9 empresarios con éxito

Nueve relatos, nueve vidas... las de estos nueve empresarios de éxito de los que hemos aprendido mucho. Lo principal: triunfar exige un duro trabajo, pero también cultivar el talento. Son sus consejos para quienes piensen crear su propia empresa.

Realizado por Susana de Pablos

Nueve ejemplos de buenas prácticas

El tejido empresarial español está confeccionado con interesantes historias personales de gente que apostó y arriesgó algo: patrimonio económico, carrera profesional... Su ilusión venció al temor a fracasar. Y hay algo que tienen muy claro: siempre hay otra oportunidad.

Entre las nueve empresas cuyas historias ocupan estas páginas, hay compañías grandes como Grupo Meflur Comunicaciones y pymes como Ferreterías Ortiz o la consultora Placement Center. En esta ocasión, el tamaño no importa.

Lo interesante es que todas han ido creciendo más o menos rápido, han vivido alguna que otra etapa difícil y han luchado para sobrevivir al paso de los años, ¡incluso de los siglos! Es el caso de Acabados Textiles Orduña, a punto de cumplir 250 años, de Bodegas Faustino, que nació en 1861, y de Arturo Cantoblanco, creada en 1898. Por esta razón, seis de ellas son empresas familiares, como Orduña, Grupo GMV, Bodegas Faustino, Arturo Cantoblanco, Ibérica de Válvulas y Ferretería Ortiz. En España, ya lo sabemos, hay muchas,

Meditada selección

Para realizar la selección de estas empresas hemos recurrido a la ayuda de expertos consultores, como **Juan Carlos Cubeiro**, socio director de Eurotalent, **Javier Fernández Aguado**, director de MindValue, y **Alfonso Jiménez**, socio director de People Matters. Y a dos de estas empresas las hemos encontrado en una lista de premiados: los presidentes de Meflur Comunicaciones y de Arturo Cantoblanco recibieron en 2003 el premio Emprendedor del Año, otorgado por la consultora Ernst & Young.

En todas estas empresas encontramos características por las que que merecen estar en estas páginas:

Son innovadoras. No paran de evolucionar, y de arriesgar. No temen los cambios y fomentan la creatividad. Debido a su actividad, muchas cuentan con departamento de I+D.

Controlan su calidad. Casi todas tienen certificada la calidad de sus procesos, productos o servicios. Y si no es así, están a punto de lograrlo o utilizan sistemas de gestión como los círculos de mejora, por ejemplo.

Están enfocadas al mercado. El cliente es lo primero para todas ellas, tanto da si es consumidor final, intermediario o distribuidor. Escuchan sus necesidades y le satisfacen. Y si es preciso, no temen aliarse con sus competidores para lograrlo.

Reconocen el valor de su gente. Y no sólo de boquilla. Por eso les preocupa formar a sus empleados, promover la comunicación de arriba a abajo –y viceversa– fomentar la participación, diseñar retribuciones justas, etc.

Por último, hemos dedicado un espacio especial para algunas declaraciones de estos presidentes, directores generales o gerentes relativas a la gestión de personas y de la calidad. Ha sido precisamente en estas cuestiones en las que más se han explayado durante las entrevistas. De todos ellos hemos aprendido mucho.

Las personas, eje de su éxito

José Alberto Jaén, presidente de la empresa de tecnología para eventos deportivos MSL Group, lo deja así de claro: "Sólo en 2001 hemos perdimos dinero, dos o tres millones de euros. No quisimos que se marcharan las 100 personas que habían trabajado en Sidney para nosotros durante cuatro años mediante contratos por obra. Les hicimos a todos fijos. Poco a poco, cuando fueron encontrando empleo se han ido marchando. Es lo que yo creo que se debe hacer, y no me arrepiento. Llámalo cabezonería o ética. Este trabajo exige tal dedicación que, como en un equipo de fútbol que ha conseguido llegar a primera división, yo no dejaría a ningún jugador fuera".

Delantero centro

"Siempre digo que casi todas las personas son valiosas. Todo depende de cómo las trates, de la confianza que les des. Entonces pueden desarrollarse, responsabilizarse y crecer", asegura Miguel Ortiz, propietario de Ferretería Ortiz. Hizo esta declaración tras explicar que fue uno de sus empleados –hoy jubilado– quien le ayudo a montar su exitoso negocio. Igualmente, el presidente de Grupo Meflur Comunicaciones, Bernabé Noya Mur, recuerda a la secretaria con la que trabajó durante la puesta en marcha de su negocio, empresa que "en cuatro meses se convirtió en una principales captadores de nuevas altas para telefonía móvil".

Orgullo de grupo

"En este grupo el 40% de la facturación se dedica a RR HH. Aquí la gente se siente como en casa. No son un número, como en las grandes empresas. Además, si este grupo sigue creciendo como hasta ahora, es posible que premiemos a algunas personas con participaciones accionariales. Queremos que a los empleados les guste y se sientan orgullosos de trabajar en el Grupo Arturo, que digan: somos los mejores", dice Arturo Fernández.

El camino hacia la excelencia

Controlar la calidad es, para algunos, una obsesión: "Buscamos la calidad, sin hacer concesiones a las modas pasajeras", puntualiza José Luis Fernández de Jubera, director de Bodegas Faustino.

Por sobresalir

"GMV procura proporcionar a sus clientes soluciones con una calidad sobresaliente", dice Mónica Martínez, presidenta.

Por prestigio

Pilar Gómez-Acebo, presidenta de la consultora Placement Center y de la Federación de Mujeres Directivas, Empresarias y Profesionales (FEDEPE) dice: "No nos preocupa tanto la facturación como el conseguir un crecimiento sostenido y la calidad en el servicio, lo que nos permite tener cada día clientes de mayor prestigio. Hay 'outplacement de Loewe' y ' de todo a cien' que se presta a todo tipo de contraprestaciones. Queremos jugar limpio, con la máxima calidad y estilo, y eso no lo vamos a cambiar por contratos a gran escala".

Por seguridad

María Luísa Cuñado, directora de Ibérica de Válvulas, empresa del Grupo Cuñado, comenta: "Como ahora muchos fabricantes emplean materiales y componentes de la India, China, etc. debo viajar allí para comprobar la calidad".

Por necesidad

En los círculos de mejora de Acabados Textiles Orduña, "se aborda, discute y resuelve la no calidad. Desde 2002 tenemos OEKO-TEX, una certificación de calidad reconocida a nivel mundial que asegura que los tejidos están exentos de sustancias nocivas", destaca Gonzalo Julián Orduña.

Bernabé Noya Mur, Meflur comunicaciones.

José Alberto Jaén, MSL Group.

María Luisa Cuñado, Ibérica de Válvulas (Ivalsa)

Pilar Gómez-Acebo, Placement Center.

Arturo Fernández, Grupo Arturo Cantoblanco.

Miguel Ortiz, Ferretería Ortiz.

Jose L. Fernández de Jubera, Bodegas Faustino.

Mónica Martínez, Grupo GMV.

Gonzalo Julián Orduña, Acabados Textiles Orduña.

IBÉRICA DE VÁLVULAS

La filial de Grupo Cuñado, en manos de una heredera que ha aumentado su rentabilidad del 0,2

Tras las refinerías llegaron las nucleares. Después, el gas natural, las centrales de ciclo combinado... La inversión en energía siempre estará asegurada. Además, siempre que haya que transportar un gas o un fluido, leche, aceite, pasta de papel, se precisará una válvula", dice María Luisa Cuñado, directora de Ibérica de Válvulas (Ivalsa) –empresa que almacena y distribuye válvulas– y vicepresidenta de Grupo Cuñado, al que pertenece Ivalsa.

Emprender en EE UU

Después de estudiar Empresariales en Madrid y un MBA en la Harvard Business School, fundó en 1987 Interpipe, Inc. en Santa Bárbara (California). Era una empresa de importación y exportación de material industrial, especializada en plantas piloto, que obtuvo beneficios el primer año y que ella dirigió hasta 1990, cuando su padre –Máximo Cuñado– le propuso sustituir al director general de Ivalsa, a punto de jubilarse. María Luisa Cuñado traspasó todo el negocio de Interpipe a una de las dos filiales de Grupo Cuñado en EE UU y se vino a España. Para ampliar su formación, el año pasado cursó el Programa de Alta Dirección (PADE) de IESE.

Estrategias ganadoras

Pertenecer a un grupo de las dimensiones de Cuñado –que inició su actividad hace 41 años, se compone de 12 empresas y factura unos 270 millones de euros– implica disfrutar de ventajas:

Reducir los gastos. Todas las filiales contribuyen al mantenimiento de una filial encargada de la administración, la gestión financiera, el pago de las licencias de *software*, el control de calidad... lo que abarata los costes y reduce gastos.

Vender más. Cada filial está especializada en la comercialización de una gama concreta, lo que no le impide ampliar su oferta con productos de los catálogos de sus hermanas.

Tácticas triunfadoras

Desde su incorporación definitiva al grupo en 1991 (de 1981 a 1986 ya desempeñó diversos trabajos en la compañía de su padre), María Luisa Cuñado ha desarrollado su propio estilo de gestión:

> *"Mi padre tuvo mucha suerte –vivió una época muy buena, en la que se estaban construyendo muchas refinerías–, pero también supo aprovecharla"*

> *"Las delegaciones te permiten estar más cerca del mercado, prestarle al cliente un mejor servicio"*

Ante todo, delegar. "Yo prefiero que la gente tome sus decisiones, aunque cometan errores", señala María Luisa.

Ser más competitivos. Aparte de que las válvulas se hayan ido abaratando con el tiempo, debido en buena medida a la globalización de los mercados, María Luisa Cuñado ha conseguido incrementar el volumen de ventas trabajando con menos margen. "Mi reto ha sido ser más competitivos para coger más mercado", apunta.

Crear una marca propia. "Aunque el 90% de nuestras ventas son de otras marcas, un fabricante nos hace válvulas con nuestra marca patentada: Eurovávlulas", comenta esta directora general.

Aproximarse al cliente. "Cuando yo llegué, Ivalsa no tenía ni equipo de ventas ni delegaciones. Éstas te permiten estar más cerca del mercado, ocuparte del cliente de forma más personal, darle un mejor servicio", explica.

Repetir modelo de negocio. "Excepto en A Coruña, donde he construido mi propio almacén, en el resto de delegaciones he alquilado parte del almacén a alguna otra filial de Grupo Cuñado. En Alcalá de Henares (Madrid), donde Grupo Cuñado tiene 15.000 m² de almacén, Ivalsa ocupa casi 2.000 m² .

Además, suelo comenzar con un vendedor, un *activador* (la persona que se ocupa de comprar, presentarle al cliente la oferta y realizar el seguimiento del pedido para que llegue hasta el cliente en plazo) y un mozo de almacén.

Lanzarse al exterior. "Exportamos cada vez más, principalmente a países de Latinoamérica, a Egipto, Irán, Iraq y a otros países del Golfo Pérsico, a Argelia, Marruecos, etc.".

Reinvertir beneficios. Ivalsa facturó 36 millones de euros en 2003, un 18% más que en 2002. "En esta empresa, como en todas las del grupo, se reinvierten todos los beneficios", dice María Luisa Cuñado. De su padre, opina que "tuvo mucha suerte –vivió una época muy buena, en la que se estaban construyendo todas las refinerías en España–, pero supo aprovecharla".

Los logros entre 1991 y 2003

Desde la incorporación de María Luisa Cuñado a Ivalsa, la filial de Grupo Cuñado ha aumentado su rentabilidad económica y financiera, desde el 0,25% de 1990 al 18,75% en 2003. Ella ha conseguido:

Aumentar las ventas. La facturación ha pasado de 3,6 millones de euros a 30 millones en 2003. El número de clientes, proveedores y productos ha crecido el 80%.

Crear una red comercial nacional e internacional. Cuenta con ocho delegaciones en España y hace negocios en Italia, Inglaterra, Egipto, Turquía, India, China y diversos países de América Latina.

Reducir gastos. Ha conseguido optimizar los gastos de personal y los servicios externos, hasta tal punto que en 2002 "la facturación por empleado alcanzó los 0,6 millones de euros, más del doble de la media del sector. Además, hemos conseguido optimizar *stocks* y reducir la morosidad", comenta Cuñado.

Calidad certificada. "Somos la única empresa del sector con el ISO 9000".

Creada en 1973, Ibérica de Válvulas fue una de las empresas que suministraron los componentes necesarios para construir el gaseoducto del Magreb.

María Luisa Cuñado, directora general de Ibérica de Válvulas (Ivalsa).

FERRETERÍA ORTIZ

Un comercio con 40 años que ha triunfado por su alta especialización, su esfuerzo innovador y su dinamismo

Miguel Ortiz, fundador y propietario de Ferretería Ortiz.

> *"Compramos el local en 1964. Fue tal el éxito que la gente no nos dejaba acabar la reforma del local, tuvimos que esperar a febrero de 1965 para inaugurar"*

Un buen día, los madrileños se vieron sorprendidos por la puesta en marcha de un nuevo estilo de ferretería. No podían reprimir el deseo de entrar en un local comercial prácticamente en obras donde:

La mercancía se veía bien. Estaba expuesta a lo largo de las estanterías, sujeta en las puertas, a la vista de todos.

Había mucho de todo. En aquella ferretería había más de 40 modelos de herrajes, para todo tipo de puertas. Al año siguiente, la gente ya sabía que aquel negocio tan moderno era de un hombre de extraño acento: Mlguel Ortiz. Este español venía de Chile, país donde trabajó mucho en ferreterías, se hizo con un capital y, al final, decidió montárselo por su cuenta en España.

Las claves de su éxito

Hoy, Ferretería Ortiz es un comercio de éxito. ¿Por qué?

Las decisiones, muy rápidas. "Yo soy un hombre de decisiones rapidísimas", destaca Ortiz, una cualidad que comparte con su mujer, "mi gran compañera de viaje en esta aventura de la vida, tanto en lo familiar como en lo empresarial". Al tercer día de llegar a Madrid compraron su vivienda y un mes más tarde ya habían adquirido el local: "Si no te decides rápido, te comes el capital", advierte.

Conocer bien el negocio. "Me hablaron de un chico que trabajaba en una ferretería pero que buscaba un nuevo empleo porque no estaba contento con el trato que le daban. Era una persona excelente –ha trabajado aquí hasta su jubilación–, que conocía muy bien este tipo de negocio y que me aconsejó para montar el mío".

Especialización e innovación. "En un mundo donde la competencia es terrible, para competir hay que especializarse mucho e innovar. Tenemos talleres que trabajan en exclusiva para nosotros herrajes artesanales de fundición y forja que comercializamos bajo la marca Zitro (Ortiz, al revés).

Tener mercancía en 'stock'. "Es interesante tener mercancía almacenada. Si vendes algo a un cliente que lleva tiempo buscándolo, volverá siempre".

Ser honrado con la gente. "En la vida hay que ser muy honrado. Eso, a la larga, acarrea más beneficio. Si tú no tienes el producto, le dices al cliente cómo encontrarlo. La gente gana confianza y repite".

5.000 m² más en 2005

En Ferretería Ortiz ya trabajan tres de los hijos de la segunda generación familiar. Junto a su padre, se ocupan de la gestión de esta empresa con más de 30 empleados que facturó seis millones de euros en 2003 entre todas sus divisiones de negocio.

Oficina técnica. Asesora a arquitectos, encargados de obra, promotores inmobiliarios sobre diferentes tipos de materiales, soluciones para baños, armarios...

Cash & Carry. Un almacén de 500 m² casi en el centro de Madrid.

Tienda virtual. Catálogos con más de 35.000 referencias y venta de productos *on line* a cualquier parte del mundo: *www.ferreteriaortiz.es.*

Y mucho más. Ahí están también Ortiz Interiorismo, Seguridad, Hoteles, Exportación... Y una novedad: "En 2005, inauguraremos un almacén de 5.000 m² en un polígono de Madrid".

MEFLUR COMUNICACIONES

Un grupo que factura más de 400 millones

Hubo un tiempo en que los operadores de telefonía móvil andaban como locos intentando captar sus primeros clientes. Bernabé Noya Mur les fue de gran ayuda. Corría el año 1996, cuando –aprovechando la liberalización del sector de las telecomunicaciones y después de trabajar 20 años en el sector de la alimentación– Noya hipotecó casi todos sus bienes y se dedicó a comercializar teléfonos móviles para campañas promocionales, sobre todo de entidades financieras. "Una actividad que yo ya había puesto en marcha en las empresas donde había trabajado antes", explica Noya.

Todo a una carta

"Tenía la sensación de estar corriendo un gran riesgo, al 200%. Empiezas de cero y te lo estás jugando todo. ¿Cómo superarlo? Con la ilusión del proyecto". Primero fue distribuidor de Airtel (actual Vodafone) "y aquello salió tan bien que Telefónica nos vino a buscar", recuerda este empresario. En efecto, en cuatro meses se convierte en uno de los principales captadores de nuevas altas para telefonía móvil, un mercado "que no dejó de crecer hasta 2001".

Ver las oportunidades

Formado en administración de empresas, Noya explica: "Al ver las oportunidades tan grandes que ofrecía el sector, cada año nos fuimos metiendo en un nuevo proyecto, reinvirtiendo siempre todos los beneficios. Hemos ido duplicando cada ejercicio la cifra de facturación, hasta llegar en 2003 a los 310 millones de euros en España y 100 millones en el extranjero (Brasil, Argentina, Alemania, Gran Bretaña, Túnez, etc.)". Es la única empresa del sector que compite en todas las líneas de la cadena de valor de la telefonía móvil, "y también la única que sigue creciendo".

Meflur tiene una plantilla de 170 trabajadores en España y casi 300 en el extranjero. "Es importante contar con una plantilla compuesta por gente joven, porque se adaptan más fácilmente a la tecnología". Para fomentar la innovación y mejorar la calidad, RR HH utiliza fórmulas como el portal del empleado, el buzón de sugerencias, etc., y cada año premia a sus trabajadores.

Atentos a los cambios

"La principal amenaza de este sector es que es muy cambiante, pero tiene también ventajas: hay muchas oportunidades en un mercado como el español, con 37 millones de usuarios de telefonía móvil. Es un nicho de negocios todavía sin explotar". Noya se refiere a las tecnologías de banda ancha UMTS, sobre todo para el mercado de servicios de transmisión de datos, en los que están apostando fuerte.

Factores de éxito

Hay una serie de cuestiones clave en el éxito de Meflur:

Una visión y una misión claras. "Desde el primer día tuvimos claro que el sector de las telecomunicaciones es el motor de la economía del siglo XXI, y lo va a ser cada vez más. Nuestra misión es tratar de acercar las tecnologías al ciudadano".

Innovar, tomar decisiones rápidas y apostar. "Este sector va muy rápido, no se puede perder tiempo en tomar una decisión". Y en cuanto a la gestión de RR HH, lo resume la frase: "Prefiero alguien que me pida perdón a alguien que me pida permiso".

Centrarse en un sector. "Salvo a la comercialización de regalos promocionales, hemos dicho 'no'a todos los negocios no vinculados a las telecomunicaciones".

Ubicarse en una pequeña población. Según Noya, "lo que al principio era un impedimento, hoy es una gran ventaja. Podemos tener unas grandes y modernas instalaciones y haces equipo –se vive la camiseta de la empresa–. Por facturación, somos la primera empresa de Huesca y la sexta en Aragón, y eso es un valor".

Aliarse con socios locales. "Para ser fuerte en cada país, que tiene su idiosincrasia, decidimos entrar de la mano de un socio local", dice Noya.

"Hay muchas oportunidades en un mercado como el español, con 37 millones de usuarios de telefonía móvil. Es un nicho de negocios por explotar"

"Este sector va muy rápido, no se puede perder [illegible]na decisión"

Por facturación, los principales negocios de Meflur son la venta mayorista de terminales móviles y Móvilcarga, un sistema prepago de recarga para teléfonos móviles en vías de internacionalización, sobre todo en América Latina.

Diversas líneas de negocio

Con sede en Monzón (Huesca) y convertido en uno de los grandes mayoristas europeos de servicios y productos de telecomunicaciones, Grupo Meflur Comunicaciones está conformado por más de una decena de sociedades. Noya tiene el 80% del capital social de la matriz del grupo y es socio mayoritario del resto de sociedades.

Una de esas empresas gestiona Phoneland, unas 50 tiendas de la red de Telefónica Móviles, y otra comercializa Móvilcarga, un sistema prepago de recarga virtual para móviles instalado en 5.000 puntos de venta en España.

También están Comunicarte –una plataforma de mensajes SMS cuyo negocio espera ver crecer mucho– y Wonderlabs, un centro de I+D ubicado en el Parque Tecnológico Walqa. Allí, 20 personas desarrollan aplicaciones para dispositivos móviles y se investiga la tecnología UMTS.

De todo un poco

Por último están Labmobile, un centro de reparaciones de aparatos de telecomunicaciones, y Duken I-mpacto, marca para comercializar artículos promocionales y regalos de empresa.

MSL

Tecnología española para los Juegos Olímpicos

José Alberto Jaén, fundador y presidente de MSL Group.

"Trabajamos para Wimbledon desde hace 17 años y tenemos contrato hasta 2008"

"Antes de que los chinos nos copien, firmamos para que lo hagan. Ojalá nuestra tecnología se convierta en un estándar"

Aparte del sector audiovisual, muy pocos conocen a MSL Group, la empresa que ha realizado para Televisión Española las cabeceras (presentaciones) de los telediarios, de *Documentos TV*, *Informe Semanal*... Muchos se extrañan de que sea española la empresa que ha facilitado la tecnología para organizar, gestionar y producir los juegos olímpicos, paralímpicos, africanos, panamericanos, el torneo de tenis de Wimbledon..., facilitando el trabajo a todas las cadenas de televisión. "En los JJ OO de Atenas, damos servicio a 202 países", apunta José Alberto Jaén, accionista único de un grupo que facturó casi 13 millones de euros en 2003.

Resultado de una 'spin off'

Con más de 20 años de experiencia, MSL Group es una *spin off* de la Escuela de Ingenieros Industriales de la Universidad Politécnica de Madrid, que desde 1975 desarrollaba trabajos de I+D financiados por IBM. En 1985 se constituyó como una compañía de *software* deportivo, tanto para la organización de eventos como para la mejora del rendimiento, con el nombre de Microsistemas Lagasca, SA. Entonces ya trabajaban para TVE. "Hemos pasado de ser seis personas a 300 en Sidney, en 2000", comenta Jaén.

Un crecimiento natural

Al hilo de su actividad principal, se fueron creando nuevas filiales (MSL Software, MSL Formación, MSL Audiovisual, MSL Interactive) para desarrollar diversos negocios que prestan servicios complementarios. Entre otros, responsabilizarse del soporte tecnológico de 22 federaciones deportivas de España; fabricar y comercializar una tecnología propia patentada con el nombre de Agile, un aparato que sirve para transmitir por televisión información gráfica de los resultados deportivos –"en el que hemos invertido cinco o seis millones de euros"–, o montar, junto con IBM, Sportec (Sport Information Technology), el sexto portal deportivo a escala mundial. También imparten formación; desarrollan la imagen corporativa de televisiones (TVE, Telecinco...) y grandes empresas (Telepizza, Pizza Hut, Telefónica, etc.), realizan diseño audiovisual avanzado, combinando por ejemplo imágenes reales con 2D y 3D para campañas publicitarias; tienen una división para la realización y producción de dibujos animados...

Todo este *know how* permite que MSL dé cobertura a proyectos integrales de gran envergadura.

Tres razones para triunfar

El éxito de MSL Group no es precisamente resultado de un cúmulo de casualidades:

Tienen el conocimiento y los recursos. **Los fundadores eran unos ingenieros –Jaén es Catedrático de Tecnologías de la Conmutación e Inteligencia Artificial– que diseñaban *software* para IBM.**

Aprovechan las oportunidades. **"Cuando aparecieron Antena 3, Canal +, Telecinco, etc., tuvimos que decirle a TVE que pasábamos a dar servicio a las nuevas cadenas".**

Aman los retos. **"No nos importa vender nuestra tecnología a la competencia, porque compite con un coche fabricado por nosotros. La última versión del coche la tenemos nosotros y nos deben comprar cada actualización, que cuesta el 10% del precio del coche".**

ACABADOS TEXTILES ORDUÑA

Una empresa valenciana de novena generación

Cómo perdurar casi 250 años

En 1974, Leoncio Julián Díaz le compra a sus cuñados Acabados Textiles Orduña, una empresa fundada en el siglo XVIII por la familia vasca Orduña. En 2000, se la vende a sus hijos. La exitosa supervivencia de este negocio se basa en:

Experiencia y formación. **Todos los propietarios de esta empresa trabajaron siempre en el sector textil. Sus empleados reciben formación interna y externa, ésta impartida por Aitex (Instituto Tecnológico Textil) y Ateval (Asociación de Empresarios Textiles de la Comunidad Valenciana).**

Una oferta amplia y competitiva. **Ofrecen una gran diversidad de acabados sobre diferentes tejidos, a precios muy competitivos, y un rápido servicio.**

Un equipo bien dimensionado. **Si bien reconocen que no es tan rentable, les permite prestar servicio y calidad**

En el año 2000 mi hermano Ángel y yo decidimos comprarle la empresa a mi padre", explica Gonzalo Julián Orduña. En 2003, esta empresa de servicios dedicada a la hilatura, tejeduría, tintura, acabados y confección facturó unos 2,5 millones de euros. Entre sus más de 300 clientes hay fabricantes de tejidos y comerciales textiles de los sectores: textil hogar, decoración, confección, textiles técnicos, calzado, marroquinería y juguetes. "Algunos de los más conocidos quizá sean Garín, Rafael Catalá, Gastón y Daniela, Gancedo o Paduana", dice Julián.

Artesanía y tecnología

Orduña dedica el 5% de sus ventas a I+D. "Disponemos de un laboratorio bien dotado, con sistemas avanzados de medición y formulación automática de colores", comenta Julián. Sólo en 2003 realizaron más de 1.200 estudios de nuevos colores y 186 de nuevos acabados. Pero han logrado simultanear procesos industriales muy automatizados con otros artesanos, como es el mantener el acabado moaré con el mismo sistema de hace más de 200 años.

Un sector en recesión

"El sector textil está sufriendo la invasión de productos de fuera, mucho más baratos y en una situación de competencia absolutamente desleal. Aparte de pagar jornales mucho más bajos, esas empresas no soportan costes medioambientales, ni una legislación laboral tan inflexible como la nuestra, además de no respetar los más elementales derechos humanos. El 11-S vino a ahondar más la crisis", señala Julián. Su previsión es consolidar la facturación de 2003 con un equipo de entre 35 y 40 personas, según la carga de trabajo, su nueva marca –Orduña Express– y una sociedad creada hace un año, Textil Batavia, para vender también tejidos. "Nuestros clientes son los principales proveedores de Batavia", apunta Julián.

Durante siete generaciones se mantuvo la costumbre de poner al primogénito al frente del negocio.

Gonzalo Julián Orduña,
gerente de Acabados Textiles Orduña.

> *"La vocación de servicio se ha transmitido seriamente de generación en generación"*

> *"Al filo de la definitiva liberalización del comercio mundial, el sector textil sufre una competencia totalmente desleal"*

BODEGAS FAUSTINO

Líder en exportación de reservas y grandes reservas de Rioja

José Luis Fernández de Jubera lleva 28 años al frente del negocio. Primero fue director administrativo, luego director gerente y actualmente es director general de Bodegas Faustino. Él se encarga en parte de la gestión de este grupo que preside su propietario, Julio Faustino Martínez, en colaboración con cuatro de los hijos de éste, cuarta generación de la familia.

1.522 hectáreas de vides

Bodegas Faustino facturó 90 millones de euros en 2003, con un crecimiento del 12%. Con el 51% del mercado nacional y una plantilla de 225 empleados, exporta sus caldos a 67 países. Repartidas en La Rioja, La Mancha, ribera del Duero y Navarra, Bodegas Faustino aglutina un total de 1.522 hectáreas de tierras propias donde el año pasado se elaboraron 18 millones de kilos de uva con denominación de origen. Esta empresa vinícola cuenta además con un parque de barricas formado por 89.700 unidades y un *stock* de 12 millones de botellas de reservas y grandes reservas.

Siempre innovadores

En 1861 Eleuterio Martínez Arzok, bisabuelo de los actuales propietarios de Grupo Faustino, adquirió al marqués del Puerto una casa y unas bodegas que, como las restantes de la época, vendían vino a granel. Pero estos viñedos sufrieron una terrible plaga de filoxera que asoló toda La Rioja, y se arruinó. De la mano de su hijo, repobló los viñedos con vides americanas y, en su honor, llamó a las bodegas Faustino Martínez. Esta son algunas de las razones de su triunfo:

Del granel a la botella. Siempre han ido a la cabeza del sector. Hacia 1930, la familia Martínez fue de las pioneras en vender vino embotellado, "uno de los primeros pasos que les llevó hacia el éxito", dice Fernández de Jubera.

Una marca registrada. En 1957 se empezó a distinguir el vino de Rioja de los de otras regiones y al poco tiempo se inició la actividad exportadora. A finales de los años sesenta, Julio Faustino Martínez registró la marca Faustino para posicionarla como una de las líderes en España y la primera en la exportación de reservas y grandes reservas.

José Luis Fernández de Jubera,
director general de Bodegas Faustino.

> *"A finales de los años setenta el tipo de interés de los créditos no bajaba de los dos dígitos; eso sí eran costes financieros"*

> *"Tenemos varias obsesiones: perdurar como empresa familiar, controlar la calidad y minimizar el impacto medioambiental"*

Un plan ambicioso. En la década de los setenta se desarrolla un plan de inversiones para adquirir tierras y potenciar la exportación. La marca, cada vez más reconocida por su calidad, recibe distinciones de las catas en España y el extranjero. Pero no todo fue un camino de rosas. Como recuerda Fernández de Jubera: "A finales de los setenta lo más difícil era conseguir capital ajeno. Las entidades financieras te lo prestaban, aunque a un tipo de interés del 18%. Entonces, teníamos que recurrir a los créditos de campaña, esto es, un crédito con siete u ocho puntos de interés subvencionados para la adquisición de materia prima –la uva– al que nos acogíamos todos como locos".

Una adquisición tras otra. Entre los años ochenta y 2001, se adquirieron las tierras para las Bodegas Campillo; una cooperativa que fue el origen de las Bodegas Marqués de Vitoria; las tierras que dieron lugar a las Bodegas Leganza, donde se elaboran vinos con denominación de origen La Mancha, la finca donde van a crear su primera bodega con denominación Ribera de Duero, y una bodega que elabora vinos de Navarra, con las marcas Marqués de Valcarlos y Fortius.

Comprar la mejor de las cosechas. Todas estas compras no estuvieron exentas de riesgo. Sin embargo, "en 1982 la cosecha fue fantástica y solicitamos a la Caja de Ahorros de Álava un crédito campaña en torno al millón de euros. Para conseguirlo, mi presidente tuvo que garantizarlo con sus bienes y con los de sus hijos. Como la uva era de tan buena calidad, al tiempo que mi presidente compraba yo iba a Vitoria a negociar la ampliación del crédito. Este fue el punto de arranque del éxito de Bodegas Faustino: la adquisición a los pequeños agricultores de una uva de calidad excelente".

En sintonía con los tiempos. "El arquitecto inglés Foster diseñará el proyecto de la nueva bodega de Ribera del Duero. Y las Bodegas Marqués de Vitoria producen ya vino ecológico, con abonos orgánicos, sin herbicidas, etc. Además, se controlan las producciones: calidad y cantidad son incompatibles", finaliza el director general.

Obsesiones de un grupo familiar

Los responsables de Grupo Bodegas Faustino tienen varias obsesiones. Entre ellas, cabe destacar las siguientes:

La sucesión. **"En esta empresa trabajan cuatro de los cinco hijos de su presidente, en diferentes áreas de gestión estratégicas. Nuestra obsesión es perdurar como empresa familiar", comenta Fernández de Jubera.**

La calidad. **"Sólo se garantiza: primero, adquiriendo las tierras idóneas para la viña –la propiedad de la tierra es lo que garantiza la calidad de los vinos en un proyecto de futuro–; segundo, eligiendo la variedad de vid que se va a hincar; tercero, vigilando todas las fases del cultivo y, por último, controlando la elaboración del vino dentro de la bodega", señala el director general.**

El medio ambiente. **"Somos absolutamente respetuosos con la tierra, una característica propia del grupo. No vertemos ni un litro de agua sin depurar. Estos factores son decisivos, además del tiempo, las maderas que usamos y el silencio de nuestras bodegas, que hacen el resto".**

PLACEMENT CENTER

Una consultora para la alta dirección que ha renunciado al "outplacement de todo a cien"

Cómo humanizar una empresa rentable

Placement Center factura 460.000 euros al año, con un 17% de crecimiento. Con siete empleados y 21 colaboradores, los pilares de su éxito son:

Las personas, prioridad estratégica. "Los años de permanencia de la gente en una empresa son uno de los elementos que hablan de la gestión interna. Aquí la rotación es mínima".

Una evolución permanente. "No nos hemos quedado anclados en la recolocación. Hemos sabido trasladar lo mejor de ese producto a otras líneas de negocio".

La gestión del pensamiento. "La gestión del conocimiento es aplicar lo que ya existe, si bien cuesta bastante identificar ese conocimiento y ponerlo en juego, aprovecharlo y explotarlo. La gestión del pensamiento es provocar nuevas líneas, enfoques y perspectivas a partir de lo que ya existe. Es más creativa".

La gestión cualitativa del tiempo. "Identificar, promover y apostar por los valores internos es una de las mayores carencias de las empresas. No se trata tan sólo de establecer un horario flexible, sino de averiguar qué valor tiene el factor tiempo para cada cual y jugar con ello dentro de unos márgenes y unas reglas". Cada empleado de Placement Center gestiona su propio tiempo y la empresa permite el teletrabajo.

Placement Center se fundó en 1992 en plena crisis, con un capital de 3.000 euros, gracias a la iniciativa de tres consultores procedentes de Andersen Consulting y de Summa Consulting. Dos de los socios permanecen en el negocio, Pilar Gómez-Acebo, como presidenta, y José María Traver Centaño, vicepresidente. Gómez-Acebo recuerda los inicios de la empresa: "Nos centramos en un área en la que éramos especialistas: el *outplacement* o reubicación de directivos y profesionales que eran despedidos de las empresas debido a reestructuraciones, fusiones, adquisiciones, etc". Trabajar con esas personas en los momentos más duros les sirvió para conocer los factores de éxito y críticos que un directivo debe abordar en su carrera, y desarrollar así una nueva área, la de la excelencia directiva: formación en habilidades para la alta dirección, *coaching*, procesos de asesoramiento personalizado, relaciones efectivas en la empresa y programas para comités de dirección.

Atentos al mercado

"Fueron los propios comités de dirección de empresas españolas multinacionales quienes tuvieron la iniciativa de proponernos la organización de sus programas de excelencia directiva", explica. En ellos se imparte una conferencia sobre un tema actual –ejes geopolíticos, modelos económicos, gestión de intangibles– para promover a continuación un debate estratégico. El reto: averiguar cómo afecta ese asunto a la empresa y diseñar planes de acción que permitan incorporar valor añadido a la compañía.

Ventajas competitivas

"Nuestra ventaja competitiva es gestionar la confianza y la seguridad para llegar a los objetivos y los resultados", comenta Gómez-Acebo. Y con esa estrategia se han visto obligados a "renunciar al *outplacement de todo a cien*, aun perdiendo dinero. Trabajar con personas es un tema delicado. Y hemos dicho 'no' a todas aquellas propuestas que nos han hecho empresas para las que vale todo, con tal de justificar unos resultados", asegura. Antes de crear la empresa, ella y sus socios se hicieron un programa de *coaching* y *outplacement* a sí mismos. "Ahí decidimos que a pesar de la crisis del mercado, apostábamos por las personas. Son las que consiguen los resultados", defiende. Y le dan la vuelta a la tortilla de las competencias: "En lugar de aplicar la gestión por competencias estereotipada, analizamos lo positivo de la gente y lo alineamos con los objetivos estratégicos de la compañía".

> *"Hemos dicho 'no' a propuestas de empresas para las que, con tal de justificar unos resultados, vale todo"*

Pilar Gómez-Acebo, presidenta de Placement Center.

Investiga el desarrollo de Galileo, sistema de navegación por satélite europeo que competirá con el GPS

Mónica Martínez, presidenta de grupo GMV.

Mi padre –el ingeniero aeronáutico Juan José Martínez García– fundó GMV y firmó su primer contrato con la ESA (Agencia Espacial Europea) en 1984. Ocho años más tarde GMV había logrado una excelente reputación, un volumen importante de negocio con la ESA y se había convertido en un importante suministrador de *software* para los programas europeos de las plataformas espaciales tripuladas *Hermes* y *Columbus*. Pero en 1992 *Hermes* fue parado y España se retiró del programa de vuelos tripulados. Mi padre decidió transferir *know how* a otros sectores y capturar cuota de mercado en el segmento comercial del sector espacial. Así se crearon dos nuevas unidades de negocio que luego se convertirían en lo que ahora son nuestras filiales: GMV Sistemas y SGI", explica Mónica Martínez. Ella se hizo cargo del negocio al fallecer su padre, en 1001.

Tras aterrizar en GMV, afrontó varias aventuras:

Entrar en EE UU. La NASA cuenta con un presupuesto muy superior a la ESA. "Las agencias de EE UU están obligadas por la Buy American Act a comprar a empresas establecidas en ese país. Por ello, acabamos de constituir allí GMV Space Systems. Los principales obstáculos aún los tenemos por delante, pero estamos convencidos de que la amplia gama de productos desarrollados para el mercado europeo y su demostrado éxito operativo nos permitirá conseguir clientes también en el mercado americano".

Vender en Japón. Acaban de entrar en el mercado espacial japonés mediante una alianza con un operador local.

Investigar "el GPS europeo". GMV lidera un estudio sobre posibles servicios y aplicaciones de Galileo –"el GPS europeo"–, que se podrán ofrecer cuando el sistema sea operativo. Además, el grupo participa en Galileo Industries, el consorcio europeo que se ocupa del desarrollo del sistema. "Esperamos que supondrá una parte importante de la facturación de GMV durante los próximos cinco años.

Momentos difíciles

GMV fue pionera en el uso de Internet, un conocimiento interesante de explotar. Así, en 2001 convirtió una unidad de negocio en filial: SGI (Soluciones Globales Internet). "Los años 2000 y 2001 fueron muy buenos para SGI, y el posicionamiento alcanzado en el mercado de telecomunicaciones e Internet nos convenció de que la empresa era lo bastante robusta para pasar el bache. Durante los últimos dos años hemos aprovechado para desarrollar y perfeccionar muchos productos, y parece que efectivamente hemos superado el bache con éxito". Con 550 empleados de más de diez países distintos, Grupo GMV ha facturado en 2003 un 20% más que el año anterior: 45 millones de euros, cifra que espera superar este año.

Innovación constante

En los proyectos de GMV hay un alto componente de I+D. "Continuamente desarrollamos productos para mejorar la oferta actual y para penetrar en nuevos mercados. Así, junto con universidades y especialistas, estamos desarrollando insightMIST, un simulador para el entrenamiento de técnicas de cirugía artroscópica", destaca.

> *"Continuamente desarrollamos productos para mejorar la oferta actual y para penetrar en nuevos mercados"*

Grupo GMV se creó con una inversión de 30.000 euros y el primer año tuvo una facturación de 138.000 euros.

Filiales, productos y clientes

Grupo GMV tiene tres filiales que son estratégicas para el negocio:

GMV. Proporciona servicios de consultoría e ingeniería, desarrollo de *software* e integración de servicios llave en mano a los mercados aeroespacial y defensa: sistemas para centros de control de satélites, estudios de análisis de misión y de dinámica del vuelo para misiones espaciales, centros y aplicaciones para proceso de datos, sistemas de navegación por satélite, sistemas de simulación y de mando y control. Ha desarrollado FocusSuite, un *software* que permite controlar simultáneamente el vuelo de varios satélites en misiones diversas.

SGI (Soluciones Globales Internet). Facilita servicios de información de vulnerabilidades de seguridad, de certificación digital, soluciones para el despliegue seguro de redes inalámbricas o para el acceso por móvil a los servicios informáticos de una organización, por ejemplo, el correo electrónico. Ha desarrollado Baywatch II, un servicio de información de nuevas vulnerabilidades de seguridad, actualizado a diario y personalizado según el perfil tecnológico de cada empresa.

GMV Sistemas. Proporciona hardware y software y sistemas llave en mano para el sector del transporte, incluyendo aplicaciones de navegación por satélite y de telecontrol. Han instalado equipos en más de 3.000 vehículos, sobre todo autobuses, pero también vehículos de policía y ambulancias. GMV Sistemas ha desarrollado Moviloc, una plataforma de localización y seguimiento de vehículos que proporciona tanto los datos actuales como informes de ruta y servicio mediante acceso Internet.

ARTURO CANTOBLANCO

En 2003 su facturación creció un 25%

Arturo Fernández Álvarez, presidente de Grupo Arturo Cantoblanco.

El abuelo de Arturo Fernández fundó en 1898 una armería en Madrid. Su visión de negocio le llevó a crear el Club de Tiro Cantoblanco, origen de la expansión del negocio.

"Soy de las empresas del sector que más ha diversificado. Eso sí, siempre en negocios que conozco"

"Me llevo bien con todos los gobiernos. Mi función es crear empleo y dar de comer a mis clientes"

Grupo Arturo Cantoblanco facturó cerca de 100 millones de euros en 2003, un 25% más que el año anterior y espera llegar a los 120 este año.

El amor al trabajo

"Me encanta la armería –es maestro armero, como su padre y su abuelo– y adoro la gastronomía", señala. Pero hay algo más, sus movimientos estratégicos.

Las concesiones. Grupo Arturo Cantoblanco está al frente de locales emblemáticos y de gran prestigio en Madrid como Arturo Delfines, Arturo Sagasta, Edelweiss, Hispano Bar-Buffet, Restaurante Nicolasa, el Teatro Real, Príncipe y Serrano... Pero también lleva la restauración de ministerios, hospitales, el Congreso de los Diputados, la embajada de EE UU, la Asamblea de Madrid, etc.

La diversificación. "Soy de las empresas del sector que más ha diversificado. Eso sí, siempre en negocios que conozco. Zapatero a tus zapatos". Ha adquirido complejos hoteleros como El Moresco, Miranda y Suizo o el Monasterio de Rueda. También tiene clubes deportivos, servicios de *catering* y eventos, las áreas H21 en gasolineras...

El servicio al cliente. "A los clientes les gusta que les atiendan personalmente. Que le des un trato muy cercano y diferenciado, que les aconsejes... Muchas veces, yo mismo atiendo el teléfono".

Mucha autogestión. "Dentro del grupo, la empresa que se encarga de toda la administración del negocio es Arturo Gestión. Se financia con una aportación del resto de filiales". Aunque le parece interesante, él todavía no utiliza el *outsourcing*.

Alianzas cruciales. Es socio de un par de restaurantes en franquicia: Tony Roma's y La Alpargatería. También ha firmado *joint ventures* innovadoras –con Lancia, para montar el local temático Thesis– y estratégicas: con Joan Gaspart (Husa Hoteles) quiere poner en marcha 200 restaurantes para la clase alta de China y ganar la concesión de la restauración de los Juegos Olímpicos.

Estilo personalista

Su estilo de dirección "es personalista. Me gusta controlarlo todo y me cuesta mucho delegar. En 18 horas diarias hay tiempo".

El año pasado fue espectacular: pasó de tener 1.200 empleados a casi 2.000

Con17 años, Arturo Fernández se puso al frente del negocio que su abuelo fundó en 1898: El Club de Tiro Cantoblanco. En 2004 ya gestiona 91 establecimientos, la mayoría concesiones.

El despegue inicial

Este grupo empresarial, que ha crecido vertiginosamente en los últimos cinco años, ha vivido dos momentos decisivos: "Montar la instalación deportiva y el restaurante de Tres Cantos, que me costó mucho esfuerzo, y lograr la primera concesión: el *catering* de UGT en Madrid", comenta. Dice que desde entonces "crecer no ha sido tan difícil". En 2003, concretamente, el crecimiento fue espectacular: "pasamos de tener 1.100 empleados a contar con cerca de 2.000".

Vientos favorables

Dice Arturo Fernández que el año pasado los vientos de la economía soplaban a favor de los empresarios. "Con el nuevo Gobierno parece que todo va a continuar así, pero hay factores externos muy influyentes, como el precio del petróleo. Ya se sabe, cuando la economía mundial se constipa, nosotros estornudamos. Con todo, parece que vivimos una primavera económica que seguirá funcionando perfectamente... Yo me llevo bien con todos los gobiernos. Soy empresario: mi función es crear empleo y dar de comer a mis clientes".

Fotos: AGE Fotostock, Javier Belver, Miguel Lorenzo, Daniel Sánchez, Luis Miguel González, Ana Ruiz y Pablo Collantes.