

## Gerardo Gutiérrez

### Fundador y Presidente de GADEA-Pharmaceutical Group

#### BIOGRAFÍA PERSONAL

**G**erardo Gutiérrez nació en México. Sus padres, aunque eran de dos pueblos vecinos de la provincia de León, emigraron a México donde se casaron y formaron una familia. Unos años después, cuando Gerardo tenía siete años, volvieron a España. Gerardo Gutiérrez es licenciado en Ciencias Químicas por la Universidad Complutense de Madrid y Máster en Dirección de Producción, Operaciones y Tecnología, (ICADE).

La entrevista tuvo lugar en las instalaciones de Crystal Pharma en el Polígono Industrial de Boecillo en Valladolid el día 14 de mayo de 2015.

—¿Qué te llevó a estudiar Química?

Estudí Químicas como decisión de último momento, se acababa el tiempo para matricularse en la Universidad y no sabía que hacer. Entré en Químicas en selectivo que era lo que me permitía no tener que decirme en ese momento. La idea era elegir después teniendo una perspectiva más amplia. En primero de carrera tuve un buen profesor que me hizo aficionarme a la Química un poco más que a las otras cosas. Por cierto, el profesor era José Luis García Ruano. Una vez dentro de la carrera, cada vez me gustó más. En mi caso la vocación por la Química no fue algo instantáneo sino que se ha ido desarrollando poco a poco a lo largo de mi vida.

—Hasta donde sabemos, no eres doctor en Química, sino que pasaste directamente de la licenciatura a la industria. ¿Con-



Gerardo Gutiérrez el día de la entrevista

—sideras después de estos años que hubiera sido mejor hacer la Tesis doctoral antes de empezar en el mundo profesional?

Que la Tesis sirve para determinar puestos es indudable. Yo digo jocosamente que nosotros “contratamos doctores a pesar de serlo”. Lo digo en broma porque para puestos relacionados con la investigación los años de Tesis te aportan una experiencia indudable. Desde luego, si yo pudiese volver atrás sí que haría el doctorado y creo que en mi desarrollo profesional me hubiese ayudado.

—La primera parte de tu vida profesional se desarrolló en distintas empresas farmacéuticas. ¿Qué tipo de puestos/funciones desempeñaste? ¿Cómo valoras esta

experiencia previa? ¿Te permitió, además de para adquirir experiencia, seguir formándote como químico?

Yo hice Bioquímica y cuando me incorporé a la industria farmacéutica había trabajado un año en el departamento de control de calidad de Johnson-Wax. En ese momento me pareció mucho más interesante la industria farmacéutica por los desafíos profesionales que suponía. Trabajé en Lilly 9 años, siempre en producción y desarrollo de procesos químicos, y llegué a ser director de desarrollo. Después de estos 9 años estuve en Química Sintética en Alcalá de Henares como director de I+D. Durante estas etapas nunca me abandonó la inquietud de hacer “algo más”, de trabajar por mi cuenta, algo que aprendí en casa. Mi padre era un emprendedor que a lo largo de su vida llegó a crear unas veinte empresas. Eso me hizo pensar con 37 años que ya era hora de independizarme profesionalmente, que se me estaba “pasando el arroz”. Dar el salto fue una decisión complicada, sobre todo desde la seguridad de mi trabajo en empresas sólidas.

—Te quedaste sin trabajo debido a un ERE en 1991. Entonces decidiste crear tu propia empresa (Raga Consultores) y establecerte como consultor de la industria farmacéutica. ¿Nos puedes contar algo de este período? ¿Con qué tipo de clientes trabajaste? ¿Te sentías satisfecho como consultor? ¿Qué dificultades encontraste?

Es verdad que el ERE catalizó la decisión de montar una empresa de consultoría para la empresa farmacéutica, pero ya lo había intentado dos años antes. En ningún momento tuve la idea de trabajar como consultor. Tenía tra-

## “ Los bancos y a las instituciones están encantados de dejarse engañar cuando eres tú el primero que apuesta ”

zado un plan industrial, yo era un químico de la industria y estaba bien considerado. Esto te genera confianza en ti mismo, pero en aquel momento montar una planta por pequeña que fuera era imposible por motivos económicos.

Tres años trabajando con diversos clientes de la empresa químico-farmacéutica española me proporcionaron una visión amplia sobre la industria, diferente, vi que el mundo era más amplio, y, en cierta manera se me quitó el miedo. Y, sobre todo, descubrí que el ir a trabajar a laboratorios ajenos estaba bien, pero que lo que me faltaba era un laboratorio propio.

*–Después de este período como consultor diste un salto importante a la producción. ¿Qué te llevó a dar este salto? ¿Por qué los esteroides?*

Di un salto importante en 1994 con 41 años poniendo en marcha un laboratorio químico de desarrollo, con la financiación que obtuve de la hipoteca de mi casa y unos primeros créditos obtenidos de los bancos. Como apuesta fue muy medida. Yo podía perder mi casa pero nada más. Empezamos ofertando nuestros servicios de desarrollo a nuestros clientes previos que conocía de mi etapa como consultor. Así nucleamos un equipo de 7 personas con seis químicos para abordar un primer proyecto industrial: hacer síntesis química. Aquí es donde toca “engañar” a los bancos y a las instituciones. Hay que decir que están encantados de dejarse engañar cuando eres tú el primero que apuestas. Cuando se habla de “start-ups” y de ayudar a los jóvenes yo siempre digo

que eso está muy bien, siempre que ellos apuesten también lo que tienen, aunque solo sea una moto.

*–¿Y entonces tenías 40 años? Esto es importante porque parece que con esos años uno ya está fuera.*

Cuando hablamos de emprendedores ponemos siempre el foco en los jóvenes. La juventud es muy importante, pero también es importante la base de una experiencia acumulada. Eso te da una ventaja tremenda.

*–¿Y los esteroides?*

Hay una parte circunstancial y otra que no lo es. La decisión fue medida y estudiada. Me propuse hacer algo que nadie estuviera desarrollando en términos de mercado, algo que nadie más hiciera, un nicho de negocio. Entrar en algo en donde, a ser posible, fuésemos únicos. Como químico orgánico yo podía aportar poco frente a compañías bien establecidas. La gracia estuvo en encontrar un hueco. Había unas pocas empresas italianas con las que competir en síntesis de esteroides pero las empresas indias y chinas todavía no estaban en el mercado. Eso nos hizo tomar la decisión y creo que acertamos.

*–Tu primera empresa estaba en una nave del polígono industrial de San Fernando de Henares. De allí os trasladasteis a Valladolid. Esto nos lleva a tratar el primer tema empresarial. ¿La decisión tuvo que ver con la política fiscal autonómica? ¿Consideras que esta política es eficiente para el desarrollo industrial del país?*

Sí. Yo vivía en Madrid y mi intención era quedarme en Madrid. Sin embargo, hacía falta una inversión importante para arrancar el proyecto industrial. El que Castilla-León fuera una región Objetivo-1 FEDER ofrecía el paraguas de la financiación por fondos europeos, lo que nos permitió arrancar. Aquellas ayudas se acabaron hace tiempo. A día de hoy ya no hay



Un reactor en la planta de Boecillo

ayudas a la inversión. Lo que si hay son préstamos aunque con la crisis, especialmente la crisis del sistema bancario, esto prácticamente ya no existe.

*—En la consolidación posterior de tu empresa, además de cantidades enormes de esfuerzo e ingenio, ¿estuvieron presentes las ayudas públicas?*

Sí, de dos tipos: fondos europeos que ya he mencionado canalizados por las administraciones autonómicas y que se pueden considerar ayudas directas. No pasa nada porque lo diga, pero estas ayudas llegaron al 40% en este parque tecnológico de Boecillo. Además tuvimos otra ayuda en forma de préstamo a interés cero por parte del CEDETI. Estas ayudas nos permitieron avanzar en el desarrollo de la producción de esteroides. Ahora puede parecer poco, pero el primer préstamo del CEDETI fueron 24 millones de pesetas y la ayuda FEDER que os he comentado fueron 80 millones de pesetas. Acometimos el proyecto con un fondo inicial de 200 millones de pesetas.

## “Nosotros apostamos siguiendo el concepto “nicho””

*—¿Cómo evalúas estas ayudas en el desarrollo industrial del país?*

Las ayudas tienen una doble vertiente: el ciudadano común puede tener la impresión de que son selectivas y parciales, que pueden conllevar favores políticos. Nosotros hubiéramos hecho el proyecto sí o sí, pero la ayuda permitió que anticipáramos 5 años su inicio. Las ayudas fueron para nosotros cruciales, y, a la larga, revirtieron en la ciudad que nos acogió con mucha más riqueza que la inversión inicial.

*—¿Te sientes como empresario suficientemente apoyado por el Estado y por extensión por la UE? ¿Cuáles son las principales trabas que te encuentras en tu sector para el desarrollo empresarial?*

En particular, nosotros nos encuadramos en el sector de principios activos (dentro del sector farmacéutico) que es un sector absolutamente global. Podemos vender en cualquier parte del mundo pero, de la misma manera, cualquier empresa puede vender aquí. Jugamos en un mercado único y no tenemos relación con las administraciones, para bien o para mal.

No obstante, la Administración siempre nos ha apoyado. De todas formas hay factores de competitividad que son más favorables en otros países. En fiscalidad, por ejemplo, aunque hemos mejorado, todavía no somos competitivos en comparación con otros países de Europa ni del resto del mundo.

*—Pasando a temas más concretos sobre tu trabajo, tú apuestas en tu nuevo reto empresarial claramente por la fermentación. ¿Podrías explicarnos las razones?*

Nosotros apostamos siguiendo el concepto “nicho”. En 1996 apostamos por la química de esteroides y nos fue bien. Además, entendimos que en Europa no había muchas empresas como la nuestra (no así en Asia), y además hemos tenido una gran ventaja: esto es una empresa familiar, en la que teníamos diseñada una hoja de ruta que hemos ido siguiendo. Sabemos dónde queremos estar dentro de 10-20 años, lo que te permite tomar las decisiones de cada día. Cuando hay coincidencia entre el gestor y el propietario, esto es una ventaja.

Una segunda ventaja, la más importante, es la experiencia propia acumulada dentro del sector. Las compa-

## “Cuando hay coincidencia entre el gestor y el propietario, esto es una ventaja”



Trabajando en la planta de producción de Boecillo el día de la entrevista



Gerardo Gutiérrez con el Presidente de la Junta de Castilla y León, Juan Vicente Herrera, durante la inauguración de la Planta de Gadea Biopharma en León

## “ Los Consejos Sociales de las Universidades son auténticos muertos vivientes ”

*evidente, ¿qué podemos hacer para que los diferentes gobiernos se den cuenta de esto de una vez por todas?*

En España en los últimos años ha habido un salto adelante en investigación, si dejamos aparte el paréntesis de la crisis que ha sido un palo tremendo para la I+D del país. Yo creo que hemos dado un salto adelante tangible y demostrable por los niveles de publicaciones científicas, aunque esto es muy matizable como indicador. Hay que tener en cuenta que en los primeros países del mundo, hablando en términos de I+D+i, la contribución más importante viene de la industria. También en España. Según datos de 2012 estábamos en unos 150€ por habitante. En Estados Unidos es unas ocho veces esta cantidad. Pero, además, mientras que el esfuerzo de la industria en I+D en España es del 50% del gasto total en esta partida, en Estados Unidos se eleva a los dos tercios. Esto quiere decir que si hay una pata que flaquea en el sistema español de I+D+i es la parte empresarial.

Respecto a dónde falla el sistema la primera pregunta que tenemos que hacernos es: ¿tenemos empresas? Como dato tenemos un 25% menos de industria que los países de nuestro alrededor y además el tamaño de las empresas españolas es comparativamente pequeño. Pensar que con estos datos vamos a mejorar nuestros indicadores de I+D+i es complicado. Además es como la pescadilla que se muerde la cola. Como no tenemos empresas no hacemos suficiente investigación y como no hacemos investigación las empresas no se desarrollan lo suficiente. Es como un círculo maldito.

## “ Si hay una pata que flaquea en el sistema español de I+D+i es la parte empresarial ”

ñías competidoras no tenían la visión I+D+i “pinchada en vena” como nosotros. Si tu crees que la I+D+i es fundamental para estar por delante de tus competidores, eso te da ventaja. Además, después de conseguir colocarnos en el nicho de esteroides buscamos el nicho dentro del nicho: esteroides, y esteroides estériles. Siempre hemos ido un paso por delante de nuestros competidores. Y eso es lo que nos ha permitido ir creciendo mientras que las curvas de crecimiento de los demás están planas. Ahora somos la se-

gunda compañía en este sector y, lo que es más importante, con una curva de crecimiento que esta muy por encima de nuestros competidores.

¿Por qué fermentaciones? Nuestro modelo de crecimiento lo orientamos en términos verticales: que la nueva inversión se apoye y refuerce en lo que haces hoy. Nos fuimos al medicamento terminal, pero no a cualquiera, sino al campo de estériles y dentro de aquí lo más complicado, suspensiones inyectables. Al final esto se convierte en barreras que hay de superar. Dentro de esta idea de negocio, la fermentación nos proporciona tener nuestros propios suministros de intermedios y cubrir los compromisos de calidad que requieren las administraciones.

*—Tus empresas tienen departamentos de I+D que alcanzan hasta un 19% de su plantilla. No sé si nos equivocamos, pero una parte de tu éxito probablemente deriva de esta inversión ¿Por qué no ocurre lo mismo en otras empresas? Si esto es tan*

—Entonces, siguiendo tu modelo, los gobiernos en España y, por extensión, en la UE deberían apoyar la I+D+i de las empresas.

Lo que podría apoyar la I+D+i empresarial serían las medidas fiscales y muy importante la colaboración entre los sectores públicos (universidades y centros de investigación) y la empresa. Respecto a este último aspecto, el sistema no alienta que el investigador esté colaborando en la transferencia de conocimiento al tejido empresarial. La investigación del personal docente e investigador se valora con parámetros que no incentivan la colaboración con el tejido industrial. Por parte de la empresa muchas veces se dice que hay recelo a colaborar con los centros públicos de investigación. Yo creo que esto no es así. En general lo que hay es desconocimiento.

En este sentido, yo soy Presidente del Consejo Social de la Universidad de Valladolid y puedo decir que los Consejos Sociales de las Universidades son auténticos muertos vivientes. Se crearon con muy buena intención, como representantes de empresas públicas que es lo que son las Universidades. Estos “Consejos de Administración” (aunque esto cause sarpuñidos a muchos de los que están dentro de la Universidad) se han regulado con legislaciones autonómicas que hacen que estos órganos reproduzcan los órganos políticos: sindicatos, organizaciones empresariales, transportes, etc., y siempre poniendo al frente a gente de mucho prestigio social. Esta gente en la mayor parte de los casos no tiene vinculación con la I+D, pero, de lo que estoy seguro es de que su disponibilidad para entender lo que es la Universidad es muy limitada.

—Hemos dado un salto adelante en la entrevista pero Aprovechando que ha salido el tema y desde tu posición como Presidente del Consejo Social de la Universidad de Valladolid ¿Se debería cambiar la forma actual de gestión de las universidades públicas?

Absolutamente sí. En mi caso, cuando me nombran Presidente del



Una parte de los laboratorios de la planta de Boecillo

Consejo Social me llevo dos sorpresas. La primera encontrarme con gente con una altísima preparación y una gran ilusión, fortaleza y dedicación al trabajo. Es decir: hay personas con las que se puede y merece la pena trabajar. Después, nunca me pude imaginar que los mecanismos de gobernanza de la Universidad fueran tan malos y perversos para su propio funcionamiento y la consecución de sus fines.

—Seguimos con este tema: Gestión empresarial y gestión universitaria: ¿Se podría trasladar la una a la otra?

Yo creo que hay que hablar de buena gestión e identificar elementos mejorables en la gestión de la universidad. Hay que intentar racionalizar el sistema. Por ejemplo, tenemos en Castilla-León cuatro universidades públicas, con tres facultades de química en una comunidad en la que debe haber unas cuatro com-

pañías químicas. Seguramente una única Facultad con todo el profesorado junto produciría una sinergia que daría resultados positivos. Otro aspecto es el profesorado. La endogamia es clarísima. Cuando se forma a un doctor la preocupación de sus jefes es “darle carrera” y todo se hace para esto. Por poneros un ejemplo, ¿cómo es posible que Alfredo Pérez Rubalcaba después de 30 años en política pueda incorporarse a la Facultad de Química en lugar de ser Catedrático en la de Políticas, mientras que un premio Nobel de Química no pueda dar clases en la Facultad de Química? Si a esto unes la carencia absoluta de incentivos (pan para todos), yo estoy convencido de que la gente que hace las cosas bien y con ganas acaba cansándose.

—¿Crees que la Universidad actual es capaz de formar profesionales con una

“ **Nunca me pude imaginar que los mecanismos de gobernanza de la Universidad fueran tan malos y perversos** ”



Gerardo Gutiérrez toma posesión como Presidente del Consejo Social de la Universidad de Valladolid

*salida profesional a la industria? ¿Crees que es capaz de formar a gente con espíritu emprendedor, creatividad, liderazgo y con iniciativa propia?*

El modelo económico del país es lo que condiciona en buena parte lo que estamos hablando, en la medida en la que el sector industrial español es especialmente débil en relación con otros países del entorno. España ha generado un modelo de crecimiento que fracasó en la última crisis. Playa, sol y servicios. Por supuesto, no debemos desaprovechar esto, pero si lo que quieres es potenciar un modelo basado en la economía del conocimiento, la Universidad española no está pensada ni está actuando para dar respuesta a esta necesidad.

*—¿Qué contenidos le pedirías a un nuevo plan de estudios en Ciencias Químicas?*

El Plan de Estudios actual se ha hecho para satisfacer a los departamentos y sus necesidades. No se cuenta con la industria o con las empresas que van a ser receptoras de los estudiantes. Se sigue un modelo que pretende formar al estudiante a imagen y semejanza del que hace el plan de estudios, no de lo que necesita el mercado.

Otro aspecto: al comparar los planes de estudio actuales y el que yo estudié (1971-1976) hay un 40% menos de tiempo dedicado a matemáticas y física, las asignaturas que me ayudaron a estructurar la cabeza, a resolver problemas, especialmente el Álgebra y el Cálculo. Yo estuve 5 años resolviendo problemas. Desde la perspectiva de empresa esto es lo importante: no la cantidad de conocimientos sino el desarrollo de competencias.

*—¿Cómo selecciona tu empresa el personal para trabajar en I+D+i? Te hemos escuchado hablar de esto en tus conferencias pero nos gustaría que lo explicarás a nuestros lectores.*

La criba inicial consiste en saber o no inglés. Aquí los químicos trabajan con personas y empresas de todo el mundo y esto es imprescindible. Si en tu currículum no figura que dominas el inglés no te vamos a llamar. La segunda criba es la primera impresión personal que te llevas al ver a la persona, su expresión, su actitud. Es muy difícil que te equivoques después de esta primera impresión y no os cuento si le dejas hablar 30 segundos. Después se evalúan las competencias, etc. Los candidatos pasan

por varias personas y al final se pone en común. La coincidencia entre todos los que valoramos al candidato suele ser muy alta. Pero la primera impresión, eso de que la cara es el espejo del alma, funciona casi siempre.

*—¿Cómo ves a nuestros graduados? ¿Son capaces de enfrentarse a los retos del mercado de trabajo?*

Posiblemente la generación actual es la generación más “titulada” de la historia pero esto no se puede correlacionar con preparación. La gente que hoy dirige nuestra empresa es gente que tiene alrededor de 40 años, que empezó con 24 años cuando nos vinimos a Valladolid. Hasta aproximadamente 2002, el nivel de los nuevos contratados ha sido muy alto. Esto cambió a partir de 2002 coincidiendo con las primeras generaciones que empiezan a llegar desde la LOGSE. La opinión de los profesores de la Universidad de Valladolid con los que hablo todas las semanas es unánime a este respecto. ¿Estamos ante la mejor generación? No.

Hay algo en lo que nos fijamos especialmente en esta empresa al leer los currículos de los solicitantes: ¿qué haces mientras encuentras tu primer trabajo? Lo normal es que te digan que van de un master a otro. Yo esto lo valoro negativamente. Valoro más al que se va a aprender inglés o al se pone a trabajar en otra cosa. Como índice de iniciativa esto es más importante que ir acumulando Másters.

*—Entonces, ¿Másters o experiencia?*

¿Hablar de grados de 4 años frente a los cinco que tenía antes? Yo creo que la carrera de Química de 4 años se queda coja. Si hablamos de estudios de máster que permitan completar la formación que se ha perdido al hacer el sistema de grado, puede ser positivo. Para la empresa lo que hace falta es una preparación más amplia. Si tu haces un grado de 3 años en términos profesionalizantes no has hecho prácticamente nada. Quizás haría falta una formación profesional de 3er grado. Para trabajar y dirigir la empresa hace falta gente con competencias

“ Hay que tener una cabeza, tener suerte también, pero hay que tener la visión de dónde quieres ir ”

más amplias. Se podría resolver al estilo antiguo de las escuelas de ingeniería: planes de estudio de tres años y planes de estudios de cinco años. En química se podría hacer un grado de tres años que acabaría ahí y otro grado que sería únicamente la primera parte de tu carrera química.

—Antes de terminar, no nos resistimos a preguntarte una cosa: ¿cuál es la receta del éxito?

Yo soy de Riaño, de la montaña, y la gente de la montaña dice: “el que tropieza y no cae, adelanta camino”.

La receta del éxito es entender tu trayectoria vital en términos profesionales en el largo plazo, que no se pueden acortar los tiempos. Es como una escalera, el peldaño 1 va primero y luego el 2, y así sucesivamente. Por ejemplo, se nos quemó la planta en el verano de 2003 y nos quedamos sin nada. La tentación fue abandonarlo todo. Pero la apuesta fue seguir adelante y salimos de esa más fuertes. Es decir, tropiezas y sigues adelante.

¿Cuál es la receta del éxito? Hay que tener una cabeza, tener suerte

también, pero hay que tener la visión de dónde quieres ir. La vida me llevará allí con pequeños zigzags, pero sé dónde quiero llegar. Tienes que preguntarte: “¿qué quieres ser?”. Cuanto más claro y más pronto sepas dónde quieres ir, sabiendo que te vas a caer un montón de veces, antes llegarás.

Gracias por tu tiempo. Por último, nos gustaría pedirte tu consentimiento para que tu foto aparezca en la portada de *Anales de Química*. Consideramos que sería algo diferente y que animaría a nuestros lectores, especialmente los más jóvenes. Verían que, aunque las cosas estén muy mal, con inteligencia y esfuerzo se puede llegar tan lejos como has llegado tú y tu empresa.

SONSOLES MARTÍN SANTAMARÍA  
MIGUEL Á. SIERRA

Submit to your society's journals  
[www.chempubsoc.eu](http://www.chempubsoc.eu)

The advertisement displays a collection of journal covers from the RSEQ (Real Sociedad Española de Química) family. The covers are arranged in two rows. The top row includes CHEMISTRY A European Journal, CHEMPLUSCHEM, ChemistryOPEN (marked as an Open Access journal), ChemViews (ChemPubSoc Europe Magazine, marked as an Online Magazine), EurJOC, and EurJIC. The bottom row includes CHEMBIOCHEM, CHEMMEDCHEM, CHEM & CHEM, CHEMCATCHEM, CHEMPHYSICHEM, and CHEMLECTICHEM. The RSEQ logo is prominently displayed in the upper right corner of the advertisement.