



## General Lab<sup>1</sup>

### 1. Orígenes

General Lab es un grupo empresarial creado en 1991 que se dedica a la realización de análisis clínicos y a la gestión de laboratorios clínicos. Desde 2005 es el grupo de laboratorios líder en España y ha generado beneficios siempre y desde el primer año. Tiene la sede social en Barcelona.

### La idea

El proyecto de crear General Lab surgió de la voluntad de poner en marcha un gran laboratorio privado aplicando los últimos avances en gestión empresarial. El objetivo era convertirse en la empresa de laboratorio clínico líder en Catalunya en dos años, y en uno de los líderes europeos en el futuro. Para ello se tenía que prestar el mejor servicio al médico prescriptor y al paciente a un coste controlado y eficiente. Se trataba de modernizar el sector del laboratorio clínico o de análisis clínicos como empresa, tanto desde el punto de vista productivo, de calidad y eficiencia, como desde el punto de vista de empresa de servicios.

Josep Ignasi Hornos Vila (especialista en análisis clínicos y PDD del IESE) junto con Jesús M<sup>a</sup> Martínez Larrañaga (ingeniero industrial y PADE del IESE) desarrollaron un Plan de Empresa que contemplaba tres escenarios de actividad: realizar 1.000, 2.000 y 4.000 pacientes diarios. El punto de equilibrio inicial se situaba en una facturación anual de 4,2 millones de euros. Josep Ignasi Hornos (futuro Director General) contactó con Carles Sumarroca Coixet (futuro Presidente de General Lab) para conseguir socios financieros. El Sr. Martínez Larrañaga (futuro Gerente) contactó con Luis de Jaureguizar (Director General de Quinta de Salud La Alianza) para conseguir que se sumase al proyecto un cliente importante como socio.

### Inicio de las actividades

General Lab se constituyó oficialmente el 5 de julio de 1991. Esto conllevó múltiples y continuas reuniones de gestión, consenso y establecimiento de valores, objetivos, criterios y procedimientos para consolidar la estrategia y cultura de la futura empresa.

---

<sup>1</sup> Caso redactado por Oriol Amat y Martí Guasch, profesores de la Universitat Pompeu Fabra. Los autores agradecen la colaboración de General Lab y, especialmente, la de Albert Sumarroca (Consejero Delegado) y de Josep Ignasi Hornos (Director General) 2013.

Este caso ha sido premiado por el Institute of Management Accountants de Estados Unidos en el 2013 IMA Case Writing Competition en el marco del congreso anual de la American Accounting Association.

Se construyó un nuevo laboratorio clínico de grandes dimensiones (más de 1.500 m<sup>2</sup>) dentro de las instalaciones del Hospital Universitario Sagrat Cor de Barcelona, propiedad de Quinta de Salud La Alianza. El día 2 de diciembre de 1991 se iniciaron las actividades.

Desde un principio consiguió el apoyo y la complicidad de los proveedores que permitieron pagar a 180 días, en lugar de a 90 o a 120 días, que era lo habitual en ese momento.

## 2. Un accionariado multidisciplinar

Una de las particularidades de General Lab era su accionariado que integraba ejecutivos (23%), clientes (26%) y empresarios como accionistas financieros (51%). El capital social inicial era de 600.000 euros repartidos entre diversos accionistas (ver figura 1).

Este accionariado ha priorizado más los objetivos de crecimiento y la creación de valor a largo plazo que la percepción de dividendos a corto plazo.

Quinta de Salud la Alianza	18,0 %
Carles Sumarroca Coixet	14,0 %
Josep Ignasi Hornos Vila	14,0 %
Joaquim Sumarroca Coixet	10,0 %
Tirce, S.A.	8,0 %
Mercè Fulquet Azustench	7,0 %
Pere Sumarroca Coixet	7,0 %
Lluís Coll Huguet	5,0 %
Remei Cirera Rafanell	5,0 %
Proelec, S.A.	5,0 %
Jesús M <sup>a</sup> Martínez Larrañaga	4,0 %
Joan Torres Picamal	1,5 %
Jordi Escribà Nadal	1,5 %
Total	100 %

Figura 1. Accionariado inicial de General Lab

## 3. Un sector relevante y con un alto nivel de competencia

En Estados Unidos, el coste económico del laboratorio clínico es el 4% del total de la Sanidad, pero influye y tiene relación directa con el 70% de todas las decisiones médicas. La tarea del laboratorio clínico tiene tres fases claramente diferenciadas (ver figura 2). De estas fases, la analítica ha sido hasta nuestros días la tarea primordial y, en muchos casos, la única en la gran mayoría de los laboratorios clínicos. En la actualidad, el proceso analítico es cada vez más susceptible de ser no tan sólo automatizado, sino también robotizado. Actualmente, y cada vez más en un futuro próximo, las fases preanalítica y postanalítica constituyen los verdaderos indicadores de la calidad en los laboratorios clínicos.

Desgraciadamente, en todo el mundo, los principios organizativos de muchos laboratorios clínicos responden a las condiciones de la era industrial de hace cien años: división del trabajo, división de la gestión, separación entre el hacer y el pensar,

retribución por tarea... En muchos laboratorios clínicos, se dispone de una tecnología del siglo XXI en manos de un estilo de gestión del siglo XIX, principios del XX.

La facturación del sector privado de laboratorios clínicos en España es de unos 700 millones de euros al año. Se trata de un sector altamente competitivo en precios y calidad. No hay regulación de precios, ni tarifa oficial de precios, algo que sí existe en Europa. A menudo, se ha de operar con precios imposibles ya que algunos clientes llegan a exigir gratis determinados análisis o servicios.

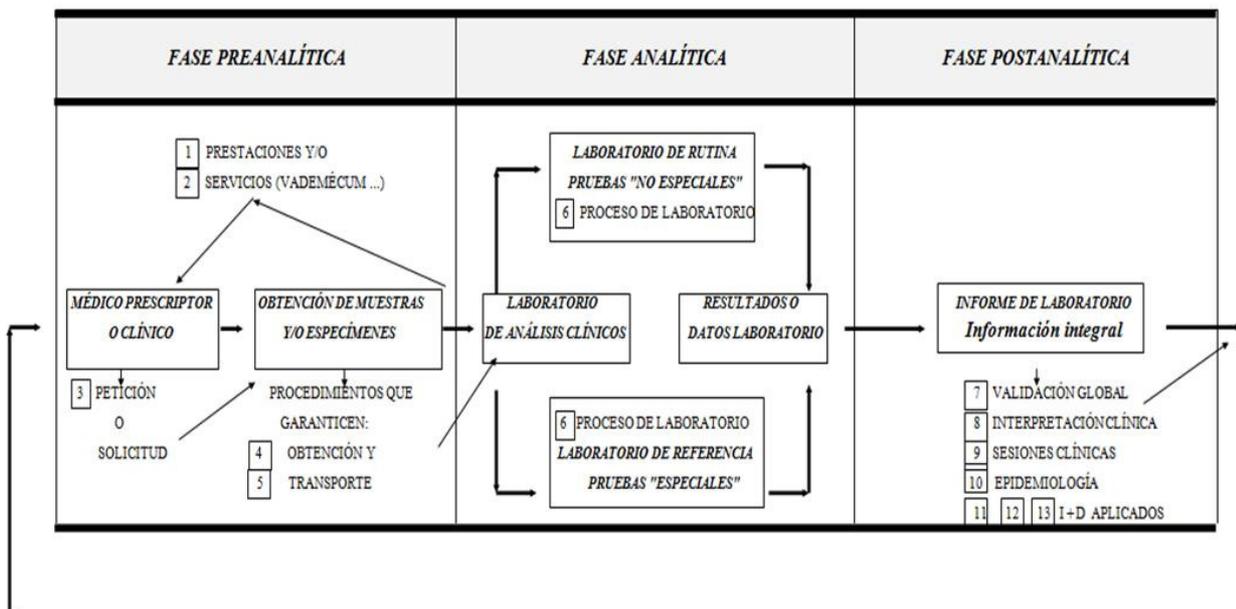


Figura 2. Fases de la operativa del laboratorio clínico

#### 4. Estrategia y modelo de negocio de General Lab

##### 4.1. Misión, visión y valores

General Lab tiene una clara orientación empresarial. El principal objetivo es ser la empresa líder y para ello es fundamental la motivación del equipo humano que ha de conseguir realizar un gran número de pruebas con elevada garantía de calidad, en mínimos periodos de tiempo y con un coste reducido. En la Figura 3 se presenta misión, visión y valores.

## ¿QUÉ QUEREMOS HACER?

### MISIÓN

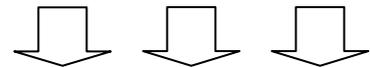
OFRECER EL MEJOR SERVICIO DIAGNÓSTICO CON LA MÁXIMA CALIDAD TÉCNICA Y HUMANA Y CON EFICIENCIA ECONÓMICA

## ¿QUÉ HACEMOS?

### VISIÓN

PROVEEDORES DE SERVICIOS ÓPTIMOS Y EFICIENTES, ORIENTADOS AL CLIENTE Y LO MÁS CERCA DE ÉL (GRUPO GENERAL LAB) CON EL OBJETIVO DE MEJORAR CONTINUADAMENTE:

- Nuestra organización y su expansión (líderes del sector)
- La proximidad
- El nivel de innovaciones y diferenciaciones con la competencia
- La calidad global con un servicio personalizado a cada cliente



### NUESTROS VALORES

- SOMOS GESTORES Y COLABORADORES-SOCIOS DEL LABORATORIO SANITARIO
- SOMOS UN EQUIPO DE EXPERTOS EN TODAS LAS VERTIENTES: TÉCNICA, DE GESTIÓN, DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN, DE ATENCIÓN AL CLIENTE Y COMERCIAL
- OFRECEMOS UN SERVICIO PERSONALIZADO A CADA CLIENTE
- TENEMOS INNOVACIÓN A TODOS LOS NIVELES: DE GESTIÓN, TÉCNICA, DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN...
- ESTAMOS DIRIGIDOS POR PROFESIONALES DEL SECTOR Y NO POR GRUPOS FINANCIEROS

Figura 3. Misión, visión y valores de General Lab

### 4.2. Estrategia

El laboratorio clínico, como organización, es una empresa de servicios que se engloba dentro de lo que llamamos nuevas tecnologías. Actualmente, el entorno de estas nuevas tecnologías viene definido por tres realidades: globalización de los mercados, tecnología de los medios y calidad total como cultura de gestión. Estas tres realidades están sujetas a muchos cambios, al igual que la sociedad misma.

Como empresa de servicios es fundamental que el laboratorio clínico tenga plena orientación al cliente. Es decir, el cliente debe ser el centro de la estrategia de la empresa. Además, es necesario saber y conocer los distintos tipos de clientes: externos e internos. Como clientes externos hay que considerar a los médicos prescriptores, pacientes, compañías aseguradoras, clínicas y hospitales, mutuas de accidentes y servicios de prevención de grandes empresas, laboratorios farmacéuticos, empresas públicas, otros laboratorios clínicos... Y como clientes internos, los empleados de la empresa, accionistas, proveedores, entidades financieras...

La estrategia de General Lab es integral ya que contempla la gestión de las personas, las nuevas tecnologías, los procesos más eficientes, la calidad total y la innovación continua y permanente. Como expone Josep Ignasi Hornos: *“Todas las actividades comportan costes, no todas añaden valor, sólo algunas implican diferenciación y muy pocas aportan ventaja competitiva”*.

Esta estrategia permite formular objetivos anuales que se refieren a temas como los siguientes:

- Aumentar EBITDA (Beneficio antes de intereses, impuestos y amortizaciones) sobre ventas
- Reducir costes de consumos (reactivos, fungibles, papel, toners...), personal, transportes...
- Reducir absentismo (sin incluir bajas por maternidad/paternidad y larga duración)
- Aumentar horas de formación
- Reducir incidencias
- Cumplir con los objetivos de inventario
- Cumplir los plazos de entrega
- Aumentar conferencias, publicaciones y artículos científicos realizados por personal de la empresa

### **4.3. Recursos humanos**

Ante la necesidad de intuir, satisfacer y fidelizar a los distintos tipos de clientes, la gestión de las personas constituye un elemento estratégico vital para conseguir los objetivos del laboratorio clínico. Como en toda empresa de servicios, en el laboratorio clínico las personas son el recurso más valioso de la organización, cuyo producto esencial es ofrecer un servicio y, en este caso, un servicio primordial, relacionado con la salud de otras personas. Se requiere una Dirección que tenga una visión integral del laboratorio y que ejerza un liderazgo capaz de formar e integrar equipos de trabajo y dirigirlos hacia el logro de los objetivos planteados.

La política de recursos humanos se basa en diversos pilares:

- Una organización en red (horizontal y descentralizada) ya que las decisiones se toman cerca de donde se genera el servicio. Así, se promueve la mejora

continua y la participación de todos los empleados, manteniendo siempre una innovación continua y permanente.

- Esfuerzo en formación. A este nivel, General Lab es el laboratorio clínico más activo en todos los foros (empresarial, técnico y científico).
- Importancia de la motivación.
- Política de retribución que tiene un componente variable basado en objetivos e indicadores. La retribución variable considera lo que hacen las personas, más que su status o su formación académica. En la Figura 4 se presenta un ejemplo del cálculo del incentivo anual de un responsable del departamento técnico en un laboratorio. El incentivo depende de la consecución de diversos objetivos basados en indicadores de costes, productividad y calidad.
- Consenso con los representantes sindicales ya que General Lab ha tenido comité de empresa desde sus inicios.

Nº	Indicador	Objetivo*	Calculo del indicador	Punto de Partida	Indicador del periodo	Resultado	Objetivo conseguido	Aporta al Total	Incentivo por indicador
1	Coste Directo	Disminución del 5% respecto año anterior	Gastos directos totales/núm. Total determinaciones	4.63	3.57		Si	25%	750
2	Productividad	Aumento del 5% respecto año anterior	Núm. Total de determ./núm de jornadas completas	11.734	15.757		Si	25%	750
3	Ratios consumos	No superar los límites de referencia establecidos *	Núm determ. Consumidas/núm total determ. Informadas	Hemo=1.17	Hemo=1.20		Hemogramas no sólo 16,7%	0,25	500
				Coag=1.68	Coag=1.43				
				Bioq=1.17	Bioq=1.12				
4	Control Calidad Externo	Mantener % de resultados no aceptables per debajo de la media del grupo GL	% resultados no aceptables	5.13	3.9		Si	25%	750

\* Criterio por el cual se considera el objetivo cumplido. No se contempla la posibilidad de cumplir parcialmente los objetivos.

Figura 4. Ejemplo de cálculo del incentivo anual basado en la consecución de los objetivos medidos con diferentes indicadores de coste, productividad, consumos y calidad

#### 4.4. Calidad total

Calidad Total significa obtener la satisfacción del cliente (externo y interno) con eficiencia económica. La Calidad Total abarca todos los servicios, procesos, datos e informes de análisis que realiza el laboratorio clínico y se basa en diversos pilares: las

personas, la tecnología, la gestión de la calidad, la proximidad al cliente y la eficiencia económica (Figura 5).

<b>1.</b>	<b>EQUIPO HUMANO (motivado y profesionalizado permanentemente)</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• ORGANIZACIÓN EN RED</li><li>• FORMACIÓN</li><li>• INFORMACIÓN (Comunicación)</li><li>• I + D</li><li>• INCENTIVOS</li></ul>
<b>2.</b>	<b>DISPONIBILIDADES TECNOLÓGICAS DE VANGUARDIA</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• INSTRUMENTAL</li><li>• ROBÓTICA</li><li>• INFORMÁTICA Y TELECOMUNICACIONES</li></ul>
<b>3.</b>	<b>CALIDAD Y PRESTACIÓN DE SERVICIOS ÓPTIMOS</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• CERTIFICACIONES Y ACREDITACIONES</li><li>• UNIDAD DE GESTIÓN DE CALIDAD E INSPECCIONES</li><li>• UNIDAD DE CONTROL DE LA CALIDAD TOTAL</li><li>• INDICADORES DE CALIDAD (Percepción de los clientes)</li></ul>
<b>4.</b>	<b>PROXIMIDAD AL CLIENTE</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• EXTERNO (Usuarios, Médicos, Hospitales, Gerencias, Centros y Entidades)</li><li>• INTERNO (Trabajadores y Organizaciones Internas)</li><li>• ADIVINAR Y SATISFACER SUS EXPECTATIVAS</li></ul>
<b>5.</b>	<b>EFICIENCIA ECONÓMICA</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• COSTE SOPORTABLE, NO AL COSTE MÁS BAJO</li><li>• EQUILIBRIO CALIDAD-SERVICIO-PRECIO</li><li>• CONTABILIDAD ANALÍTICA Y PRESUPUESTARIA</li><li>• CÁLCULO Y ANÁLISIS DE LOS COSTES DE LA NO-CALIDAD</li></ul>

Figura 5. Pilares de la Calidad Total en General Lab

Para alcanzar estos objetivos, es necesario que todos los integrantes del laboratorio sean gestores de la calidad. Todas las personas se han de responsabilizar de la gestión de la calidad (prevención, autocontrol, mejora continua, pensar y verlo todo desde la perspectiva del cliente exigente).

La política de Calidad Total es la que favorece un equilibrio entre los objetivos de calidad, precio y servicio que ha de alcanzarse a nivel global, pero también a nivel de cada empleado, ya que cada uno es como una microempresa. La competitividad obliga a una eficiencia económica (coste soportable) que debe estar en equilibrio con la Calidad y los Servicios Prestados. Estos tres objetivos, Calidad-Servicio-Precio, dependen de cuestiones muy diferenciadas:

- La Calidad depende sobre todo de la profesionalidad de los integrantes del laboratorio.
- El Servicio depende de las expectativas del Cliente (externo y también interno). Un aspecto muy importante para la empresa es la gestión de las quejas, ya que se constata que una queja bien resuelta conlleva que el cliente se vuelva incondicional y multiplique su fidelidad por 5.
- El Precio adquiere todo su valor y dimensión cuando se compara al laboratorio con su competencia.

El reto de la empresa es encontrar un equilibrio adecuado entre estos tres objetivos.

General Lab fue el primer laboratorio clínico hospitalario de España en recibir la certificación ISO 9002:1994 en el año 1997 y la ISO 9001:2000 en el año 2001. Esta última es un sistema de gestión integral que promueve la mejora continua de todos los procesos y que busca la máxima satisfacción del cliente con eficiencia económica. Para ello, la empresa mide la satisfacción de los clientes.

Periódicamente, se realizan auditorías internas y, una vez al año, tiene lugar la auditoría externa realizada por el organismo oficial certificador.

#### **4.5. Sistemas de información**

General Lab apuesta por sistemas de información pioneros e innovadores. Inició sus actividades con un potente sistema informático que dispone de un programa nuevo y propio que se llama *WinLab@*, diseñado siguiendo las instrucciones y requerimientos de J.I. Hornos y que dispone, entre otras, de diversas innovaciones:

- Doble codificación por paciente (un código por paciente y otro código para la extracción o toma de muestra)
- Etiquetas de código de barras para la identificación positiva de todas las muestras biológicas y de todas las peticiones analíticas
- Tarjetas grafitadas como peticionario de analíticas

- Pantalla de visualización y lector de código de barras en cada sala de extracción o de toma de muestras
- Control de incidencias preanalíticas y reporte diario de las mismas a todos los centros remitentes, como mejor instrumento de mejora continua
- Completos niveles de validación (técnica, por sección y por paciente)
- Variada impresión de resultados con un informe acumulativo del historial de los últimos 6 resultados analíticos solicitados
- Informes acumulativos del propio paciente
- Informes analíticos y estadísticos para los grandes clientes
- Control de presencia para el personal
- Programa de almacén y stock de productos (reactivos y fungibles)

La informatización completa posibilita la trazabilidad de todos los procesos y personas implicados en todas las peticiones o solicitudes analíticas realizadas. Esto, junto con la racionalización de todos los procesos, permite a General Lab un liderazgo en costes (lo que es fundamental en un sector donde los precios están muy ajustados) y en plazos de entrega.

La empresa controla mensualmente para cada laboratorio diversos KPI (*Key Performance Indicators*) que incluye:

- la medida de la actividad, en el número de determinaciones (análisis) y en el número de solicitudes o peticiones (paciente)
- el promedio de determinaciones por petición
- los costes por determinación (reactivos, personal de producción, mantenimiento y amortizaciones)
- la productividad (número de test por empleado de producción a jornada completa)
- el absentismo (horas no trabajadas / horas contratadas)
- la distribución de personal productivo por categorías (facultativos, enfermería, técnicos, administrativos y otros)

#### **4.6. Innovación técnica**

Además de la innovación en gestión, General Lab también prioriza la innovación técnica. Esto se traduce en avances importantes en diversos tipos de análisis: Líquido Amniótico QF-PCR (Diagnóstico Prenatal), Prueba de aliento (*Helicobacter pylori*), Virus del Papiloma humano, Toxicología Industrial (Control Biológico), Drogas de abuso en saliva y sudor...

#### **4.7. Imagen**

Desde sus inicios General Lab instauró una potente imagen basada, sobre todo, en su logotipo (figura 6): un tubo de ensayo con forma de la letra “g” minúscula en un rectángulo azul, con el que se desarrolla un importante esfuerzo de marketing. Esta imagen y logotipo están presentes en todos los ámbitos de la empresa.



Figura 6. Logotipo de General Lab

### **5. La expansión**

General Lab ha experimentado un crecimiento exponencial ya desde los primeros años, lo cual es consecuente con el objetivo que ha inspirado la estrategia de la empresa.

#### **5.1. Estrategia de crecimiento**

Para crecer, en lugar de la confrontación con otros competidores, ha apostado por la integración (*outsourcing*) de laboratorios clínicos existentes. De esta forma, se conseguían volúmenes de analítica que permitieran alcanzar economías de escala y disponer de una completa red de laboratorios y centros de extracción para poder ofertar los servicios a los grandes clientes de forma global. A la vez, se pretendía optimizar los niveles de calidad y de servicio al cliente.

Por tanto, la principal vía de crecimiento y expansión ha sido la externalización de laboratorios clínicos de hospitales, clínicas, mutuas de accidentes y otros laboratorios (finalmente serán 40 en total). Siempre se ha contado con el apoyo y consenso de los comités de empresa y de los sindicatos implicados ya que, al externalizar, se ha integrado satisfactoriamente toda la plantilla del centro integrado.

#### **Incorporación de los laboratorios de los accionistas**

Ya en los primeros años, General Lab incorporó diferentes laboratorios de los accionistas, con el personal correspondiente:

Hospital Central l'Aliança – Barcelona, 1992

C.E.T.I.R. Laboratorio de RIA – Barcelona, 1992

Clínica Quirúrgica Onyar – Girona, 1992

Clínica de Ponent – Lleida, 1993

Clínica L'Aliança – Vic, 1993

Clínica L'Aliança – Sabadell, 1993

En estos centros, General Lab instaló laboratorios de urgencias con un sistema informático propio, y los conectó al laboratorio central de Barcelona, prestando así un servicio de asistencia continua, 24 horas al día, los 365 días del año.

### **Integración de otros laboratorios**

Posteriormente, y una vez finalizada la incorporación de los laboratorios clínicos de los accionistas, durante los años siguientes se estabilizó la situación técnica del laboratorio. En 1993, se consiguieron importantes clientes como ONCE Catalunya, Servicios Penitenciarios del Departament de Justicia de la Generalitat de Catalunya, Telefónica Catalunya y Mutua Metalúrgica de Accidentes y Enfermedades Profesionales. Se establecieron acuerdos con laboratorios privados para que trabajasen como centros concertados en Vic, Girona, Lleida, Mataró y Sabadell.

Además, se empezó a integrar personal y actividad analítica de otros laboratorios clínicos:

MIDAT, Mutua Metalúrgica Barcelona –1993

S.E.A.T. Factoría Zona Franca, Barcelona –1994

General Lab – Dr. Euras – Vic, 1994

General Lab Dr. J. Vidal – Tarragona, 1994

General Lab – Dr. Esteve – Girona, 1994

General Lab – Dra. Colldeforn – Mataró, 1995

General Lab – Dra. Olivé - Sabadell 1995

Simultáneamente, se inició una labor de expansión hacia centros médicos, compañías de asistencia sanitaria, empresas, mutuas de accidentes de trabajo y organismos públicos.

En 1993, también se inició la expansión en el resto de España iniciando actividades en Valencia y en Santander donde se constituyó la sociedad General Lab Cantabria. En 1997 se entra en participación con los Laboratorios R.A.E. y Artigalás sitios en Manresa.

### **5.2. Grupo General Lab**

Desde 1994 se estableció el grupo General Lab compuesto por tres tipos de laboratorios clínicos:

- Laboratorios propios: en los que General Lab ostenta el cien por cien de la propiedad.
- Laboratorios participados: en los que existe una participación accionarial no total. En la mayoría de los casos la participación supera el cincuenta por ciento de las acciones.
- Laboratorios colaboradores: en los que no hay participación accionarial. En este caso, se firma un acuerdo de colaboración, en el que General Lab se beneficia de la red asistencial del laboratorio colaborador para dar servicio a sus clientes y, el laboratorio colaborador se beneficia de servicios de General Lab (central de compras, laboratorio de referencia, financiación...).

### 5.3. Expansión en España

En septiembre de 1998, se inauguraron las instalaciones del Laboratorio Central de Madrid, gracias a la integración de los laboratorios clínicos y personal adscrito de Fraternidad y de Museba Ivesbico; ambas sociedades eran mutuas de accidentes y enfermedades profesionales. A partir de este momento se firmaron contratos, la gran mayoría con una total cobertura estatal, con servicios de prevención de grandes empresas: Telefónica, ONCE, Correos, Iberia, Adif, Policía Nacional, Instituto Social de la Marina, Ministerio del Interior, Metro de Madrid, Gas Natural Fenosa... y con otras mutuas de accidentes como Mutual Cyclops, Ibermutuamur, Umivale...

La expansión territorial de General Lab en España se consolidó con las incorporaciones del grupo Hospitalario Quirón en 1999, la progresiva incorporación de laboratorios de urgencia en cinco de sus hospitales, y la del grupo hospitalario U.S.P. en 2001, integrando catorce laboratorios de urgencia de hospitales. Cabe resaltar la entrada societaria, en el 2005, en Bioclinic, laboratorio de gran prestigio en Málaga.

### 5.4. Expansión en Portugal

En verano 2006, se constituyó General Lab Portugal construyendo un moderno laboratorio clínico en Lisboa. Rápidamente se expansionó una importante red hospitalaria de laboratorios de urgencias en Lisboa (Hospital da Luz, Hospital Lusiadas) y, en Oporto (Hospital Da Boavista). También se integra Germilab, laboratorio clínico sito en Cascais. De esta forma, se fue consolidando un gran grupo de laboratorios líder en la península ibérica.

En la Figura 7 se muestran los principales datos referidos a 2007 cuando General Lab ya era el laboratorio clínico líder en España en servicios, información, gestión y realización de pruebas diagnósticas de laboratorio. El 85% de su actividad se realizaba en España y el resto, en Portugal.

<b>50*</b>	<b>Laboratorios clínicos propios</b>
<b>17*</b>	<b>Laboratorios/empresas participadas accionarialmente</b>
<b>27*</b>	<b>Laboratorios colaboradores</b>
<b>790*</b>	<b>Empleados (150 licenciados / doctores)</b>
<b>2.462.230*</b>	<b>Peticiones o solicitudes analíticas anuales</b>
<b>11.000*</b>	<b>Peticiones o solicitudes analíticas por día</b>
<b>24.021.744*</b>	<b>Tests o análisis anuales</b>
<b>105.000*</b>	<b>Tests o análisis por día</b>
<b>53.934.000*</b>	<b>Facturación agregada estimada para el ejercicio 2007 (en euros)</b>

\*No incluye laboratorios colaboradores, sólo propios y participados accionarialmente

Figura 7. Principales datos de General Lab en España y Portugal (datos de 2007)

## **6. Fusión con Labco y entrada de 3i en el capital**

En diciembre de 2007 General Lab se fusionó con Labco, el líder francés de laboratorios clínicos, que en ese momento contaba con 115 laboratorios en varios países (Francia, Bélgica, Italia y Alemania), y una plantilla de casi tres mil trabajadores. Labco había sido fundada en 2003 a partir de la integración de varios laboratorios. De esta forma, Labco conseguía estar presente en España y Portugal. La fusión se hizo intercambiando acciones con Labco y, a partir de ese momento, General Lab siguió operando, como todos los demás laboratorios integrados de otros países, como filial de Labco. Después de la operación, el conjunto de los accionistas de General Lab pasó a disponer del 14% de las acciones de Labco.

La fusión de General Lab y Labco se enmarca en el convencimiento de que el sector del diagnóstico tiende a la concentración, por lo que se pretende crear un gran grupo europeo. Además, se persigue generar economías de escala para alcanzar sinergias en costes e ingresos, y cuenta con la ventaja de que los dos grupos tienen una filosofía muy parecida de crecimiento. El modelo de crecimiento de Labco es similar al de General Lab ya que consiste en incorporar laboratorios clínicos líderes locales y regionales en su red, y permite a los responsables de estos laboratorios convertirse en socios del grupo. De hecho, Labco actúa como una *holding* y todos los laboratorios son filiales de dicha *holding*. Este modelo es válido para los propietarios (más del 60% del capital pertenece a los directores de los laboratorios clínicos) y para los equipos gestores (que son habitualmente equipos del propio país). Así, tras haberse integrado en la red, los equipos gestores de los diferentes laboratorios continúan trabajando con un alto grado de autonomía, garantizando el mejor servicio a sus pacientes y médicos prescriptores. Esta estructura de funcionamiento permite mantener la gestión en equipos con conocimiento del mercado a nivel local y de país y, a su vez, lograr economías de escala.

Posteriormente, en julio de 2008 el grupo de capital riesgo 3i entró en el capital de Labco con una inversión de 130 millones de euros. En la actualidad, 3i y otras firmas de capital riesgo (TCR Capital, Natixis Investment Partners y CIC Finance) controlan el 42% de Labco.

## **7. Situación actual**

Actualmente, General Lab presta servicio en los ámbitos ambulatorio y hospitalario, en el sector privado y público, en todo lo referente a análisis clínicos de urgencia, de rutina, de referencia (especiales) y de anatomía patológica. También dispone de participaciones accionariales en empresas dedicadas a temas específicos como centros médicos.

Junto con su grupo, General Lab está abierto a todos los sectores (Hospitales, Mutuas de accidentes y Servicios de prevención, Compañías aseguradoras, Laboratorios farmacéuticos, Administración pública y otros laboratorios clínicos). También está abierto a todas las áreas de conocimiento: Anatomía patológica, Radioinmunoensayo,

Genética molecular, Toxicología industrial, Biología molecular, Servicios de transfusión sanguínea, *Anti-aging*, Medicina nutricional y funcional, Medicina preventiva personalizada...

Albert Sumarroca es el consejero delegado de General Lab y Director General de Labco Iberia (que gestiona la parte de Labco en España y Portugal). Josep Ignasi Hornos continúa siendo el Director General de General Lab.

Desde la entrada de 3i en el capital, Labco ha adquirido más de 80 laboratorios en diferentes países europeos. En España, ha adquirido el grupo hispano-luso Sampletest, en julio de 2008, por 210 millones de euros, y otros laboratorios de menor tamaño. Al comprar Sampletest, se creó la marca Labco Iberia que agrupa internamente todos los laboratorios filiales de Labco en España y Portugal. La mayoría de laboratorios continúan operando con su propia marca y con el logo de Labco.

En 2012, Labco hizo una emisión de 500 millones de euros de bonos para particulares para financiar su crecimiento.

En la Figura 8 y en los anexos se acompañan datos financieros de General Lab y de su principal competidor (Laboratorio Dr. F. Echevarne).

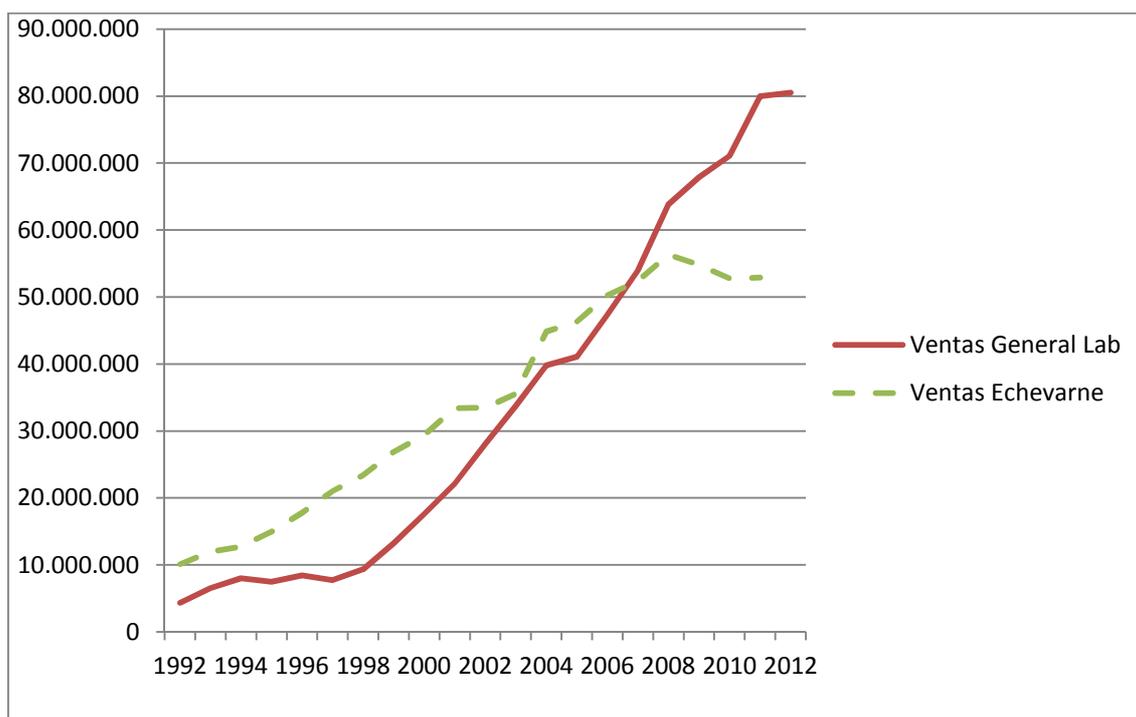


Figura 8. Evolución de las ventas de General Lab y del Laboratorio Dr. F. Echevarne de 1992 a 2011 (datos en euros)

Labco, con sede en París, facturó casi 600 millones de euros en 2012 (incluyendo Labco Iberia). Opera en siete países, cuenta con 4.820 trabajadores y realiza análisis clínicos a 19,7 millones de pacientes al año. Tiene voluntad de seguir creciendo y salir a bolsa por lo que no reparte dividendos.

General Lab, por volumen e historia, continúa siendo la filial con el modelo más estructurado de Labco y, por ello, sigue manteniendo su modelo de gestión. A parte de seguir creciendo y consolidar su liderazgo en España y Portugal, su reto es conseguir que las bajadas de precio acentuadas por la crisis no afecten a la calidad del servicio. Seguidamente, se facilitan diversos datos de General Lab y de Labco Iberia (Figura 9).

<b>General Lab (España + Portugal)</b>	<b>Labco Iberia (incluye General Lab)</b>	
64	144	Laboratorios clínicos propios
17	19	Laboratorios/empresas participadas accionarialmente
27	27	Laboratorios colaboradores
890*	1.695	Empleados (más de 200 licenciados/doctores)
4.512.851	6.585.000	Peticiones o solicitudes analíticas anuales (ejercicio 2012)
19.600*	28.600	Peticiones o solicitudes analíticas por día
46.188.800*	60.000.000	Tests o análisis anuales (ejercicio 2012)
200.000*	260.000	Tests o análisis por día
80.518.000*	148.000.000*	Facturación agregada estimada para el ejercicio 2012 (en euros)

\* No incluye laboratorios colaboradores, sólo propios y participados accionarialmente

Figura 9. Principales datos del año 2012 de General Lab y Labco Iberia

En 2013, 3i y el resto de accionistas pusieron a la venta Labco, valorado en unos 1000 millones de euros. Según Reuters, los candidatos a quedarse con la empresa son firmas de capital riesgo como Bain Capital, Blackstone, EQT, ADVENT y PAI, todas ellas con intereses en el sector sanitario europeo.

### **Cuestiones para la discusión**

1. Efectuar un diagnóstico (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) a partir de los estados financieros y del conjunto de información cualitativa de General Lab.
2. Identificar los factores clave de éxito de General Lab.
3. Evaluar la política de crecimiento de General Lab diferenciando la fase hasta 2007 y la fase de 2007 hasta 2013.
4. Proponer analíticas a la vista de los análisis realizados.

## Anexos

### Anexo 1. Balance de situación de General Lab de 2005 a 2011 (de 2009 a 2011 son datos no consolidados)

	31/12/2011		31/12/2010		31/12/2009		31/12/2008		31/12/2007		31/12/2006		31/12/2005	
<b>Activo no corriente</b>	<b>21.087.000</b>	<b>40%</b>	<b>9.818.000</b>	<b>31%</b>	<b>11.046.956</b>	<b>33%</b>	<b>11.948.034</b>	<b>33%</b>	<b>11.938.000</b>	<b>36%</b>	<b>10.161.000</b>	<b>38%</b>	<b>5.900.000</b>	<b>34%</b>
Inmovilizado inmaterial	10.887.000	21%	1.082.000	3%	1.303.605	4%	1.232.736	3%	578.000	2%	671.000	2%	904.000	7%
Inmovilizado material	5.106.000	10%	4.182.000	13%	5.115.538	15%	5.835.584	16%	7.449.000	23%	5.354.000	20%	2.495.000	13%
Otros activos no corrientes	5.094.000	10%	4.554.000	14%	4.627.813	14%	4.879.714	13%	3.911.000	12%	4.136.000	15%	2.501.000	14%
<b>Activo corriente</b>	<b>31.604.000</b>	<b>60%</b>	<b>22.217.000</b>	<b>69%</b>	<b>22.723.100</b>	<b>67%</b>	<b>24.281.701</b>	<b>67%</b>	<b>20.896.000</b>	<b>64%</b>	<b>16.723.000</b>	<b>62%</b>	<b>14.894.000</b>	<b>66%</b>
Existencias	1.562.000	3%	929.000	3%	1.000.946	3%	1.437.751	4%	1.295.000	4%	1.054.000	4%	843.000	4%
Deudores	27.692.000	53%	20.530.000	64%	20.189.587	60%	20.251.160	56%	18.058.000	55%	12.880.000	48%	12.909.000	60%
Tesorería	2.350.000	4%	758.000	2%	1.532.567	5%	2.592.790	7%	1.543.000	5%	2.789.000	10%	1.142.000	2%
<b>Total activo</b>	<b>52.691.000</b>	<b>100%</b>	<b>32.035.000</b>	<b>100%</b>	<b>33.770.056</b>	<b>100%</b>	<b>36.229.735</b>	<b>100%</b>	<b>32.834.000</b>	<b>100%</b>	<b>26.884.000</b>	<b>100%</b>	<b>20.794.000</b>	<b>100%</b>
<b>Fondos Propios</b>	<b>24.808.000</b>	<b>47%</b>	<b>14.537.000</b>	<b>45%</b>	<b>11.266.118</b>	<b>33%</b>	<b>13.030.876</b>	<b>36%</b>	<b>8.886.000</b>	<b>27%</b>	<b>8.553.000</b>	<b>32%</b>	<b>6.567.000</b>	<b>41%</b>
Capital suscrito	1.880.000	4%	1.880.000	6%	1.880.000	6%	1.880.000	5%	1.880.000	6%	2.400.000	9%	2.400.000	17%
Otros fondos propios	22.928.000	44%	12.657.000	40%	9.386.118	28%	11.150.876	31%	7.006.000	21%	6.153.000	23%	4.167.000	24%
<b>Pasivo no corriente</b>		<b>0%</b>		<b>0%</b>		<b>0%</b>		<b>0%</b>	<b>99.000</b>	<b>0%</b>	<b>169.000</b>	<b>1%</b>	<b>69.000</b>	<b>1%</b>
<b>Pasivo corriente</b>	<b>27.883.000</b>	<b>53%</b>	<b>17.498.000</b>	<b>55%</b>	<b>22.503.938</b>	<b>67%</b>	<b>23.198.859</b>	<b>64%</b>	<b>23.849.000</b>	<b>73%</b>	<b>18.162.000</b>	<b>68%</b>	<b>14.158.000</b>	<b>59%</b>
Deudas financieras	543.000	1%	1.894.000	6%	4.343.894	13%	7.427.400	21%	9.396.000	29%	7.315.000	27%	5.269.000	17%
Acreeedores comerciales	9.057.000	17%	6.573.000	21%	7.347.062	22%	9.878.704	27%	10.728.000	33%	8.283.000	31%	6.388.000	32%
Otros pasivos corrientes	18.283.000	35%	9.031.000	28%	10.812.982	32%	5.892.755	16%	3.725.000	11%	2.564.000	10%	2.501.000	10%
<b>Total pasivo y capital propio</b>	<b>52.691.000</b>	<b>100%</b>	<b>32.035.000</b>	<b>100%</b>	<b>33.770.056</b>	<b>100%</b>	<b>36.229.735</b>	<b>100%</b>	<b>32.834.000</b>	<b>100%</b>	<b>26.884.000</b>	<b>100%</b>	<b>20.794.000</b>	<b>100%</b>

## Anexo 2. Balance de situación del Laboratorio Dr. F. Echevarne de 2005 a 2011

	31/12/2011	%	31/12/2010	%	31/12/2009	%	31/12/2008	%	31/12/2007	%	31/12/2006	%	31/12/2005	%
<b>Activo no corriente</b>	25.223.405	<b>51%</b>	24.225.153	<b>50%</b>	24.191.320	<b>51%</b>	22.694.329	<b>49%</b>	21.229.136	<b>50%</b>	14.850.264	<b>41%</b>	14.014.086	<b>43%</b>
Inmovilizado inmaterial	4.216.966	<b>9%</b>	4.437.275	<b>9%</b>	4.564.734	<b>10%</b>	1.831.832	<b>4%</b>	3.406.164	<b>8%</b>	3.950.618	<b>11%</b>	3.845.030	<b>12%</b>
Inmovilizado material	13.965.035	<b>28%</b>	14.614.814	<b>30%</b>	14.675.490	<b>31%</b>	13.710.666	<b>30%</b>	12.078.298	<b>28%</b>	8.443.345	<b>24%</b>	7.805.552	<b>24%</b>
Otros activos no corrientes	7.041.404	<b>14%</b>	5.173.065	<b>11%</b>	4.951.095	<b>10%</b>	7.151.831	<b>16%</b>	5.744.675	<b>14%</b>	2.456.301	<b>7%</b>	2.363.504	<b>7%</b>
<b>Activo corriente</b>	24.152.829	<b>49%</b>	23.867.448	<b>50%</b>	23.558.175	<b>49%</b>	23.204.564	<b>51%</b>	21.166.399	<b>50%</b>	20.974.564	<b>59%</b>	18.584.171	<b>57%</b>
Existencias	409.482	<b>1%</b>	318.916	<b>1%</b>	n.d.		n.d.		n.d.		0	<b>0%</b>	n.d.	
Deudores	16.854.622	<b>34%</b>	19.682.229	<b>41%</b>	19.285.101	<b>40%</b>	19.989.167	<b>44%</b>	17.641.370	<b>42%</b>	17.267.617	<b>48%</b>	15.370.706	<b>47%</b>
Tesorería	6.888.724	<b>14%</b>	3.866.302	<b>8%</b>	4.273.074	<b>9%</b>	3.215.397	<b>7%</b>	3.525.029	<b>8%</b>	3.706.947	<b>10%</b>	3.213.465	<b>10%</b>
<b>Total activo</b>	49.376.234	<b>100%</b>	48.092.601	<b>100%</b>	47.749.495	<b>100%</b>	45.898.893	<b>100%</b>	42.395.535	<b>100%</b>	35.824.828	<b>100%</b>	32.598.257	<b>100%</b>
<b>Fondos propios</b>	37.732.132	<b>76%</b>	35.887.918	<b>75%</b>	33.577.785	<b>70%</b>	30.566.538	<b>67%</b>	26.456.192	<b>62%</b>	23.133.504	<b>65%</b>	20.293.044	<b>62%</b>
Capital suscrito	450.750	<b>1%</b>												
Otros fondos propios	37.281.382	<b>76%</b>	35.437.168	<b>74%</b>	33.127.035	<b>69%</b>	30.115.788	<b>66%</b>	26.005.442	<b>61%</b>	22.682.754	<b>63%</b>	19.842.294	<b>61%</b>
<b>Pasivo no corriente</b>	2.981.003	<b>6%</b>	3.283.832	<b>7%</b>	3.863.906	<b>8%</b>	4.041.679	<b>9%</b>	4.600.088	<b>11%</b>	1.834.099	<b>5%</b>	2.160.422	<b>7%</b>
Acreedores a L. P.	2.054.379	<b>4%</b>	2.635.514	<b>5%</b>	3.230.541	<b>7%</b>	3.462.563	<b>8%</b>	4.600.088	<b>11%</b>	1.834.099	<b>5%</b>	2.160.422	<b>7%</b>
Otros pasivos fijos	926.624	<b>2%</b>	648.318	<b>1%</b>	633.365	<b>1%</b>	579.116	<b>1%</b>	n.d.		0	<b>0%</b>	0	<b>0%</b>
<b>Pasivo corriente</b>	8.663.100	<b>18%</b>	8.920.851	<b>19%</b>	10.307.804	<b>22%</b>	11.290.676	<b>25%</b>	11.339.255	<b>27%</b>	10.857.225	<b>30%</b>	10.144.791	<b>31%</b>
Deudas financieras	642.303	<b>1%</b>	634.174	<b>1%</b>	1.282.745	<b>3%</b>	1.389.385	<b>3%</b>	1.957.500	<b>5%</b>	1.436.679	<b>4%</b>	1.129.708	<b>3%</b>
Acreedores comerciales	5.910.125	<b>37%</b>	5.836.731	<b>37%</b>	5.750.258	<b>37%</b>	6.038.663	<b>37%</b>	6.231.158	<b>40%</b>	6.037.298	<b>39%</b>	5.846.349	<b>40%</b>
Otros pasivos corrientes	2.110.672	<b>4%</b>	2.449.946	<b>5%</b>	3.274.801	<b>7%</b>	3.862.628	<b>8%</b>	3.150.597	<b>7%</b>	3.383.248	<b>9%</b>	3.168.734	<b>10%</b>
<b>Total pasivo y capital propio</b>	49.376.234	<b>100%</b>	48.092.601	<b>100%</b>	47.749.495	<b>100%</b>	45.898.893	<b>100%</b>	42.395.535	<b>100%</b>	35.824.828	<b>100%</b>	32.598.257	<b>100%</b>

**Anexo 3. Cuenta de pérdidas y ganancias de General Lab de 2005 a 2011 (de 2009 a 2011 son datos no consolidados)**

	31/12/2011		31/12/2010		31/12/2009		31/12/2008		31/12/2007		31/12/2006		31/12/2005	
<b>Importe neto de la cifra de ventas</b>	<b>63.724.000</b>	<b>100 %</b>	<b>53.375.000</b>	<b>100 %</b>	<b>50.634.208</b>	<b>100 %</b>	<b>50.578.926</b>	<b>100 %</b>	<b>46.427.000</b>	<b>100 %</b>	<b>39.615.000</b>	<b>100 %</b>	<b>36.677.000</b>	<b>100 %</b>
Materiales	23.459.000	-37%	19.789.000	-37%	17.944.574	-35%	18.471.423	-37%	15.280.000	-33%	14.292.000	-36%	13.532.000	-37%
Gastos de personal	24.567.000	-39%	20.053.000	-38%	18.653.252	-37%	17.044.927	-34%	16.382.000	-35%	13.294.000	-34%	12.661.000	-35%
Amortizaciones inmovilizado	-1.956.000	-3%	-1.632.000	-3%	-1.536.621	-3%	-1.445.352	-3%	-1.642.000	-4%	-1.446.000	-4%	-1.127.000	-3%
Otros gastos de explotación	-9.819.000	-15%	-7.438.000	-14%	-7.281.195	-14%	-6.074.380	-12%	-6.790.000	-15%	-6.087.000	-15%	-5.377.000	-15%
<b>Resultado de explotación (BAII)</b>	<b>3.923.000</b>	<b>6 %</b>	<b>4.463.000</b>	<b>8 %</b>	<b>5.218.566</b>	<b>10 %</b>	<b>7.542.844</b>	<b>15 %</b>	<b>6.333.000</b>	<b>14 %</b>	<b>4.496.000</b>	<b>11 %</b>	<b>3.980.000</b>	<b>11 %</b>
Resultado financiero	-111.000	0%	12.000	0%	-266.687	-1%	-169.152	0%	-603.000	-1%	-180.000	0%	-2.000	0%
<b>BAI ordinario</b>	<b>3.812.000</b>	<b>6 %</b>	<b>4.475.000</b>	<b>8 %</b>	<b>4.951.879</b>	<b>10 %</b>	<b>7.373.692</b>	<b>15 %</b>	<b>5.730.000</b>	<b>12 %</b>	<b>4.316.000</b>	<b>11 %</b>	<b>3.978.000</b>	<b>11 %</b>
Impuesto s/sociedades	-1.056.000	-2%	-1.238.000	-2%	-1.452.261	-3%	-2.174.746	-4%	-1.961.000	-4%	-1.515.000	-4%	-1.389.000	-4%
<b>Resultado ordinario</b>	<b>2.756.000</b>	<b>4 %</b>	<b>3.237.000</b>	<b>6 %</b>	<b>3.499.618</b>	<b>7 %</b>	<b>5.198.946</b>	<b>10 %</b>	<b>3.769.000</b>	<b>8 %</b>	<b>2.801.000</b>	<b>7 %</b>	<b>2.589.000</b>	<b>7 %</b>
Resultados extraordinarios		0%		0%		0%		0%	-94.000	0%	432.000	1%	-32.000	0%
<b>Resultado neto</b>	<b>2.756.000</b>	<b>4 %</b>	<b>3.237.000</b>	<b>6 %</b>	<b>3.499.618</b>	<b>7 %</b>	<b>5.198.946</b>	<b>10 %</b>	<b>3.675.000</b>	<b>8 %</b>	<b>3.233.000</b>	<b>8 %</b>	<b>2.557.000</b>	<b>7 %</b>
<b>Número de empleados</b>	769		777		569		545		506		411		332	

#### Anexo 4. Cuenta de pérdidas y ganancias del Laboratorio Dr. F. Echevarne de 2005 a 2011

	31/12/2011		31/12/2010		31/12/2009		31/12/2008		31/12/2007		31/12/2006		31/12/2005	
Importe neto de cifra de negocios	52.748.681	<b>100%</b>	52.711.046	<b>100%</b>	54.737.018	<b>100%</b>	56.164.482	<b>100%</b>	52.102.376	<b>100%</b>	50.135.636	<b>100%</b>	46.237.364	<b>100%</b>
Materiales	15914876	<b>30%</b>	15721580	<b>30%</b>	15536763	<b>28%</b>	16528639	<b>29%</b>	15655557	<b>30%</b>	15547415	<b>31%</b>	14597627	<b>32%</b>
Gastos de personal	24016759	<b>46%</b>	24538081	<b>47%</b>	24345712	<b>44%</b>	23737141	<b>42%</b>	22377664	<b>43%</b>	21580237	<b>43%</b>	18933932	<b>41%</b>
Amortizaciones inmovilizado	1724539	<b>3%</b>	1782539	<b>3%</b>	1894915	<b>3%</b>	2073978	<b>4%</b>	1984273	<b>4%</b>	1779216	<b>4%</b>	1783555	<b>4%</b>
Otros gastos de explotación	7.705.522	<b>15%</b>	7.437.949	<b>14%</b>	7.976.999	<b>15%</b>	7.788.345	<b>14%</b>	7.362.896	<b>14%</b>	6.920.660	<b>14%</b>	6.617.417	<b>14%</b>
<b>Resultado explotación (BAII)</b>	3.386.985	<b>6%</b>	3.230.897	<b>6%</b>	4.982.629	<b>9%</b>	6.036.379	<b>11%</b>	4.721.986	<b>9%</b>	4.308.108	<b>9%</b>	4.304.833	<b>9%</b>
Resultado financiero	-781.481	<b>-1%</b>	-92.518	<b>0%</b>	20.190	<b>0%</b>	-98.363	<b>0%</b>	62.049	<b>0%</b>	100.642	<b>0%</b>	94.798	<b>0%</b>
<b>BAI ordinario</b>	2.605.504	<b>5%</b>	3.138.378	<b>6%</b>	5.002.818	<b>9%</b>	5.938.017	<b>11%</b>	4.784.035	<b>9%</b>	4.408.751	<b>9%</b>	4.399.630	<b>10%</b>
Impuesto sobre sociedades	725.913	<b>1%</b>	870.185	<b>2%</b>	1.410.758	<b>3%</b>	1.673.239	<b>3%</b>	1.461.348	<b>3%</b>	1.305.812	<b>3%</b>	1.261.557	<b>3%</b>
<b>Resultado ordinario</b>	1.879.592	<b>4%</b>	2.268.193	<b>4%</b>	3.592.059	<b>7%</b>	4.264.777	<b>8%</b>	3.322.688	<b>6%</b>	3.102.939	<b>6%</b>	3.138.073	<b>7%</b>
Resultados extraordinarios											-262.477	<b>-1%</b>	-417.401	<b>-1%</b>
<b>Resultado neto</b>	1.879.592	<b>4%</b>	2.268.193	<b>4%</b>	3.592.059	<b>7%</b>	4.264.777	<b>8%</b>	3.322.688	<b>6%</b>	2.840.460	<b>6%</b>	2.720.671	<b>6%</b>
<b>Número empleados</b>	681		804		805		796		798		722		722	

**Anexo 5. Ratios de General Lab de 2005 a 2011 (sin empresas participadas)**

	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
<b>Liquidez</b>							
Liquidez (Activo corriente/ Pasivo corriente)	1,13	1,27	1,01	1,05	0,88	0,92	1,05
<b>Endeudamiento</b>							
Endeudamiento (Pasivo / Activo)	0,53	0,55	0,67	0,64	0,73	0,68	0,68
Calidad de la deuda (Pasivo corriente / Pasivo)	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,99	1,00
<b>Gestión de Activos</b>							
Rotación del Activo (Ventas / Activo)	1,21	1,67	1,50	1,40	1,41	1,47	1,76
Rotación del Activo fijo (Ventas / Activo no corriente)	3,02	5,44	4,58	4,23	3,89	3,90	6,22
Rotación del Activo circulante (Ventas / Activo corriente)	2,02	2,40	2,23	2,08	2,22	2,37	2,46
Rotación de existencias (Ventas / Existencias)	40,80	57,45	50,59	35,18	35,85	37,59	43,51
<b>Plazos</b>							
Plazos de existencias (Existencias / Consumos de explotación) x 365	24	17	20	28	31	27	23
Plazo de cobro (Clientes / Ingresos de explotación) x 365	159	140	146	146	142	119	128
Plazo de pago (Proveedores / Consumos de explotación) x 365	141	121	149	195	256	212	172
Acreedores comerciales / Clientes	0,33	0,32	0,36	0,49	0,59	0,64	0,49
<b>Rentabilidad</b>							
Rentabilidad económica (BAII / Activo)	7,45%	13,93%	15,45%	20,82%	19,29%	16,72%	19,14%
Rentabilidad financiera (Resultado neto / Fondos propios)	11,11%	22,27%	31,06%	39,90%	41,36%	37,80%	38,94%

## Anexo 6. Ratios del Laboratorio Dr. F. Echevarne de 2005 a 2011

	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
<b>Liquidez</b>							
Liquidez (Activo corriente/ Pasivo corriente)	2,79	2,68	2,29	2,06	1,87	1,93	1,83
<b>Endeudamiento</b>							
Endeudamiento (Pasivo / Activo)	0,24	0,25	0,30	0,33	0,38	0,35	0,38
Calidad de la deuda (Pasivo corriente / Pasivo)	0,74	0,73	0,73	0,74	0,71	0,86	0,82
<b>Gestión de Activos</b>							
Rotación del Activo (Ventas / Activo)	1,07	1,10	1,15	1,22	1,23	1,40	1,42
Rotación del Activo fijo (Ventas / Activo no corriente)	2,09	2,18	2,26	2,47	2,45	3,38	3,30
Rotación del Activo circulante (Ventas / Activo corriente)	2,18	2,21	2,32	2,42	2,46	2,39	2,49
Rotación de existencias (Ventas / Existencias)	128,82	165,28	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
<b>Plazos</b>							
Plazos de existencias (Existencias / Consumos de explotación) x 365	9	7	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Plazo de cobro (Clientes / Ingresos de explotación) x 365	117	136	129	130	124	126	121
Plazo de pago (Proveedores / Consumos de explotación) x 365	136	136	135	133	145	142	146
Acreedores comerciales / Clientes	0,35	0,30	0,30	0,30	0,35	0,35	0,38
<b>Rentabilidad</b>							
Rentabilidad económica (BAII / Activo)	6,86%	6,72%	10,43%	13,15%	11,14%	12,03%	13,21%
Rentabilidad financiera (Beneficio neto / Fondos propios)	4,98%	6,32%	10,70%	13,95%	12,56%	12,28%	13,41%

n.d.: No disponible