteligencia artificial puede pasar por alto. En el presente análisis se evidenciaron diferencias notables en la calidad y profundidad de las predicciones generadas por el modelo de inteligencia artificial ChatGPT en función de la disponibilidad de información contextual previa. En la condición “con información”, en la que se proporcionaron datos económicos, políticos y estratégicos relevantes el modelo fue capaz de elaborar escenarios predictivos más coherentes, realistas y ajustados a la realidad sectorial de Grifols y CSL Limited. Las predicciones ofrecieron un alto grado de detalle en cuanto a impactos estratégicos, ventajas competitivas sostenidas, y posibles riesgos derivados del entorno internacional, lo que pone de manifiesto la utilidad del input contextual a la hora de orientar la toma de decisiones empresariales.

En cambio, en la condición “sin información”, es decir, cuando el modelo generó escenarios sin acceso previo al contexto económico, político ni a los análisis internos de las empresas, las proyecciones resultaron notablemente más genéricas y superficiales. Aunque se identificaron tendencias en base al conocimiento general del sector, se observó una menor precisión en la detección de amenazas concretas o en la evaluación estratégica de los activos de cada compañía. En conclusión, si bien la inteligencia artificial es capaz de generar análisis razonables sin contexto, su capacidad predictiva y su utilidad práctica se potencian significativamente cuando se integra en un marco analítico más detallado, basado en información detallada y relevante.

En definitiva, ambas empresas han demostrado ser actores principales en el escenario farmacéutico, cada una con un enfoque estratégico distinto pero alineado con sus objetivos. Las recomendaciones propuestas permiten entender cómo pueden seguir fortaleciendo su posición en un entorno cada vez más dinámico y complejo, en especial con los retos derivados de la pandemia COVID-19. La capacidad de adaptación e innovación de ambas empresas será determinante para conseguir una presencia sostenible.

## **9. FUENTES Y BIBLIOGRAFÍA**

### **9.1 BIBLIOGRAFÍA**

De Haro García, José Manuel (2025). Manual operativo - Modelo IOP (informe técnico no publicado).

Guerras-Martín, L. A., & Navas López, J. E. (2022). La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones (6.ª ed.). Thomson Reuters.

Porter, M. E. (2009). Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. Pirámide.

### **9.2 FUENTES UTILIZADAS**

BCC RESEARCH. The top 10 companies for blood plasma products. Disponible online: <https://blog.bccresearch.com/the-top-10-companies-for-blood-plasma-products> [Última fecha de revisión: junio 2025].

COMISIÓN EUROPEA. *La Comisión Europea propone una Ley de Medicamentos Esenciales: preguntas y respuestas*. Centro de Documentación Europea de la Universidad de Granada, (13 de marzo de 2025). Disponible online: <https://cde.ugr.es/index.php/union-europea/noticias-ue/1942-la-comision-europea-propone-una-ley-de-medicamentos-esenciales-preguntas-y-respuestas> [Última fecha de revisión: junio 2025].

CONSEJO DE LA UNIÓN EUROPEA. *El Pacto Verde Europeo*. Disponible online: <https://www.consilium.europa.eu/es/policies/european-green-deal/> [Última fecha de revisión: junio 2025].

CSL BEHRING, *Soporte al cliente de CSL Behring*. Disponible online: <https://www.csl.com/contact/customer-support> [Última fecha de revisión: junio 2025].

CSL BEHRING ESPAÑA, *El papel global de CSL Behring en la lucha contra la COVID-19*. (10 de diciembre de 2020). Disponible online: <https://www.cslbehring.es/noticias/2020-1210-covid19-fact-sheet> [Última fecha de revisión: junio 2025].

CSL BEHRING ESPAÑA, *Inclusión y Pertenencia*. Disponible online: <https://www.cslbehring.es/desarrollo-profesional/inclusion-y-pertenencia> [Última fecha de revisión: junio 2025].

CSL LIMITED, *Compromiso con las partes interesadas y temas materiales*. Disponible online: <https://www.csl.com/sustainability/governance/stakeholder-engagement-and-material-topics> [Última fecha de revisión: junio 2025].

CSL LIMITED, *CSL Behring Products*. Disponible online: <https://www.csl.com/we-are-csl/our-businesses-and-products/csl-behring/csl-behring-products> [Última fecha de revisión: junio 2025].

CSL LIMITED, *CSL Seqirus Products*. Disponible online: <https://www.csl.com/we-are-csl/our-businesses-and-products/csl-seqirus/csl-seqirus-products> [Última fecha de revisión: junio 2025].

CSL LIMITED, *CSL Vifor Products*. Disponible online: <https://www.csl.com/we-are-csl/our-businesses-and-products/csl-vifor/csl-vifor-products> [Última fecha de revisión: junio 2025].

CSL LIMITED, *Gobernanza de sostenibilidad*. Disponible online: <https://www.csl.com/sustainability/governance> [Última fecha de revisión: junio 2025].

CSL LIMITED, *Informe Anual 2022/23*. (2023). Disponible online: <https://investors.csl.com/annualreport/2023/> [Última fecha de revisión: junio 2025].

CSL LIMITED, *Informe Anual 2023*. (2023). Pp. 98-99. Disponible online: <https://investors.csl.com/annualreport/2023/99/> [Última fecha de revisión: junio 2025].

CSL LIMITED, *Responsible & Resilient Supply Chain*. Disponible online: <https://www.csl.com/sustainability/healthier-communities/responsible-and-resilient-supply-chain> [Última fecha de revisión: junio 2025].

CSL LIMITED, *R&D capabilities*. Disponible online: <https://www.csl.com/research-and-development/r-and-d-capabilities> [Última fecha de revisión: junio 2025].

CSL LIMITED, *Ubicaciones en todo el mundo*. (2025). Disponible online: <https://www.csl.com/we-are-csl/worldwide-locations> [Última fecha de revisión: junio 2025].

CSL LIMITED, *We are CSL*. Disponible online: <https://www.csl.com/we-are-csl/worldwide-locations> [Última fecha de revisión: junio 2025].

CSL LIMITED, *Worldwide locations*. Disponible online: <https://www.csl.com/we-are-csl> [Última fecha de revisión: junio 2025].

ELECONOMISTA.ES. *Los datos que reflejan el dramático futuro para la población española cada vez más envejecida.* (10 de octubre de 2018). Disponible online: <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/9443025/10/18/Los-datos-que-reflejan-el-dramatico-futuro-para-la-poblacion-espanola-cada-vez-mas-envejecida.html> [Última fecha de revisión: junio 2025].

EL CONFIDENCIAL. *Vuelven los ajustes: España afronta una política fiscal restrictiva hasta 2026.* (3 de julio de 2023). Disponible online: [https://www.elconfidencial.com/economia/2023-07-03/ajustes-politica-fiscal-restrictiva-espana\\_3685272/](https://www.elconfidencial.com/economia/2023-07-03/ajustes-politica-fiscal-restrictiva-espana_3685272/) [Última fecha de revisión: junio 2025].

EURACTIV. *Key MEP on pharma legislation: Trump tariffs will impact pharma package.* (5 de marzo de 2025). Disponible online: <https://euractiv.es/section/health-consumers/news/key-mep-on-pharma-legislation-trump-tariffs-will-impact-pharma-package/> [Última fecha de revisión: junio 2025].

EUROPA PRESS. *Grifols reduce un 71,5% su beneficio en 2023 a casi 60 millones por la ofensiva de Gotham.* (29 de febrero de 2024). Disponible online: <https://www.europapress.es/economia/noticia-grifols-reduce-715-beneficio-2023-casi-60-millones-ofensiva-gotham-20240229084816.html> [Última fecha de revisión: junio 2025].

FARMAINDUSTRIA. *El sector salud español busca reducir su huella de carbono con iniciativas como MAPIC.* (22 de abril de 2025). Disponible online: <https://www.farmaindustria.com/noticias/el-sector-salud-espanol-busca-reducir-su-huella-de-carbono-con-iniciativas-como-mapic-wiVxz> [Última fecha de revisión: junio 2025].

FARMAINDUSTRIA. *La inversión en I+D de la industria farmacéutica roza los 1.400 millones de euros en España y crece un 10 % en tan solo un año.* (13 de diciembre de 2023). Disponible online: <https://www.farmaindustria.es/web/prensa/notas-de-prensa/2023/12/13/la-inversion-en-id-de-la-industria-farmaceutica-roza-los-1-400-millones-de-euros-en-espana-y-crece-un-10-en-tan-solo-un-ano/> [Última fecha de revisión: junio 2025].

GOBIERNO DE ESPAÑA. *Normas y requisitos de productos. Sector Farmacéutico.* Disponible online: [https://administracion.gob.es/pag\\_Home/Tu-espacio-europeo/derechos-obligaciones/empresas/productos/normas-requisitos/sector-farmaceutico.html](https://administracion.gob.es/pag_Home/Tu-espacio-europeo/derechos-obligaciones/empresas/productos/normas-requisitos/sector-farmaceutico.html) [Última fecha de revisión: junio 2025].

GRIFOLS, *Grifols completa la adquisición de Biotest: una operación estratégica y transformadora para acelerar el crecimiento y la innovación.* (17 de abril de 2023). Disponible online: <https://www.grifols.com/es/view-news/-/news/grifols-completes-the-acquisition-of-biotest-a-strategic-and-transformational-transaction-to-accelerate-growth-and-innovation> [Última fecha de revisión: junio 2025].

GRIFOLS, *Grifols increases its revenues by 14.3% to EUR 2,423 million, driven by its strategic growth plan.* (31 de julio de 2019). Disponible online: <https://www.grifols.com/es/view-news/-/news/grifols-increases-its-revenues-by-143-to-eur-2423-million-driven-by-its-strategic-growth-plan> [Última fecha de revisión: junio 2025].

GRIFOLS, *Grifols highlights an increase in plasma and underscores innovation and sustainability as key growth pillars in its AGM.* (19 de mayo de 2023). Disponible online: <https://www.grifols.com/es/view-news/>

/news/grifols-highlights-an-increase-in-plasma-and-underscores-innovation-and-sustainability-as-key-growth-pillars-in-its-agm [Última fecha de revisión: junio 2025].

GRIFOLS, *Grifols inaugura una nueva planta de fabricación de última generación en Irlanda para satisfacer la creciente demanda mundial de medicamentos derivados del plasma*. (22 de junio de 2023). Disponible online: <https://www.grifols.com/en/view-news/-/news/grifols-inaugurates-new-state-of-the-art-manufacturing-plant-in-ireland-to-meet-growing-global-demand-for-plasma-medicines> [Última fecha de revisión: junio 2025].

GRIFOLS, *Grifols alcanza un acuerdo con Canadian Blood Services para acelerar la autosuficiencia de inmunoglobulinas de Canadá*. (7 de septiembre de 2022). Disponible online: <https://www.grifols.com/documents/6155538/6172142/np-20220907-es.pdf/a004e5ad-c3a9-6e3c-52bb-cc60d55acc7c> [Última fecha de revisión: junio 2025].

GRIFOLS, *Grifols recibe la aprobación de la FDA para ampliar la capacidad de purificación y llenado de inmunoglobulina en su planta de Carolina del Norte*. (13 de noviembre de 2023). Disponible online: <https://www.grifols.com/en/view-news/-/news/grifols-receives-fda-approval-for-expanded-immunoglobulin-purification-and-filling-capacity-at-its-north-carolina-site> [Última fecha de revisión: junio 2025].

GRIFOLS, *Grifols announces formal collaboration with US government to produce the first treatment specifically targeting COVID-19*. (6 de abril de 2020). Disponible online: <https://www.grifols.com/en/view-news/-/news/grifols-announces-formal-collaboration-with-us-government-to-produce-the-first-treatment-specifically-targeting-covid-19> [Última fecha de revisión: junio 2025].

GRIFOLS, *Nuestra historia*. Disponible online: <https://www.grifols.com/es/our-history> [Última fecha de revisión: junio 2025].

GRIFOLS, *Misión, visión y valores*. Disponible online: <https://www.grifols.com/es/mission-and-values> [Última fecha de revisión: junio 2025].

GRIFOLS, *Innovación científica para pacientes*. Disponible online: <https://www.grifols.com/es/innovation> [Última fecha de revisión: junio 2025].

GRIFOLS, *Nuestro equipo*. Disponible online: <https://www.grifols.com/es/our-people> [Última fecha de revisión: junio 2025].

GRIFOLS, *Maquinaria de vanguardia para la fabricación biofarmacéutica*. Disponible online: <https://www.grifols.com/es/machinery> [Última fecha de revisión: junio 2025].

GRIFOLS, *Grifols social media community guidelines*. (2023). Disponible online: <https://www.grifols.com/es/grifols-social-media-community-guidelines> [Última fecha de revisión: junio 2025].

GRIFOLS, *Declaración de esclavitud moderna y transparencia en la cadena de suministro para el ejercicio fiscal finalizado el 31 de diciembre de 2023*. (2023). Disponible online: [https://www.grifols.com/documents/6155530/6156443/ModernSlaveryStatement2023\\_vfESP\\_firma.pdf/adbe4fcd-ea85-7718-3090-ef7da0ee363a?t=1715334735192](https://www.grifols.com/documents/6155530/6156443/ModernSlaveryStatement2023_vfESP_firma.pdf/adbe4fcd-ea85-7718-3090-ef7da0ee363a?t=1715334735192) [Última fecha de revisión: junio 2025].

GRIFOLS, *Grifols presenta sólidos resultados: los ingresos crecen un 23% y el margen EBITDA ajustado supera las previsiones del 21%*. (9 de mayo de 2023). Disponible online: <https://www.grifols.com/documents/6155538/0/np-20230509-es.pdf> [Última fecha de revisión: junio 2025].

GRIFOLS, S.A., *Informe Anual Integrado, 2023*. (2023). Disponible online: <https://www.grifols.com/documents/3625622/6153866/ResumenEjecutivoInformeAnual.pdf/820505d0-1972-5a92-7571-7f9e91d10d00?t=1710322933107> [página 14] [Última fecha de revisión: junio 2025].

GRIFOLS, S.A., *Informe Anual Integrado 2024*. (2024). Disponible online: [https://www.grifols.com/documents/3625622/7320249/IAR\\_ES.pdf/99aff77d-0c74-4e63-0369-6c35a43e9012?t=1742200273687](https://www.grifols.com/documents/3625622/7320249/IAR_ES.pdf/99aff77d-0c74-4e63-0369-6c35a43e9012?t=1742200273687) [página 10] [Última fecha de revisión: junio 2025].

GRIFOLS, S.A., *Informe integrado y de sostenibilidad 2023* (p. 42). (2024). Disponible online: [https://www.grifols.com/documents/3625622/6153866/integrado+ES\\_compressed.pdf/78ef0a21-3dae-1d9d-cf53-e7c6b3da207e?t=1745483431850](https://www.grifols.com/documents/3625622/6153866/integrado+ES_compressed.pdf/78ef0a21-3dae-1d9d-cf53-e7c6b3da207e?t=1745483431850) [Última fecha de revisión: junio 2025].

GRIFOLS, S.A., *Informe integrado y de sostenibilidad 2023* (págs. 45–47). (2024). Disponible online: [https://www.grifols.com/documents/3625622/6153866/integrado+ES\\_compressed.pdf/78ef0a21-3dae-1d9d-cf53-e7c6b3da207e?t=1745483431850](https://www.grifols.com/documents/3625622/6153866/integrado+ES_compressed.pdf/78ef0a21-3dae-1d9d-cf53-e7c6b3da207e?t=1745483431850) [Última fecha de revisión: junio 2025].

GRIFOLS, S.A., *Informe integrado y de sostenibilidad 2023* (p. 39). (2024). Disponible online: [https://www.grifols.com/documents/3625622/6153866/integrado+ES\\_compressed.pdf/78ef0a21-3dae-1d9d-cf53-e7c6b3da207e?t=1745483431850](https://www.grifols.com/documents/3625622/6153866/integrado+ES_compressed.pdf/78ef0a21-3dae-1d9d-cf53-e7c6b3da207e?t=1745483431850) [Última fecha de revisión: junio 2025].

GRIFOLS, S.A., *Maquinaria y tecnología de fabricación biofarmacéutica*. (2025). Disponible online: <https://www.grifols.com/es/machinery> [Última fecha de revisión: junio 2025].

GRIFOLS, S.A., *Distribución comercial y diagnóstico*. (2025). Disponible online: <https://www.grifols.com/es/-/commercial-distribution-and-diagnos> [Última fecha de revisión: junio 2025].

GRIFOLS, *Informes de sostenibilidad*. Disponible online: <https://www.grifols.com/es/sustainability-reports> [Última fecha de revisión: junio 2025].

MANAGEMENT MEDICATION. *About Grifols*. Disponible online: <https://www.managementmedication.com/en/about-grifols> [Última fecha de revisión: junio 2025].

PHARMASERV GMBH. *Strategic supply chain partnership with CSL*. (27 de junio de 2023). Disponible online: <https://www.pharmaserv-logistics.com/company/news/strategic-supply-chain-partnership-with-csl> [Última fecha de revisión: junio 2025].

PMFARMA. *Grifols inicia en España el lanzamiento europeo de Xembify para tratar las inmunodeficiencias*. (4 de enero de 2023). Disponible online: <https://www.pmfarma.com/app/noticias/54093-grifols-inicia-en-espaya-el-lanzamiento-europeo-de-xembify-para-tratar-las-inmunodeficiencias-> [Última fecha de revisión: junio 2025].

REDACCIÓN CINCO DÍAS. (3 de junio de 2025). *Grifols traza nuevos planes para crecer en Egipto, uno de sus mercados estratégicos*. Disponible online: <https://cincodias.elpais.com/companias/2025-06-03/grifols->

traza-nuevos-planos-para-crecer-en-egipto-uno-de-sus-mercados-estrategicos.html [Última fecha de revisión: junio 2025].

RTVE. (13 de marzo de 2025). *Cinco años después del confinamiento, los efectos de la pandemia aún se aprecian en la sociedad española*. Disponible online: <https://www.rtve.es/noticias/20250313/espana-despues-covid-19-datos-muertes-economia/16488142.html> [Última fecha de revisión: junio 2025].

RTVE. (25 de marzo de 2025). Disponible online: <https://www.rtve.es/noticias/20250325/banco-espana-alerta-situacion-incierta-economia-europea-era-trump/16505692.shtml> [Última fecha de revisión: junio 2025].

RTVE. (2 de abril de 2025). Disponible online: <https://www.rtve.es/noticias/20250402/comercio-espana-eeuu-aranceles-amenazan-ventas-maquinaria-aceite-oliva-acero/16507569.shtml> [Última fecha de revisión: junio 2025].

STATISTA. (22 de enero de 2025). *Media anual de la tasa de cambio de euro a dólar estadounidense 1999-2024*. Disponible online: <https://es.statista.com/estadisticas/606660/media-anual-de-la-tasa-de-cambio-de-euro-a-dolar-estadounidense/> [Última fecha de revisión: junio 2025].

STATISTA. (2024). *Tasa de paro en España del 1er trimestre de 2005 al 4º trimestre de 2024*. Disponible online: <https://es.statista.com/estadisticas/474896/tasa-de-paro-en-espana/> [Última fecha de revisión: junio 2025].

