

Las empresas Bien Gestionadas

La empresa en su madurez. Una visión periodística de las empresas BG

En anteriores ediciones de Ardán, este mismo equipo periodístico recorrió Galicia recabando información sobre las empresas Gacela y observó un tipo de sociedades que miran hacia su producto, piensan en él y, en un segundo plano, surge un mercado hambriento que les llama a la puerta. Hay excepciones, evidentemente, pero este rasgo es el que más se repite. En otras ediciones, los reporteros hicieron su inmersión en las empresas de Alta Productividad y se encontraron con sociedades que pensaban prioritariamente en el mercado y en cómo ocupar los huecos que se ofrecían con la mayor cantidad posible de productos y de modo más rápido y barato que la competencia. Estas últimas adaptaban el producto y la producción al mercado.

Estos últimos meses, la gira de los informadores llegó a las empresas Bien Gestionadas, y en los primeros días los periodistas ya se decidieron a denominarlas empresas adultas, empresas maduras. Se nota que están en la cima de las buenas prácticas empresariales. Las BG lo controlan todo, evitan las fisuras. Todas ellas dejan en el entrevistador la sensación de que no son un principio sino la consecuencia de algo: de una formación académica, de una experiencia de gestión familiar de generaciones, de un entorno geográfico muy experimentado e influyente o, por último y la más decisiva, la consecuencia de haber aprendido la lección práctica de países con una innegable ventaja histórica en hábitos de gestión empresarial.

Lo primero en llamar la atención es la Dirección, que al margen del tamaño de su empresa o de su implicación accionarial, si la hubiere, tiene una extraordinaria disposición a tomar distancia en las decisiones. Es una Dirección más fría de lo habitual, fría en el sentido de pragmática. Este fenómeno se observa repetidamente por dos motivos: Uno, existe una decisión firme de delegar todos los poderes ejecutivos en un profesional de la gestión, sin implicación emocional o accionarial; o Dos, existe una experiencia de muchos años que ha enseñado a las empresas familiares que el romanticismo nubla la buena gestión.

Todo esto desata una reacción en cadena muy interesante. La profesionalidad en la cúpula (la cifra de entrevistados que son titulados en Ingeniería o Químicas es asombrosa) aumenta la confianza entre empresas, que tienen una mayor disposición para las alianzas y no tienen reparos en beneficiar a terceros si su propia empresa se beneficia. Unas son proveedoras de otras, se multiplica la externalización para que cada empresa se dedique a potenciar su propio talento. Esta fluidez entre las empresas y sus directivos ha propiciado que las empresas (esto lo corroboran los datos y los propios entrevistados) estén más dispuestas a especializarse hasta niveles impensables hace unos años. Unas empresas cubren los huecos de otras y así se presentan en el mercado global con una elevadísima especialización y calidad, que es el único modo de llegar hoy al mercado planetario. La necesidad de la alta especialización para vender a nivel global es una de las pocas aseveraciones en las que se ponen de acuerdo todos los gurús de la Economía. Es mejor ser buenísimo en una sola cosa, por pequeña que ésta sea, que ser notable en varias capacidades.

El romanticismo esforzado, que tuvo su momento y su necesidad, está dejando paso al gerente calculador, que sabe lo que va a suceder dentro de un año. Y de dos y de tres y no es por intuición; es por planificación y estudio del entorno económico. Este equipo periodístico, que ha visitado cientos de empresas en los últimos veinte años, sugiere una profunda reflexión sobre cómo todo lo anterior está transformando el sector naval de Galicia. Después de 30 años de atomización y reconversiones, el péndulo ha cambiado de dirección –es la inercia del mercado global- y miles de minúsculos talleres del metal se están convirtiendo en unas docenas de empresas emergentes que empiezan a ponerse de acuerdo para llegar a un mercado que va mucho más allá de los astilleros gallegos, atados geográficamente. Estemos atentos.

Si hubiera que emplear números para resumir esta introducción, estos periodistas dirían que el 50 por ciento de las empresas consultadas son desconocidas para el gran público porque trabajan para otras empresas (facilitando que aquellas se centren en su propia especialización), otras tres son proveedores planetarios de primer orden (están tan especializadas que sus productos sólo compiten a ese nivel con otras tres o cuatro empresas en todo el mundo). Diez de las veinte compañías entrevistadas son, de raíz, empresas especializadas en nichos muy concretos. También hay nueve empresas que deben sus conocimientos de gestión a la influencia decisiva de una empresa extranjera, bien por depender directamente de ella o por el aprendizaje de su cúpula directiva en el exterior. Si quieren saber cuál es cada una, lean las siguientes páginas.

Redacción: Manuel de Castro, Beatriz Alvariño
Fotografía: Miguel Riopa, Rafa Estévez, Brais Lorenzo
Maquetación: Diego Durán

Actega Artística SA

La chispa de la lata... y más

Cada una de las latas que se consumen en el mundo -de refrescos, de conservas, etc.- lleva unos 20 miligramos de un compuesto que garantiza el sellado de las partes metálicas y mantiene el recipiente hermético. Es un compuesto químico de alta tecnología como el que se produce en Actega Artística, la empresa fundada hace más de cien años por el emprendedor vigués Eugenio Fadrique y hoy propiedad del gigante químico Altana. El Grupo ha animado a la empresa a seguir con su propia estrategia de investigación y expansión mundial (el 90% de la producción es para exportación). La compañía dio grandes saltos de crecimiento por su internacionalización y por la penetración en el segmento de las latas de bebida, que se sumó al tradicional cliente de las conservas. Los investigadores de Actega se pasaron cinco años desarrollando un sellante único para las latas de bebida que finalmente fue aprobado por el rey de reyes, Coca-Cola. Ahora ha diversificado clientes y llega a Pepsi, Heineken o Perrier, entre otros. La planta de New Jersey, abierta a comienzos de 2010, puede producir 1.000 toneladas al año y permitirá consolidar la entrada en el fabuloso mercado de EEUU, en el que se consumen 100.000 millones de latas al año. La Dirección maneja un plan de negocio a 8 años que estima alcanzar, al final de ese período, los diez millones anuales de ventas en aquel continente.

DATOS DE CONTACTO

Dirección: Pol. Ind. A Granxa • O Porriño • Pontevedra • Tfno. 986 231 606 • www.actega.com/artistica

La aprobación de su sellante de envases para Coca-Cola le abrió la puerta para proveer a gigantes como Pepsi, Heineken o Perrier



La elaboración de cada compuesto sellante específico exige años de investigación en la planta de O Porriño.

CLAVES DE ÉXITO

ESPECIALIZACIÓN TECNOLÓGICA. Sólo hay dos empresas en el mundo con tecnología y medios para comercializar a escala estos compuestos para el sector alimentario, que precisan mucho I+D y grandes inversiones.

PLANIFICACIÓN EN INNOVACIÓN. La mitad del esfuerzo investigador es para mejorar sus productos comerciales y la otra mitad se destina a experimentar con los compuestos del futuro.

FICHA TÉCNICA

AÑO DE FUNDACIÓN	1906
RESPONSABLE	Teresa Ramos
	Directora general. La empresa tiene su origen en La Artística, emblema de la familia Fadrique hasta 1994. Hoy pertenece al grupo químico Altana, propiedad de la saga alemana Quandt, principales accionistas del imperio BMW
PRODUCTOS/ACTIVIDAD	Diseño, fabricación y comercialización de compuestos sellantes de base agua para envases metálicos de alimentos: latas de conservas o de bebidas
MERCADOS	Internacional. Sus clientes son los gigantes de la fabricación de envases: Crown, Impress Metal, Ball, etc. Sólo en Europa se venden cada año más de 15.000 millones de latas de bebida -más de la mitad del mercado continental- con el sellante fabricado en la planta de O Porriño. Es el segundo productor mundial. 40% del negocio es bebidas; el resto, conservas y otros envases
FACTURACIÓN	9,8 millones de euros en 2007, 10,9 millones en 2008 y 11 millones en 2009
EMPLEO	40 trabajadores
PROYECTOS	En marcha la primera fase de expansión en EEUU con una planta en New Jersey y una inversión inicial de 1 millón de euros

TERESA RAMOS / Directora general

“Las empresas deben esforzarse en identificar el talento cuando pasa por delante”

Llegó a la empresa cuando todavía se llamaba La Artística, en 1987, y la compañía se ponía como ejemplo de buena gestión de una sociedad familiar. Teresa Ramos (48) ha mezclado todos los ingredientes para que la absorción por parte de Altana sea una operación accionarial y no influya en la profesionalización y la estrategia de la empresa, que ya era óptima. Por esa química obtenida, sólo tiene palabras de constante elogio para los fundadores y para el gran grupo alemán, que resulta muy útil para proteger a la compañía gallega de los ataques de la competencia.

Cuando se produce una absorción, enseguida se despiertan prejuicios locales...

Lo comprendo, pero estamos ante un caso que rompe todas las normas. Y me explico. Primero, que la empresa absorbida ya tenía una profesionalización y una planificación de gran empresa global. Y, Segundo, que nuestra actividad es única dentro de Altana, complementa la oferta del Grupo, por eso ellos nos animan a seguir con nuestra estrategia ya que tiene buenos resultados. Es una situación excepcionalmente buena para todos. Aquí no va a encontrar usted la dinámica de una multinacional típica: el Grupo potencia la multiculturalidad, no la homogeneización. Tampoco existe riesgo de deslocalización. Aquí tenemos todo el conocimiento tecnológico y la investigación que son nuestro activo principal. Fíjese que, por ejemplo, en nuestra planta de

EEUU sólo procesamos la última fase del compuesto. Lo enviamos allá, casi terminado, después de recibir el tratamiento más tecnológico en Galicia.

Es usted doctora, ¿qué nota le pondría a la empresa gallega?

Ya le digo que el caso nuestro es excepcional, casi fuera de su tiempo, pero observo casos en los que no se ha coordinado bien el relevo generacional y la transición a la profesionalización. Esto es esencial cuando las empresas adquieren volumen. También pienso que las empresas deben hacer un esfuerzo mayor para identificar el talento cuando les pasa por delante. Lo mejor de la empresa gallega en estos años es la formación, que ha mejorado sensiblemente.

“El conocimiento es nuestro activo principal”



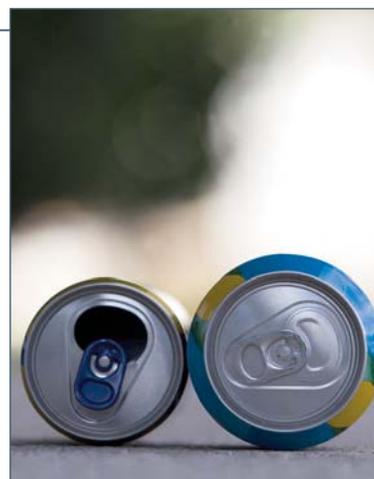
Ramos advierte que la planificación empresarial es como una carrera de fondo.

HISTORIA

La bella litografía de las conservas

La fama de La Artística viene de lejos. En 1906 fue fundada por el emprendedor Eugenio Fadrique para atender la demanda de la creciente industria conservera de las rías gallegas. Las litografías de la factoría viguesa daban la vuelta al mundo por su belleza. En 1924 dieron un gran salto tecnológico al fabricar juntas de caucho que

sustituirían definitivamente la soldadura de estaño de las conservas. Hoy, Actega Artística (filial de Actega, división de barnices y sellantes del conglomerado alemán Altana) tiene más de 30 referencias de compuestos que atienden al tipo de envase, el alimento o el sistema de secado.



Altia Consultores SL

La modernización que no se ve

La modernización de las empresas, en particular, y de la vida económica, en general, suele relacionarse con el avance tecnológico en los productos tangibles que llegan al mercado o en las máquinas que emplean para fabricar esos productos, pero se habla muy poco de la modernización de las empresas desde el punto de vista de su propia administración interna.

Hoy ninguna empresa podría sobrevivir con los costes de gestión interna de hace 30 años. Sería como pedir a un periódico que fuese competitivo manteniendo en la actualidad a un departamento con docenas de linotipistas colocando letrillas de plomo ante la rotativa.

Esto es precisamente lo que hace una empresa de consultoría TIC como Altia, que dota a otras empresas de herramientas tecnológicas para gestionarse mejor y más rápido. Estos servicios van desde una aplicación contable a otra para controlar las compras a proveedores, pasando por la creación en la Red de todo un departamento de la Administración Pública. Hace sólo unos meses, la consultora gallega ganó un concurso de dos millones de euros para la Consejería de Trabajo del Gobierno vasco, coincidiendo con un traspaso de competencias. Además de trabajar para administraciones públicas de toda España, entre sus clientes figuran las dos cajas gallegas, Vodafone, Renault, Telefónica o Inditex.

DATOS DE CONTACTO

Dirección: Avda. del Pasaje, 32 •
A Coruña • Tfno. 981 138 847 •
www.altia.es

La consultora hace que las empresas se centren más en su producto al crearles aplicaciones para gestionarse mejor



Reunión en una de las salas de juntas de la nueva delegación de Santiago, en la que han invertido 2 millones de euros.

CLAVES DE ÉXITO

CONOCIMIENTO. Altia opera con equipos multidisciplinares de ingenieros, economistas, abogados, matemáticos, informáticos, etc.

INNOVACIÓN. Desarrollo propio de programas y herramientas para las empresas.

PLANIFICACIÓN. La permanente visión de la empresa a largo plazo les ha permitido programar un crecimiento sostenido desde su fundación.

FICHA TÉCNICA

AÑO DE FUNDACIÓN	1994
RESPONSABLE	Constantino Fernández
	Director general. Accionista único de la sociedad. La compañía estudia una ampliación del capital dentro del MAB, el mercado alternativo bursátil
PRODUCTOS/ACTIVIDAD	Consultoría y servicios de gestión en soporte informático (consultoría TIC): aplicaciones de gestión para empresas y Administración, herramientas electrónicas para modernizar la burocracia, sistemas de licitación electrónica, etc
MERCADOS	Opera con seis delegaciones en España y un centro de desarrollo tecnológico en A Coruña. La mitad de las ventas proceden de modernizar la Administración Pública. Los sistemas de gestión para la industria privada representan el 35% del negocio y los servicios financieros el 15%
FACTURACIÓN	14,5 millones de euros en 2008 y 16,5 millones en 2009
EMPLEO	400 trabajadores
PROYECTOS	Altia acaba de ganar un concurso para desarrollar e implantar un sistema de información para el Servicio Público de Empleo del Gobierno vasco. El contrato es de 2 millones de euros

CONSTANTINO FERNÁNDEZ / Director general

“Antes era una opción tener aplicaciones tecnológicas; hoy no tienes otra opción”

Todavía no había cumplido los treinta y la palabra TIC sólo era empleada por relojeros y maniáticos. En ese entorno fundó Fernández (43) una empresa dedicada a agilizar la gestión de las empresas. Rechaza que le señalen como empresario informático porque la informática es una herramienta, un medio. Sería como decir, piensa él, que un agente marítimo es un empresario del naval o que un transitario es un fabricante de coches. Esto sucede porque la sociedad todavía está más pendiente del continente que del contenido de las TIC.

¿Por qué no han parado de crecer durante 15 años seguidos?

Primero le daré una explicación básica, coyuntural, y se refiere a cierta mentalidad en Galicia que es como de supervivencia, de minifundio. Es una barrera de inicio, un freno geográfico pero también mental y estratégico. Yo rechacé esta posición desde la fundación de la empresa, por eso hemos invertido mucho en crear una estructura directiva muy ágil y con mucha responsabilidad delegada, lo que facilita dimensionar y adaptar la empresa a la expansión continua. En segundo lugar destaco la planificación a largo plazo, que es imprescindible en el emprendedor para tener el futuro a la vista y controlar el riesgo. Y luego tengo que hablar de la cualificación del personal que es necesaria para tener éxito en una actividad como la nuestra, que exige trabajos multidisciplinares con especialistas en distintos campos.

Están dentro de las empresas; son para ellas un departamento tecnológico. Tendrá usted buena perspectiva para observar las prácticas empresariales.

Hay un cambio que afecta directamente a nuestra propia empresa y es que ahora las empresas son más ágiles y flexibles, se relacionan más unas con otras. Esto las ha dispuesto más para la externalización de algunos servicios muy especializados como el que nosotros ofrecemos. Ellos se ahorran los costes de tener un departamento propio y no podrían alcanzar nuestro nivel de especialización y conocimiento porque no es ese su cometido esencial. En un nivel más general, diré que antes era una opción disponer de aplicaciones tecnológicas. Hoy no tienes otra opción que tenerlas.

“Ser emprendedor significa planificar a largo plazo”



Tino Fernández rechaza la tradición minifundista de la empresa gallega.

HISTORIA

La Gacela corrió hasta ser BG

Altia fue una impetuosa empresa Gacela a la que esta misma publicación dedicó un reportaje a comienzos de la pasada década. Corrió como el antilope y llegó al punto de maduración, con un crecimiento controlado y con hábitos de empresa madura. Se fue cumpliendo todo lo que dijo Tino Fernández en aquella

entrevista despachada en su oficina de A Coruña: la expansión, la evolución del sector, su advertencia sobre la falta de austeridad en algunos sectores, etc. En 2000 facturó 5 millones y ahora triplicó las ventas y también su plantilla. Vale la pena fiarse cuando dice que van a seguir creciendo muchos años más.



Bodegas Marqués de Vizhoja SA

El aguardiente, en sobre

Marqués de Vizhoja es una de las marcas de vino gallego más conocidas por el constante esfuerzo de marketing profesional que realiza. La empresa familiar fundada por Mariano Peláez fue una de las primeras en valorar la importancia de invertir en especialistas en publicidad y comunicación, y eso les ha dado una ventaja sobre otras competidoras. La bodega de Arbo, que tiene más de 35 hectáreas destinadas a cultivos, presenta tres marcas en el mercado, en el que destaca la que da nombre a la empresa y que representa el 80% de las ventas.

En constante expansión geográfica o de productos, la bodega se ha lanzado ahora a comercializar aguardiente en dosis individuales para acompañar el café. Vizhoja ha invertido un millón de euros en una nueva planta que estará a pleno rendimiento para la próxima campaña de consumo navideño. En ella se realizará el envasado en unos sobrecillos de plástico de 5 mililitros (ver imagen página siguiente). Según los cálculos de la Dirección, la nueva oferta permitirá dar un nuevo salto de ventas, que en 2011 alcanzarán 4,2 millones de euros. Los clientes principales serán los restaurantes. Protegida por el clima templado de la orilla derecha del río Miño, la empresa también ha cubierto su transición a la segunda generación con un protocolo familiar que da rigor a las decisiones del Consejo y asegura la estabilidad de los próximos años.

DATOS DE CONTACTO

Dirección: Finca La Moreira • Arbo • Pontevedra • Tfno. 986 665 825 • www.marquesdevizhoja.com

La famosa bodega de Arbo invierte un millón de euros en poner en el mercado un orujo en monodosis para el café



La bodega de Arbo tiene tres marcas comerciales en el mercado, a las que se suma la venta de minidosis de orujo.

CLAVES DE ÉXITO

MARKETING. Campañas a largo plazo. Botellas de diseño. En 2001 contrataron el primer spot para un vino gallego. Su imagen es la gallega Paula Vázquez.

PROFESIONALIZACIÓN. La familia marca la estrategia pero ha sabido delegar en especialistas las finanzas, la comunicación, el marketing, etc.

INNOVACIÓN. Comercialización de aguardiente propio en monodosis para acompañar al café.

FICHA TÉCNICA

AÑO DE FUNDACIÓN	1966
RESPONSABLE	Mariano Peláez
Fundador de la empresa familiar. En marcha el protocolo de transición a la segunda generación: Javier, Jorge y María	
PRODUCTOS/ACTIVIDAD	Bodega. Cosecha y comercialización de vinos propios. Su marca principal (Marqués de Vizhoja, vino de autor fuera de la DO) vende 1,2 millones de botellas al año. Tiene en el mercado dos marcas más: Torre La Moreira (240.000 botellas al año de 100% uva albariño) y la selecta Señor da Folla Verde, que se limita a 7.000 botellas anuales
MERCADOS	Internacional
FACTURACIÓN	3,4 millones de euros en 2007; 3,5 millones en 2008 y 3,6 en 2009
EMPLEO	20 trabajadores fijos que ascienden a más de 150 en vendimia
INVERSIONES EN MARCHA	Inversión de 1 millón de euros en una planta nueva para la fabricación y envasado de aguardiente en monodosis 'Gotas del Marqués'. La planta estará a pleno rendimiento a finales de 2010, para la campaña navideña. Este nuevo producto elevará las ventas de 2011 hasta los 4,2 millones de euros

JAVIER PELÁEZ / Propietario

“En la cultura del vino aprendes que lo más importante no es el dinero”

El más pequeño de los tres hermanos (36) es el que dirige la Producción. Javier Peláez tiene más contacto con el viñedo y con la tierra, mientras su hermano mayor dirige la expansión desde el departamento comercial. Cuenta historias de sus padres llenas de sabor intenso, con retazos propios de una película de Vittorio de Sica, como cuando la madre -la *mamma* Chelo- prueba cada año el primer jugo que sale de la vendimia y da su bendición a cada nueva cosecha. Y el clan Peláez empieza otra temporada.

Es muy habitual encontrar fuertes lazos familiares en las empresas bodegueras. Ustedes no son la excepción.

Esto sucede porque es un trabajo que tarda muchos años en florecer y se sufre durante mucho tiempo sin ver el negocio. Nosotros vemos a nuestro padre y todavía nos sorprende lo que ha hecho para levantar esta empresa y afrontar los problemas de salud que tuvo. Y aquí está cada día. Lo arriesgó todo y lo experimentó todo antes de llegar hasta aquí. A él le debemos esta pasión, que sólo se puede tener cuando naces entre uvas.

¿En qué consiste eso de lo que tanto se presume en Europa: la llamada ‘cultura del vino’?

La cultura del vino, esa de la que tanto se habla, está metida en nosotros porque nacimos entre viñedos. Es una manera de priorizar que te invita a llevar una calidad de vida distinta a la habitual y en la que lo

más importante no es el dinero. Cuando tienes una empresa así sabes que el dinero no puede ser la prioridad. La vida tiene otros sabores y otras satisfacciones. A mí me fascinó desde niño y eso se nota, como verá.

Ustedes han profesionalizado varios aspectos de la gestión, ¿cómo llevan lo de planificar en Galicia?

Cómo no vamos a planificar y a ser empresarialmente previsibles si dependemos de las estaciones, que son lo más previsible de la Naturaleza. Creo que incluso haber sido visionarios es una manera de planificar el futuro. Pero es cierto que las empresas deben priorizar la planificación porque asegura resultados. Para nosotros es un seguro.

“La planificación ayuda a asegurar unos resultados”



Peláez posa ante el viñedo familiar con una botella promocional.

HISTORIA

Del “vino de Mariano” a la SA

La historia del fundador, ahora con 75 años, es de un sacrificio personal enorme. Por eso sus hijos hablan más de él que de la uva. Hace medio siglo, desde una modesta taberna del barrio vigués de Bouzas, el mundo empezó a conocer el llamado “vino de Mariano”, distribuido personalmente en su motocicleta.

Inquieto, empezó a visitar uno tras otro los restaurantes gallegos de Madrid -cuando el albariño no tenía el apoyo comercial de hoy- y les convenció para acompañar el pescado de las rías con una de sus botellas. Años después, la familia compró el actual pazo de Arbo y desde ahí construyen y hacen crecer la actual compañía.



Colabora Ingenieros SL

Emigra el servicio, queda el talento

La tecnología de Telecomunicaciones ha avanzado tanto que cada vez es mayor el número de empresas que se hacen con un proveedor externo de estos servicios tecnológicos, hoy imprescindibles. Con la externalización, estas empresas no desvían la atención de su propia actividad cargando con un departamento propio de Sistemas y Comunicaciones que no tendría capacidad para actualizarse constantemente.

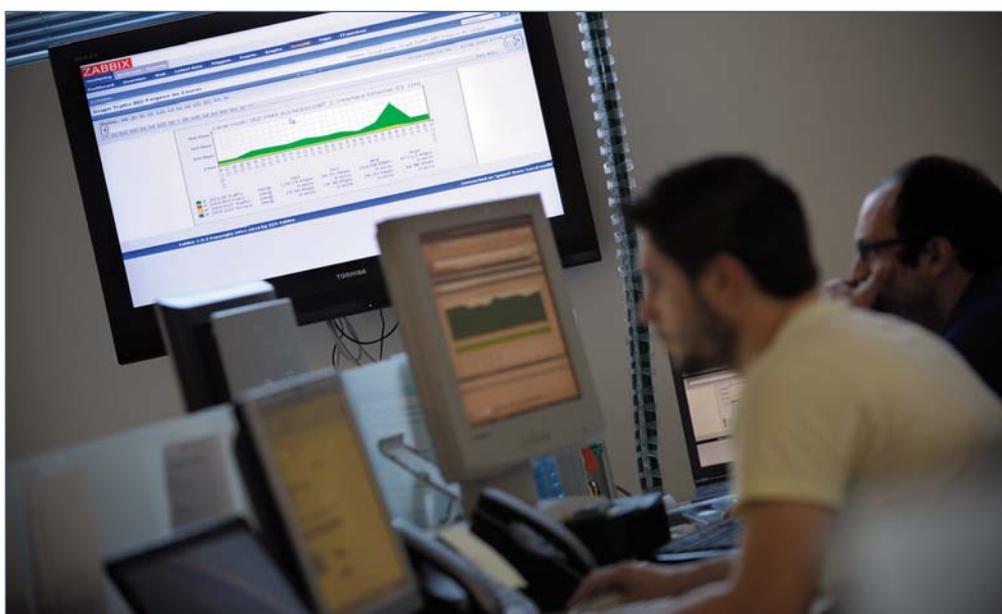
Esta es una de las claves del empuje de empresas de ingeniería como la coruñesa Colabora, que dispone de equipos multidisciplinares con personal técnico muy especializado. Esta empresa puede dirigir la obra civil de un cableado de telecomunicaciones en una ciudad o, por ejemplo, hacer toda la instalación tecnológica de una empresa (redes, equipos, etc.) para que sus empleados sólo tengan que encender las máquinas y ponerse a trabajar.

Para completar el servicio a los clientes, Colabora SL tiene una pequeña filial dedicada al trabajo de campo y a la gestión de suelo para la instalación de nuevas empresas. Ahora que está consolidada en España, la compañía ha iniciado un proceso de internacionalización que tiene como principales objetivos Emiratos Árabes y varios países de Sudamérica y África. La estrategia consiste en buscar aliados en cada destino para presentarse conjuntamente a concursos tecnológicos.

DATOS DE CONTACTO

Dirección: Ronda de Outeiro, 423 •
A Coruña • Tfno. 981 922 525 •
www.colabora.es

Tras consolidarse en España con clientes como R y Kapsch, la firma coruñesa comienza su internacionalización



Una parte importante del negocio de Colabora es la dirección de obra civil en proyectos de redes de comunicaciones.

CLAVES DE ÉXITO

INNOVACIÓN. Desarrollan herramientas tecnológicas para uso propio. Departamento creativo destinado en exclusiva a nuevos proyectos.

EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTO. El equipo ha pasado por las grandes multinacionales.

EXTERNALIZACIÓN EN LOS CLIENTES. Aumenta el hábito empresarial de contratar proveedores externos de servicios tecnológicos.

FICHA TÉCNICA

AÑO DE FUNDACIÓN	2003
RESPONSABLE	Francisco Rodríguez Moure
	Consejero delegado y accionista en compañía de José María Dopico, Arturo González y Fermín Rodríguez. Los cuatro son ingenieros
PRODUCTOS/ACTIVIDAD	Servicios de ingeniería de telecomunicaciones. Mantenimiento de redes, dirección de obra civil e industrial, redes sin hilos, consultoría e implantación de software de gestión para empresas, asistencia técnica, etc.
MERCADOS	España. Un 10% del negocio es contratado con la Administración. Un 60% de las ventas quedan en Galicia. Su cliente principal es R, con la que contrata el 40% del negocio. Otro cliente destacado es la multinacional Kapsch (líder mundial de las telecomunicaciones en la red ferroviaria), para la que realiza trabajos de dirección de obra en España. Colabora tiene oficina propia en Madrid
FACTURACIÓN	4,1 millones de euros en 2008 y 2009
EMPLEO	75 trabajadores
PROYECTOS	Internacionalización. Emiratos y varios países de Sudamérica y África son los principales objetivos de la primera fase de expansión, iniciada recientemente

FRANCISCO RODRÍGUEZ / Consejero delegado

“Pese a todos los avances, lo más difícil siguen siendo las personas, el talento”

A sus 50 años, este lucense ha pasado por todos los puestos y las multinacionales de su sector, en un número suficiente como para dejarse vencer por la morriña -la geográfica pero también la de la autogestión- y crear una empresa de capital gallego con productos que se pueden desarrollar en cualquier parte del mundo. Francisco Rodríguez defiende con ardor la personalidad propia de Galicia y por eso insiste tanto en lamentarse de que “se hayan tirado millones en ayudas innecesarias e inmerecidas”.

Parece que va logrando lo que desea, ¿qué ha sido más difícil?

Siempre quise tener un proyecto propio y plenamente gallego. Esto es un reto en sí mismo porque tienes frente a multinacionales enormes y también por la complejidad de dirigir una empresa en la que los socios somos también directivos. Pero fíjese: manejar la tecnología puede llegar a ser accesible, pero lo más difícil siguen siendo las personas, la gestión comercial o de personal, los equipos, manejar el talento que tienes a tu alcance.

Suena muy romántico en un ingeniero...

Veo por dónde va pero no doy ese perfil, que no obstante existe y está muy generalizado. De entrada le digo que hay empresas y hay negocios. Nosotros tenemos una parte vocacional que nos impulsa a ir más allá de un simple negocio. Si llevas toda la vida formándote y trabajando en una misma dirección es nor-

mal que tengas estos objetivos. A veces se dice que hay que mantener una distancia entre el accionista y el gestor pero en esta ocasión nos beneficia porque tenemos un proyecto que va más allá del negocio. Es otro tipo de ambición, y eso puede sonar muy romántico.

O muy gallego...

Mire, déjeme decir esto claramente. Soy muy optimista con Galicia porque veo que somos muy creativos, que es lo más importante, aunque no sabemos convertir ese talento en riqueza por falta de atrevimiento y de estructura. Lo primero es cultural y solucionable, pero lo segundo, que me duele mucho, es por la cultura de clientelismo que nos hace a todos los gallegos más pobres y menos competitivos.

“Si te formaste tanto, ves la vocación antes que el negocio”



Rodríguez, en las oficinas de A Coruña antes de reunirse con su equipo.

HISTORIA

Un veterano que vuelve a casa

Es extraño afirmar que alguien es veterano en una materia nueva y permanentemente actualizada como las telecomunicaciones. Antes de fundar Colabora, Francisco Rodríguez ya había dado varias vueltas al mundo tecnológico desde la *Prehistoria* de las redes informatizadas. Antes de convencer a sus tres

compañeros del Consejo -José María Dopico, Arturo González y Fermín Rodríguez- para independizarse, el consejero delegado ya había pasado por gigantes como Siemens, AEG o Ericson, entre otros. Fue uno de esos técnicos de élite que convirtieron R en la mayor compañía tecnológica de Galicia.



Compañía Española de Algas Marinas SA (Ceamsa)

La planta que está en todas las dietas

¿Qué tienen en común una pieza de jamón cocido, un flan, un yogur líquido, un helado o una gominola? Ninguno de estos alimentos presentaba hace cincuenta años la textura o la hidratación de hoy en día. Esto se debe al carragenato, un producto natural extraído de un tipo de alga rodofícea. En Galicia está asentado uno de los cuatro grandes productores del mundo de estos hidrocoloides que hoy hacen posible, por ejemplo, la venta de comida preparada congelada.

Ceamsa es una de esas empresas esenciales en el consumo de masas pero que no se conocen entre el público porque su mercado es el denominado interempresarial, en este caso los grandes fabricantes del sector alimentario. En sus orígenes, la veterana compañía obtenía su materia prima esencial de la rica costa gallega, pero el crecimiento de las ventas ha sido tan constante que ahora sólo obtienen un 10% del género con el sello gallego y el resto proviene en su mayoría de los mares de Filipinas, abundantes en rodofíceas. En este archipiélago del Pacífico establecieron en 2009 una planta en la que se realiza la recogida y el pretratamiento de algas. En la Costa da Morte, donde la fuerte batida del mar facilita el desarrollo de estas plantas marinas, Ceamsa todavía mantiene activo un dispositivo de recogida y compactación de alga roja en el que trabajan vecinos de varias localidades de la comarca.

DATOS DE CONTACTO

Dirección: Pol. Ind. As Gándaras •
O Porriño • Pontevedra • Tfno. 986
344 089 • www.ceamsa.com

Ceamsa fue pionera en la investigación con algas y hoy es uno de los cuatro grandes fabricantes mundiales de carrageninas



Esta partida de algas ha llegado directamente desde la Costa da Morte para ser procesada en la planta porriñesa.

CLAVES DE ÉXITO

PIONEROS. Desarrollaron la investigación con algas cuando todavía no existía ni un mercado para sus productos.

INNOVACIÓN. Desarrollan sus propios procesos de I+D. Proyecto con la Universidad para hacer abono agrícola.

DIVERSIFICACIÓN. La apuesta por las pectinas, iniciada hace dos años, ha abierto una nueva vía de crecimiento para la empresa.

FICHA TÉCNICA

AÑO DE FUNDACIÓN	1967
RESPONSABLE	Ignacio Alzueta
PRODUCTOS/ACTIVIDAD	Fundador y consejero delegado. La compañía familiar está haciendo la transición a la segunda generación, que ocupa distintos puestos en la empresa
PRODUCTOS/ACTIVIDAD	Fabricación y comercialización de carrageninas y pectinas para la industria alimentaria. Son hidrocoloides naturales extraídos de unas especies de alga roja (carrageninas) y de la corteza de limón (pectinas). Son esenciales en la industria alimentaria actual por sus propiedades como estabilizantes, espesantes, texturizantes o gelificantes. La producción anual alcanza las 4.500 toneladas
MERCADOS	Internacional. El 90% de la producción se destina a la exportación. Los principales destinos son Europa y América. Ceamsa es uno de los cuatro grandes productores mundiales
FACTURACIÓN	22 millones de euros en 2007 y 28,2 millones en 2008
EMPLEO	100 trabajadores en la planta de España. Tiene una planta de pretratamiento en Filipinas, donde se recoge la especie de alga roja más valiosa
INVERSIONES RECIENTES	2 millones de euros en una planta de recogida y pretratamiento en Filipinas

IGNACIO ALZUETA / Consejero delegado

“En la fase de producción, la clave es planificar, evitar la improvisación”

Su carrera de químico formaba parte de un guión que le destinaba a trabajar en la fábrica de papel de su padre, en San Sebastián. Pero el olor a mar tuvo más atracción que la pasta de celulosa y el emprendedor Ignacio Alzueta (76) empezó a intuir que estas plantas del océano podrían abrir un inesperado nicho de mercado en la industria alimentaria. A los hidrocoloides como los que él produce se les debe, por ejemplo, que los helados hayan dejado de ser un bloque de hielo con sabor a limón. Ahora comparte las grandes decisiones con su hijo Íñigo, también químico.

En cierta manera, hablar hace medio siglo de los carragenatos era como ir a la Luna.

En España no había nada parecido; ni se hablaba de estas cosas ni se consideraba a las algas como unos elementos tan útiles en la alimentación. Por eso me tuve que marchar a Noruega a investigar. Allí recibí un gran aprendizaje que luego tuve que completar por mi cuenta.

Otra ventaja de este producto es que su consumo es inevitable y creciente. Es decir: que la crisis depende de ustedes mismos.

Por un lado estamos obligados a ser pioneros, a investigar constantemente, pero también sucede que si cumplimos con nuestra obligación la crisis nos afecta menos porque se trata de productos esenciales de la industria alimentaria que no se van a ver muy afectados por los cambios en el consumo.

¿Aciertan los agricultores de la costa gallega al abonar sus campos con algas?

A veces la sabiduría popular tiene su fundamento. Nosotros hemos comprobado en nuestros laboratorios la riqueza de nutrientes de las algas marinas una vez que se les ha quitado el exceso de sal. Tienen calcio, nitrógeno, sodio. Son ideales para cultivos. Trabajamos con la Universidad para este aprovechamiento.

¿Cómo hacen para estar produciendo 24 horas al día?

Y siete días a la semana. La clave es esforzarse en tener una buena planificación; no se puede improvisar. Tenemos que coordinar cinco turnos, y establecer un sistema extraordinario de mantenimiento, para que los procesos no paren nunca.

“Las algas tienen grandes nutrientes para el campo”



El fundador, ante una montaña de algas rodocíceas antes de ser procesadas.

HISTORIA

Entre noruegos y gallegos

La vida del donostiarra Ignacio Alzueta está marcada por las algas. Dejó la empresa familiar en Euskadi y pasó un año en Noruega observando la investigación puntera en este campo. De los fiordos viajó a las Rías Baixas por la facilidad para acceder al género. Pasó ocho años investigando la mejor

manera de extraer la carragenina. Su planta, que hoy tiene 22.000 metros cuadrados, fue la primera en llegar al polígono porriñés, en 1967. El complejo industrial tiene una capacidad inusual para vivir de manera autónoma: depuración de aguas, combustible sostenible para las calderas... hasta su web está colgada sólo en inglés.



Coterena SL

Sucursal de la Ría en Seychelles

Es conocido que la industria auxiliar del naval surge de la reconversión de las últimas décadas, un proceso por el que los astilleros adelgazaron hasta el esqueleto (la propia grada) y miles de despedidos se reorganizaron en cientos de pequeñas empresas que acabaron haciendo lo mismo pero con más flexibilidad y menos costes para el astillero. Según revelan las entrevistas realizadas a lo largo de estos años por Ardán, las auxiliares se enfrentaron a un primer reto: repartir el poder entre los accionistas/trabajadores y asumir responsabilidades empresariales en su vida diaria. Ahora surge otro dilema: cómo afrontar el crecimiento de las empresas que han sobrevivido (empiezan como pequeños talleres) y cómo adaptarse a un nuevo mercado que va más allá de los astilleros de siempre. Es la globalización.

Coterena es una de esas empresas cuya dirección está animando al sector a abrir este debate. Sus directivos opinan que la globalización ha cambiado las reglas y es preciso un gran acuerdo entre las auxiliares gallegas.

La compañía viguesa, especializada en reparación de propulsiones marinas, comprende la globalización. Durante la temporada pesquera, las brigadas de Coterena vuelan con sus equipos a los puertos más próximos a los caladeros, desde Perú al Índico, donde instalan sus bases de reparación para hacer el mantenimiento de la flota atunera.

DATOS DE CONTACTO

Dirección: Muelle de Reparaciones de Bouzas, 12 • Vigo •
Tfno. 986 238 767 • www.coterena.es

El personal de Coterena vuela a los puertos más próximos a los caladeros para reparar la flota atunera mundial



La mayoría del negocio de Coterena está muy especializado en reparación de motores y propulsiones marinas.

CLAVES DE ÉXITO

AGILIDAD. Son como un departamento propio para la flota atunera. Envían por avión brigadas de trabajo a cualquier puerto del mundo en el que recalen los pesqueros, cerca del caladero, para reducir el tiempo de inactividad de los buques.

ESPECIALIZACIÓN.

Conocen a fondo un atunero, el barco pesquero más avanzado del mundo.

INNOVACIÓN. Proyectos propios de I+D para mejorar el servicio.

FICHA TÉCNICA

AÑO DE FUNDACIÓN	1990
RESPONSABLE	Javier de Felipe
	Gerente y uno de los 11 accionistas. Las reconversiones masivas de hace 20 y 30 años animaron a muchos profesionales de los astilleros a asociarse y formar el actual enjambre de proveedores tan característico de la industria naval gallega: ágiles, flexibles y especializados en productos muy definidos
PRODUCTOS/ACTIVIDAD	Reparación y mantenimiento de motores y sistemas de propulsión marina y de otros equipos auxiliares: maquinillas, cabrestantes, etc. Más de la mitad del negocio procede de los servicios a la flota atunera mundial, bajo pabellones diversos pero de origen vasco. Servicio oficial del fabricante alemán Reintjes, líder mundial en reductores marinos
MERCADOS	Internacional. Desplazan brigadas completas al caladero de cualquier cliente
FACTURACIÓN	6,6 millones de euros en 2007 y 7 millones en 2008
EMPLEO	48 trabajadores
PROYECTOS	Proyecto con la Universidad de Vigo para medir varios parámetros (potencia, rendimiento, vibraciones, emisiones...) de motores marinos

JAVIER DE FELIPE / Gerente

“Pasada la atomización, debemos reflexionar y reorganizar las auxiliares”

Vigués de adopción nacido en Cartagena, Javier de Felipe (56) se sorprende de que en esta ciudad gallega sus líderes nunca se pongan de acuerdo. Fue director de Producción de la fábrica de motores de Deutz en O Porriño. Es ingeniero naval pero habla como un capitán: le gusta ver el mapamundi de su sala de juntas y recordar cómo recorrió los cinco continentes.

¿De qué le sirve aquí esa visión cosmopolita?

De entrada sirve para comprender que hay que ser flexibles, con capacidad de adaptación a lo que nos pide el mercado, y flexibles en el sentido de ser capaces de establecer alianzas dentro del sector.

El caso de las auxiliares gallegas como consecuencia de las reconversiones es único, ¿cuál será el siguiente paso?

El sector auxiliar debería tomarse en serio la reparación y aprovechar esta red de empresas tan especializadas y de respuesta muy rápida al astillero. Después del proceso de atomización deberíamos reflexionar de nuevo, reorganizarnos y establecer un plan conjunto, de todos, que tenga en cuenta cómo ha cambiado la industria mundial en estos años. Esta ría podría ser un referente mundial. Se ha construido mucho en otros países y esa flota tendrá que estar en activo muchos años, pendiente de reparación.

Su generación ha pasado de profesional de la grada (trabajó en el astillero Barreras) a empresario auxiliar, ¿cree que pueden volver a ser profesionales para

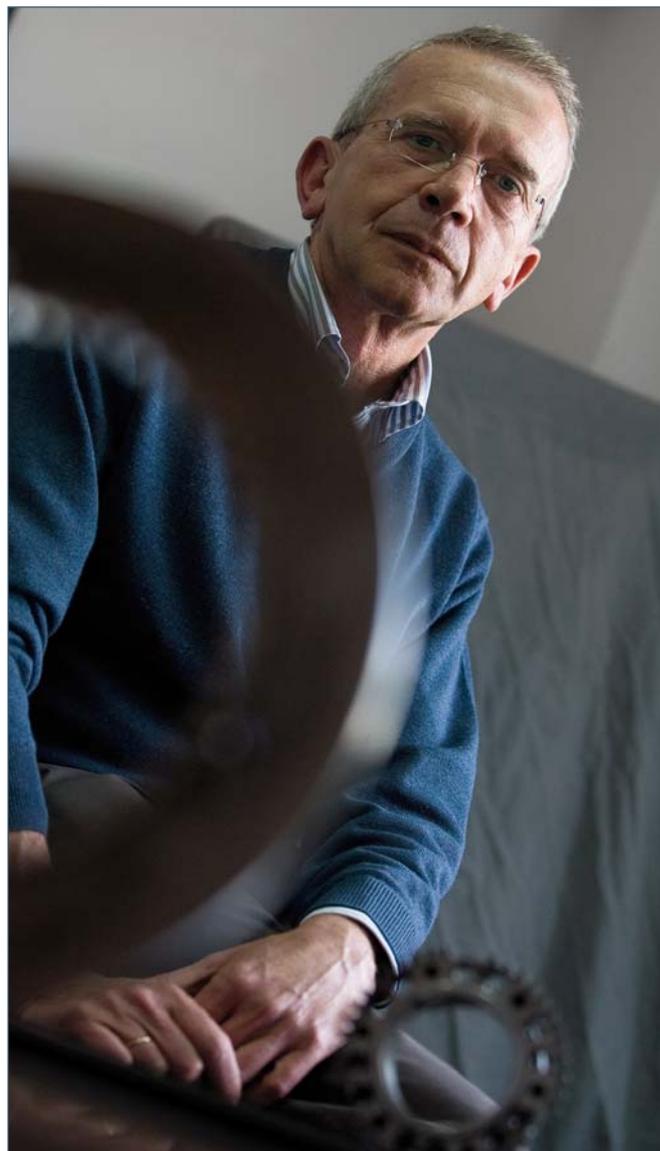
planificar a una escala global?

Entiendo lo que dice. Será importante delegar en profesionales que tomen decisiones sin sentirse implicados empresarialmente, a los que les resultaría más fácil un gran acuerdo en el sector. Se trata de evitar el individualismo en las estrategias de cada una de las empresas. Si queremos atraer barcos de todo el mundo para reparar tiene que existir una actuación conjunta, en equipo, para cubrir la demanda.

¿Cómo le han influido los hábitos empresariales germanos?

En la producción, sencillamente están en otro mundo, con otro sentido de la disciplina, el orden y la planificación. Yo creo mucho en la planificación porque reduce la estadística de errores. A ellos les cuesta más improvisar para resolver un problema, pero es porque muy pocas veces llegan a sufrir algo que no esté previsto.

“Delegar en profesionales ayuda a elaborar estrategias de conjunto”



La experiencia de De Felipe en Deutz ha sido decisiva para dirigir Coterena.

HISTORIA

Cuando los astilleros adelgazan

El cierre de la fábrica de motores que Barreras tenía en O Porriño precipitó la decisión de once profesionales para asociarse en 1990. Eran años duros de despidos masivos en las grandes empresas del sector. El posterior cierre de Balaño, otro taller de renombre, sirvió a Coterena para absorber parte de su mercado y

de su plantilla y dar un nuevo salto en el crecimiento. Un Balaño, Juan María, es hoy el jefe de Producción de Coterena. La compañía ocupa desde 1996 una nave en concesión de 1.500 metros cuadrados en el borde portuario. Invirtieron más de medio millón de euros en adaptarla para este trabajo.



CZ Veterinaria SA (matriz de Biofabri SL)

Los boticarios del siglo XXI

La mayoría de los ganaderos de Europa, y muchos granjeros de medio mundo, han salvado alguna vez su cabaña de una epidemia gracias a una vacuna fabricada en O Porriño, un pueblo más conocido por los bloques de granito rosa que salen de sus canteras que por el sofisticado complejo farmacéutico de CZ Veterinaria.

La compañía, hoy de capital íntegramente gallego, compite con los mejores del mundo en uno de los sectores más exigentes y más auditados: la elaboración de vacunas y medicamentos.

Aunque buena parte de su producción está destinada a otras marcas -lo que pone de relieve las garantías de su sistema productivo- el equipo propio de investigadores ya ha registrado 40 medicamentos. La empresa, de gran planificación y con un crecimiento progresivo controlado, rompió todas sus previsiones en 2008, cuando sus ventas alcanzaron los 45 millones debido al brote de lengua azul que castigó la ganadería europea y que obligó a vacunaciones masivas.

En 2007 la Dirección decidió crear una división dedicada al medicamento humano, y esta iniciativa ya está planificada para los próximos años con dos vías de negocio principales: la producción de medicamentos para Astra Zéneca y una inversión de cuatro millones de euros en una revolucionaria vacuna para la tuberculosis que mejore la que se emplea actualmente en todo el mundo.

DATOS DE CONTACTO

Dirección: A Relva s/n • O Porriño • Pontevedra • Tfno. 986 330 400 • www.czveterinaria.com

La experiencia veterinaria animó a CZ a crear una división de fármacos humanos que desarrolla la primera vacuna española



Las instalaciones de CZ y Biofabri son sometidas a constantes protocolos de seguridad en todo el proceso productivo.

CLAVES DE ÉXITO

FORMACIÓN. Los técnicos precisan dos años extra de formación propia. El equipo también tiene acciones en la sociedad.

I+D+i A GRAN ESCALA. El 7% de las ventas se destina a investigar y se potencian los acuerdos con Universidades. Posee la mayor planta de tuberculinas del mundo.

DIVERSIFICACIÓN

CONTINUA. Nuevas vías de negocio veterinario en los peces de cultivo.

FICHA TÉCNICA

AÑO DE FUNDACIÓN	1993 (la filial Biofabri en 2007)
RESPONSABLE	Esteban Rodríguez
PRODUCTOS/ACTIVIDAD	Consejero delegado. Los empleados tienen una participación en la sociedad
MERCADOS	La marca biofarmacéutica CZ Veterinaria desarrolla y produce medicamentos y vacunas para animales a gran escala. Biofabri, la división de medicamentos para humanos, fabrica, almacena y distribuye fármacos para otras marcas, y trabaja en el desarrollo de la primera vacuna española de la historia, destinada a mejorar la que existe en la actualidad para combatir la tuberculosis. El 65% de los productos son marcas propias y el resto para terceros (Astra Zéneca)
FACTURACIÓN	25 millones de euros en 2009
EMPLEO	224 empleos entre las dos divisiones del Grupo
PROYECTOS	4 millones en desarrollar, con la Universidad de Zaragoza, la primera vacuna íntegramente española. Los ensayos con humanos empiezan en 2011
INVERSIONES EN MARCHA	5,5 millones en una nueva planta y ampliación de espacios fabriles

ANDRÉS FERNÁNDEZ / Director general

“Con talento y tecnología se puede evitar la deslocalización”

La fabricación de vacunas y medicamentos, ya sean para los humanos o para los animales que comemos a diario, exige tal grado de profesionalización en todos los procesos productivos que, al final, resulta inevitable que esos mismos gestos se trasladen a la gestión diaria de la empresa. Andrés Fernández (35) se encarga de que todo funcione al mismo nivel.

Casi todas las empresas BG tienen una fuerte influencia de países que son punteros en gestión, ¿es éste su caso?

No podemos olvidar que durante años tuvimos la influencia británica (Cooper) sobre cómo gestionar una compañía farmacéutica y es innegable que esto contagia hábitos empresariales avanzados. Pero nosotros también comprendimos, al trazar nuestro Plan Estratégico, que esta empresa se fundamenta en el talento y en la tecnología, y eso nos permite operar desde Galicia del mismo modo que lo haríamos desde cualquier otro lugar del planeta. Con talento y tecnología se pueden evitar muchas deslocalizaciones.

Bien, pero pedir todo esto a una empresa gallega, con su tamaño medio...

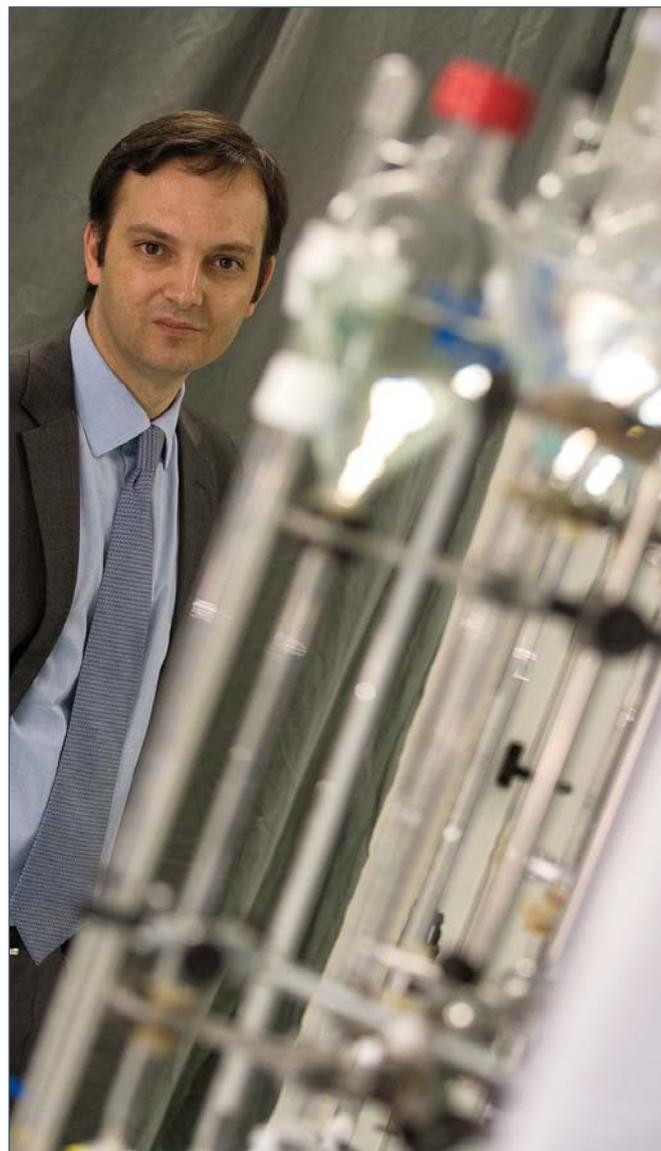
Ahí está un problema decisivo que arrastra la economía gallega y es sencillamente que está muy atomizada, lo que dificulta la implementación de sistemas de gestión modernos. Para competir en el exterior, y hay que salir a competir fuera, hay que presentarse con más

tamaño, bien con nuevas inversiones o con alianzas, pero con la decisión de tener un cierto volumen. Una empresa pequeña no puede permitirse determinados ‘lujos’ en su gestión.

La tendencia veterinaria actual recuerda al debate que hay en la sanidad pública sobre el desarrollo de la atención primaria.

Es el mismo principio, y es que también existe la medicina preventiva en la ganadería. El empleo de vacunas ha evitado gastos millonarios en medicamentos para paliar los efectos de algunas enfermedades y su efecto sobre los consumidores. De hecho, ahora se compran más vacunas y menos medicamentos para el ganado. Cada vez estamos más seguros de lo que comemos.

“Para tener una gestión avanzada necesitas tamaño”



Fernández, en el acceso al laboratorio de la división veterinaria del Grupo.

HISTORIA DEL GRUPO

Más de 70 años para madurar

Para comprender la madurez de esta compañía biotecnológica hay que remontarse a 1939, cuando se fundan los primeros laboratorios de Zeltia. A mediados de los años 1960, la gallega se asocia con una firma británica y ambas crean Cooper Zeltia, dedicada a productos químicos y veterinarios. En 1991 CZ

Veterinaria se convierte en una marca netamente gallega y dos años después se constituye como una SA volcada en el creciente campo del fármaco veterinario. La división humana, Biofabri SL, se crea en 2007 con tanto impulso que dos años después compraría el complejo industrial de Astra Zéneca en O Porriño.



Díaz y Buceta SL

El monte, como una huerta

A la larga, la eficiencia se cobra. Este es uno de los motivos que llevaron a esta compañía maderera a tomarse en serio las buenas prácticas empresariales, con inversiones muy altas (un vehículo especializado cuesta el equivalente a 30 automóviles) y de larga amortización pero de gran rentabilidad productiva desde el primer año.

Pese a su tamaño relativamente pequeño en comparación con sus clientes, Díaz y Buceta SL se gestiona con criterios de gran empresa. Cabe destacar sus protocolos de calidad en los procesos de la tala o la auditoría que realizan por su cuenta de una parcela de monte antes de comprar el derecho de tala en una subasta. Esto les permite calcular la rentabilidad de la operación y pujar dentro de unos límites seguros.

Poco a poco, la compañía ha diversificado sus servicios hasta completar el circuito de la madera, desde la tala hasta la comercialización a grandes factorías consumidoras de madera para pasta de papel o tablero. Este control del circuito, sumado a las sinergias de una pequeña filial dedicada al transporte, le permite aumentar las plusvalías de cada metro cúbico de madera comercializado.

La empresa de Meis, que ya tiene a su segunda generación al frente del negocio, mueve alrededor de 5.000 toneladas de madera cada mes entre sus clientes de Galicia y Portugal.

DATOS DE CONTACTO

Dirección: Plaza de España, 5 • Meis
• Pontevedra • Tfno. 986 712 058 •
www.diazybuceta.com

La compañía maderera se beneficia de tratar la masa forestal con planificación y criterios de sostenibilidad



La explotación forestal es una actividad que hoy sólo se rentabiliza con grandes inversiones en maquinaria avanzada.

CLAVES DE ÉXITO

INVERSIÓN EN MAQUINARIA AVANZADA. La planificación a largo plazo permite calcular el beneficio de fuertes inversiones.

INFORMACIÓN ESTRATÉGICA. Acuden a las subastas de talas tras realizar un estudio muy minucioso del monte.

HÁBITOS AVANZADOS DE GESTIÓN. Pionera en prácticas como las certificaciones de cadena de custodia y tala con garantías medioambientales.

FICHA TÉCNICA

AÑO DE FUNDACIÓN	1973
RESPONSABLE	Rafael Díaz Buceta
	Gerente. Empresa familiar en segunda generación fundada por Rafael Díaz Ortigueira y Gumersindo Buceta
PRODUCTOS/ACTIVIDAD	Explotación forestal. La empresa compra la mayor parte de la madera en subastas de comunidades de montes (el resto se obtiene de montes de la Xunta de Galicia) y realiza todo el proceso, desde la tala y el transporte hasta su comercialización a grandes compañías. Sus equipos cortan y transportan alrededor de 5.000 toneladas de madera al mes
MERCADOS	Galicia y Portugal. Vende a grandes factorías consumidoras de madera, unas de pasta de papel (Ence) y otras dedicadas a tablero (Finsa). En el país vecino vende a Portocel. Las especies taladas son eucalipto (75%) y pino (25%)
FACTURACIÓN	2,2 millones de euros en 2007; 2,8 millones en 2008
EMPLEO	16 trabajadores
INVERSIONES RECIENTES	350.000 euros en una procesadora autocargadora, la primera de este modelo que llegó a España

RAFAEL DÍAZ BUCETA / Gerente

“Suecia tiene una cultura sostenible de la madera que deberíamos imitar”

Hace unos años -y todavía hoy en algunas partes- se sabía dónde había una tala por el rastro de residuos industriales. Se pensaba que las buenas prácticas no eran rentables. Rafael Díaz (40) está convencido de lo contrario y lo demuestra con datos de rentabilidad a largo plazo.

¿Nos ha faltado visión de futuro con el monte gallego?

Se trata de comprender que la planificación es la rentabilidad del futuro. A veces, en la economía gallega tuvimos la tendencia a pensar a corto plazo y eso te impide arriesgar e invertir. Le pongo como ejemplo el mimo con el que tratamos el monte para que en el futuro sea más fértil y generoso con nosotros. Mire el esfuerzo que hacen nuestras máquinas por dejar intactos todos esos árboles jóvenes. Habría sido mucho más fácil arrasar con todo para talar el más grande y marcharse cuanto antes. Pero así no se hace una cultura sostenible de la madera como la que tienen en Suecia, que es un ejemplo. Todo esto te va cambiando la mentalidad y te vas haciendo más eficiente.

¿Por qué hay tantos incendios?

Básicamente, porque no se limpia y, a pesar de tener una masa forestal estratégica, nunca hemos desarrollado una cultura en torno a la madera, los bosques y sus posibilidades de riqueza y empleo. Hace mucho tiempo, los humanos comprendimos que las hortalizas no eran rentables si las dejábamos cre-

cer asilvestradas. Por eso creamos la agricultura. Con la madera y los árboles sucede lo mismo: cultivando se mejora la vida de todos, como una huerta. ¿No se está hablando de buscar nuevos nichos productivos? Pues éste puede ser uno.

Sí, pero está usted hablando en el país del minifundio...

En Suecia tienen un modelo de cooperativas con el que gana todo el mundo. Están abiertos y tienen sentido colectivo. La idea del Banco de Terras que se impulsó en Galicia potenció el aprovechamiento del suelo para la agricultura y debería ser una inspiración para reordenar y rentabilizar el monte, que además estaría en mejores condiciones para otros usos de ocio.

“La idea del Banco de Terras es aplicable a la actividad forestal”



Díaz posa mientras dirige los trabajos de tala en un monte del sur de Galicia.

HISTORIA

El circuito comercial de la tala

Los emprendedores de hoy dejan en manos de asesores la constitución de su primera empresa: burocracia, gestión de créditos, etc. Hace cuatro décadas, lo habitual era pasar unos años como autónomo ahorrando un capital que permitiera constituir la sociedad y hacer las primeras inversiones. Así empezó

Díaz Ortigueira en 1973 a transportar madera cuando los troncos se cargaban a mano entre varios leñadores. En 1980 fundó Díaz y Buceta SL con su cuñado Gumersindo Buceta. Diversificaron los servicios relacionados con la explotación forestal hasta completar el circuito comercial de la tala.



Formato Verde SL

Contenedores gallegos para Emiratos

He aquí el ejemplo contrario a los mitos sobre el emprendedor gallego. Formato Verde fue creada hace diez años por cuatro veinteañeros, tras un acuerdo entre gallegos y portugueses que no tuvieron reparos en aliarse y confiar. No tienen apuros en pensar a nivel planetario, por eso venden en cualquier país. Tampoco les cuesta delegar en otras empresas el proceso productivo: ellos se quedan con su talento.

Su discreción sí es típicamente gallega. Han ganado un concurso público para desarrollar en dos años el sistema de compactación y almacenamiento de residuos en la capital de Emiratos Árabes, Abu Dabi, una urbe de un millón de habitantes sometida a un prodigioso proceso de crecimiento urbanístico que precisa con urgencia grandes dotaciones e infraestructuras civiles. La externalización de la producción a gran escala de los equipos, que van enterrados en el subsuelo, es esencial y para eso cuentan con el apoyo de varias empresas procedentes del sector naval, lo cual debería invitar a una reflexión sobre la importancia de diversificar y de buscar nuevos nichos de mercado. El producto es muy avanzado, con sistemas de control remoto y dispositivos SMS que avisan del estado de la carga a la central. Cada uno de ellos tiene capacidad para 20 metros cúbicos compactados (60 metros cúbicos de residuos sin compactar).

DATOS DE CONTACTO

Dirección: Parque Tecnológico de Galicia • San Cibrao das Viñas • Ourense • Tfno. 988 368 154 • www.formatoverde.com

FV firma un contrato para sembrar la ciudad de Abu Dabi con depósitos subterráneos de residuos sólidos



La ciudad del Golfo Pérsico, en plena expansión, dispondrá de 400 equipos como el de la imagen, en fase de construcción.

CLAVES DE ÉXITO

INNOVACIÓN. I+D+i propios. El talento es el núcleo duro de la plantilla.

EXTERNALIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN. Contratan la producción a empresas del metal o de plásticos. Esto da una gran flexibilidad para adaptarse a cambios en la facturación sin tocar su estructura.

INTERNACIONALIZACIÓN. La propia sociedad es hispano lusa. Acuden a ferias y concursos en el mercado global.

FICHA TÉCNICA

AÑO DE FUNDACIÓN	2001
RESPONSABLES	Santiago Vallejo, Tiago Almeida, Nuno Lopes y Marcos Rodríguez
	Socios, dos gallegos y dos portugueses. La empresa está dividida en dos sociedades, una con sede en cada país, que comparten recursos
PRODUCTOS/ACTIVIDAD	Diseño y comercialización de equipamiento urbano. La empresa se ha especializado en contenedores para residuos: además de los contenedores de superficie, también vende los depósitos subterráneos que ya operan en grandes ciudades y que se elevan con un sistema hidráulico
MERCADOS	Internacional. Acuden a concursos públicos. La mitad de las ventas son a ayuntamientos y el resto grandes contratistas que gestionan residuos urbanos
FACTURACIÓN	FV España facturó 4,9 millones de euros en 2008. En 2009, las dos empresas a ambos lados del Miño facturaron 12 millones de euros
EMPLEO	30 trabajadores en Galicia y Portugal. Son personal de I+D y comercial
PROYECTOS	La empresa ha ganado un concurso para dotar a la ciudad de Abu Dabi de 400 contenedores subterráneos de última tecnología. Los equipos hidráulicos se manejan a distancia. Avisadores de carga por SMS

MARCOS RODRÍGUEZ / Gerente

“Galicia ya no se parece a la que levantaron los primeros emprendedores”

Si ahora tiene 33 años quiere decir que con poco más de veinte ya era el fundador y gerente de esta empresa. Es de una generación que asume con naturalidad casi rutinaria una serie de hábitos que a sus abuelos les parecerían una barrera insalvable. Hablan otro idioma: el de las alianzas, las relaciones con otros países, el mercado planetario en concursos internacionales o la externalización sin complejos. Son cosas que a un emprendedor de los que se forjaron en blanco y negro le suenan a chino. O mejor dicho: a árabe.

Los residuos son un hecho cotidiano, ¿cómo los ven ustedes?

Por esa misma cotidianeidad que menciona, hay que dignificar los residuos y todo lo que le rodea, desde los sistemas de recogida y almacenamiento hasta el propio diseño, que debe integrarse y cuidarse como el de otro mobiliario urbano. Nosotros dedicamos mucha inversión al diseño técnico pero también al estético. Aunque en el futuro vayan a emplearse mayoritariamente los contenedores enterrados, siempre habrá contenedores de superficie y hay que buscarles un valor estético dentro de su entorno.

¿Se ven muy lejos del empresario 'de toda la vida'?

Hay, de entrada, una diferencia de edad entre todo nuestro equipo directivo y el tradicional emprendedor gallego al que usted se refiere. Pero es que Galicia ya no se parece en nada a la que levantó con tanto es-

fuerzo aquel emprendedor. Nosotros, por ejemplo, ya nacimos con plena conciencia de mercado global porque sabíamos que nuestro producto necesita un mercado que va más allá de Galicia o España. Esto te previene sobre cómo debes gestionar la empresa porque ves que, tras cada año que pasa, las empresas de influencia y mercado local son menos competitivas. De entrada, te ves obligado a aprender más.

¿Algún día nos tomaremos en serio las tres R?

Al principio se observó que a mayor riqueza de un país, más basura se genera. Pero a mayor cultura de un pueblo, más se recicla y mayor conciencia ambiental. La clave es que la Economía se convenga de que ser *verde* es un buen negocio.

“La Economía debe ver que ser *verde* es un buen negocio”



Rodríguez, en su despacho del Parque Tecnológico de San Cibrao, en Ourense.

HISTORIA

El Miño une más que aleja

Formato Verde surge de uno de tantos proyectos transfronterizos con el Norte de Portugal. Si alguien se preguntó para qué servían, en esta ocasión tiene el ejemplo de una ayuda institucional bien aprovechada. Entre cuatro socios que terminaban sus estudios universitarios, dos de cada país, crearon una empresa

duplicada en cada uno de los márgenes del río Miño. Entre las dos sedes comparten todo el conocimiento y diversos aspectos de la gestión, como las compras a proveedores o las innovaciones técnicas que lanzan al mercado (imagen derecha). La producción se contrata también a empresas españolas y portuguesas.



Gabadi SL

Las auxiliares alteran el guión

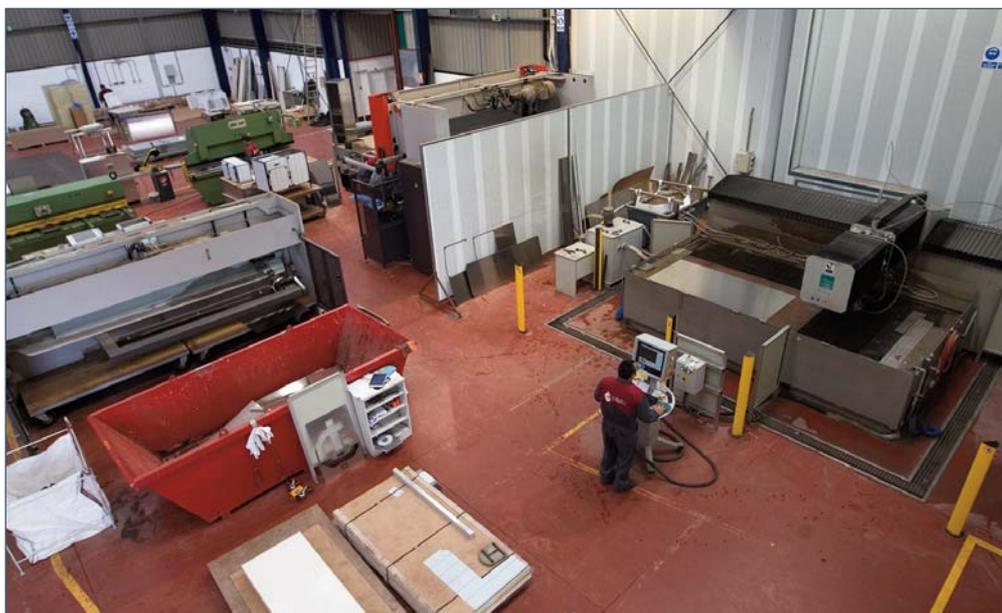
Las empresas del naval analizadas por sus prácticas BG tienen rasgos comunes muy interesantes porque ilustran la evolución de la industria gallega de los últimos 30 años. Las reconversiones de los grandes astilleros precipitaron un cambio enorme, incluida la toma de conciencia de una nueva 'clase'. Miles de profesionales se vieron pensando como pequeños empresarios, formando cooperativas o pequeños talleres especializados que se adaptaban al guión del dueño de las gradas. No precisaban comerciales: sólo producir para él. En estos años, las mejor gestionadas han sobrevivido y las mejores de éstas, además, han crecido y son ellas las que ahora buscan sus clientes en el mercado global. Gabadi es un ejemplo que serviría para otras empresas que se han impuesto a los cambios con un éxito notable. Empezó desde muy abajo, casi sin créditos, atendiendo a la producción del naval doméstico y hoy firma pedidos millonarios con clientes de cualquier lugar del mundo. La desventaja inicial de no poseer un metro de suelo de astillero se ha tomado en ventaja para ser más ágil, sin ataduras geográficas.

La empresa de Narón está especializada en grandes habitaciones: fabrican las viviendas de las tripulaciones, desde el mobiliario a las paredes (mamparos) o los baños. Es como construir una casa prefabricada a la medida.

DATOS DE CONTACTO

Dirección: Pol. Ind. Río do Pozo •
Avda. Fernández Piña 53 • Narón •
A Coruña • Tfno. 981 397 301 •
www.gabadi.com

Mientras los astilleros gallegos se atascan, sus proveedores más preparados se independizan en el mercado mundial



En una de las naves de la empresa de Narón se fabrican íntegramente las habitaciones que ocuparán las tripulaciones.

CLAVES DE ÉXITO

INTERNACIONALIZACIÓN. Las auxiliares, que sólo tenían ojos para los astilleros gallegos, empiezan a buscar clientes en todo el mundo. *Joint ventures* con firmas de otros países.

FORMACIÓN. Invierten 200.000 euros al año en cualificar al personal, estimulados por las exigencias de proveer a la Armada.

DIVERSIFICACIÓN. Cada año amplían la oferta de productos y se preparan para nuevos sectores.

FICHA TÉCNICA

AÑO DE FUNDACIÓN	1989
RESPONSABLE	Antonio Llago
Gerente	
PRODUCTOS/ACTIVIDAD	Proveedor del naval especializado en habilitación de buques (50% del negocio), andamiajes de astillero y camas de varada (35%) y elementos de calderería: compuertas, etc. Trabaja en todo tipo de buques, desde un remolcador convencional a las prestigiosas fragatas F-100 construidas en Navantia o un submarino de la Armada, donde la habilitación es esencial para la tripulación
MERCADOS	Internacional. Tienen clientes en varios países
FACTURACIÓN	7,3 millones de euros en 2007; 8,5 millones en 2008 y 9,5 millones en 2009
EMPLEO	150 trabajadores. Empresa premiada por su prevención de riesgos laborales
PROYECTOS	Contrato de 2 millones para fabricar puertas y mamparos de una plataforma en el Golfo de México. Contrato de 2,4 millones con la Armada de Australia
INVERSIONES RECIENTES	1,4 millones de euros en un sistema puntero de corte por agua a presión y nueva maquinaria. Compra de una tercera nave para aumentar la producción

ANTONIO LLAGO / Gerente

“El sector naval de hoy necesita un poco de riesgo e imaginación”

Cuando era poco más que un niño ya se movía entre piezas metálicas, y así fue conociendo todos los entresijos de una auxiliar del naval, desde la dirección financiera hasta la fase productiva. Ahora, con 37 años -más de la mitad son en activo- toma el relevo de la vieja guardia que un día tuvo que atomizar el sector para adaptarse a la reconversión de los astilleros. Ahora sucede al revés: las auxiliares tratan de aumentar su tamaño para facilitar la internacionalización.

En su momento, los grandes astilleros fueron una universidad para las incipientes auxiliares.

Con Navantia y la Armada la exigencia es máxima porque un gran astillero tiene que tener unos niveles de organización y calidad innecesarios en una empresa pequeña. Navantia nos ayudó a mejorar y a formarnos y eso nos permite ver ahora el mercado mundial con más seguridad en nosotros mismos.

¿No cree que se está construyendo demasiado barco, en términos mundiales?

Hay una cartera mundial descomunal pero eso tiene un límite próximo, sobre todo en España debido a la competencia. Pero el naval no es sólo barco nuevo. La reparación va a ser fundamental en los próximos años y es algo que los astilleros de aquí tienen que tener en cuenta.

¿Qué le faltó estos años a las auxiliares para atreverse a vender fuera?

Las primeras auxiliares se conformaron alrededor de un mercado que nos pusieron delante los astilleros gallegos pero ahora ya no es así: tú tienes que buscarte tu mercado en alguna parte del mundo sin que nadie venga a buscarte. Tomas la iniciativa comercial. Las generaciones anteriores tuvieron que pensar por vez primera como empresarios, crearon algo nuevo. Ellos aportaron conocimiento y sensatez, pero ahora hay que añadir un poco más de riesgo e imaginación. Del mismo modo que ellos se vieron en la necesidad de hacer las cosas de una manera, nosotros ahora necesitamos un punto de riesgo. Por supuesto que no todos los proyectos van a salir bien, pero intentarlo es la única manera de que otros salgan bien y sigamos creciendo.

“La reparación va a ser fundamental para el sector español”



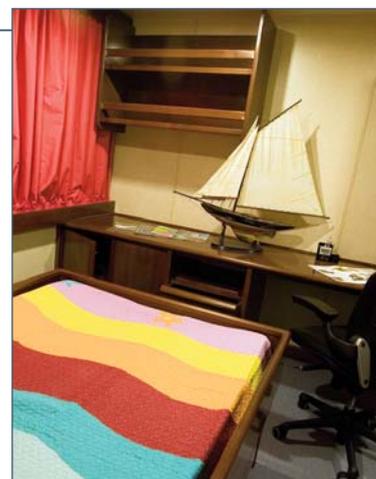
Llago se apoya en una puerta destinada a una plataforma petrolífera en México.

HISTORIA

Al amparo de Navantia

El actual consejero de Gabadi, Avelino Llago, es el fundador de la empresa tal y como está dimensionada hoy. Su compañía está haciendo una transición generacional muy suave porque el actual gerente, su hijo Antonio, trabaja en la empresa desde sus inicios y la conoce bien. Gabadi fue constituida por cuatro socios

que inicialmente se dedicaron a la carpintería de cocinas. La familia Llago compró la empresa unos años después y en 1994 la metió de lleno en el sector naval, en el que no ha parado de profesionalizarse y crecer, especialmente durante los años de grandes contratos en el astillero ferrolano Navantia.



Iglesias Morrazo SA (Exclusivas Iglesias)

La suerte sí tiene un precio

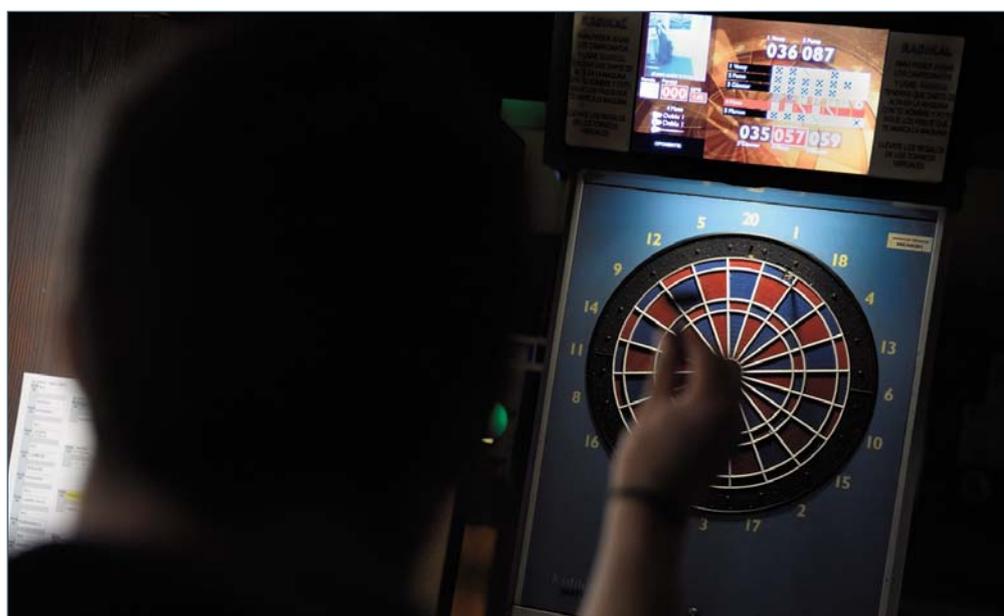
Para explicar a qué se dedica hoy Exclusivas Iglesias conviene recordar que Ángel Iglesias, su fundador, se hizo con sus primeras pesetas hace 40 años con la venta de futbolines y billares, un negocio que continuó creciendo con las primeras máquinas sofisticadas, los llamados 'marcianitos', que luego fueron reemplazados por las tragaperras y las dianas electrónicas para dardos. A mediados de los años 1980, el emprendedor observó en una farmacia una máquina de tomar la tensión que funcionaba con monedas. Cuentan sus hijos que se dijo "si funciona con monedas, también vale" y empezó una nueva división de la empresa que hoy factura 8 millones de euros y que actualmente diseña proyectos integrales de construcción y reforma de farmacias, distribuye mobiliario y equipos farmacéuticos (punteros automatismos para almacenar y dispensar medicamentos) y fabrica material ortopédico avanzado en su propia fábrica.

El grueso del negocio de los Iglesias, no obstante, sigue procediendo de las máquinas recreativas, en especial las tragaperras y una modalidad de dardos (Radical Darts, en la que han invertido 3 millones de euros) con la que se puede competir *online* contra rivales situados en cualquier lugar del mundo. La propia empresa alimenta la demanda de este producto impulsando federaciones deportivas y competiciones de nivel internacional.

DATOS DE CONTACTO

Dirección: Avda. Marín, 22 • Cangas
• Pontevedra • Tfno. 902 103 164 •
www.exclusivasiglesias.com

La distribuidora de juegos de azar tanteó el sector farmacéutico y hoy fabrica prótesis para toda la Península



Los dardos electrónicos de Iglesias están conectados a un servidor y a una *webcam* para competir a través de Internet.

CLAVES DE ÉXITO

CRITERIO INDUSTRIAL. El mercado recreativo estaba especializado y atomizado. Iglesias entró con grandes inversiones y con diversificación de productos.

CONTROL DEL MERCADO. Invierten en animar la demanda de dardos (federaciones, premios, etc.) y participan en Gaelco, fabricante de la máquina.

I + D PROPIO. Ingenieros y técnicos ortopédicos desarrollan productos propios.

FICHA TÉCNICA

AÑO DE FUNDACIÓN	1956
RESPONSABLES	Eugenio, Begoña y Carlos Iglesias
PRODUCTOS/ACTIVIDAD	Hijos del fundador, Ángel Iglesias. Los tres hermanos dirigen, respectivamente, las áreas de Farmacia, Ortopedia y máquinas recreativas
MERCADOS	La sociedad opera con la misma marca comercial para dos actividades completamente distintas: las máquinas recreativas (tragaperras, dardos electrónicos, billares, etc.) y la Ortopedia y servicios para farmacias (obra nueva y reforma y venta de equipos y mobiliario técnico). Los ingresos por las máquinas de juegos y azar representan el 60% del negocio. La exigente actividad de ortopedia/farmacias es la que más ha crecido estos años, con fábricas propias (Vigo, A Coruña y Lugo) y 10 puntos de venta propios en Galicia
FACTURACIÓN	16 millones de euros en 2007; 18 millones en 2008; 18,5 millones en 2009
EMPLEO	150 trabajadores
PROYECTOS	Expansión con su propia marca de ortopedia por Latinoamérica

CARLOS, EUGENIO Y BEGOÑA IGLESIAS/ Gerentes

“La falta de suelo industrial resta competitividad a las empresas gallegas”

Las grandes líneas estratégicas y los planes de inversión de Exclusivas Iglesias se consensúan en torno a una mesa con tres sillas, pero en la gestión diaria cada uno de los hermanos dirige personalmente una división determinada. Todo sucede bajo la mirada del patriarca, que a sus 72 años todavía se pasea satisfecho por las oficinas de la compañía en Cangas. Carlos (38) dirige el área de juegos recreativos; Eugenio (43) se encarga de la división de Farmacia y la más joven, Begoña (33) pilota la expansión y la investigación en Ortopedia.

Están ustedes en la segunda generación. Habrán comprobado que heredar una empresa no es lo mismo que heredar su gestión, ¿cómo se dirige un concier-to con tres batutas?

Recurriendo a profesionales para hacer la transición. Hace cinco años elaboramos con una consultora un protocolo para adaptarnos a la segunda generación con criterios puramente profesionales. Hoy seguimos fieles a la misma filosofía. Podrá usted ver que esto de la profesionalidad ya viene de atrás en nuestra propia formación académica (Eugenio es técnico ortopédico y Begoña posee esta titulación y la de Fisioterapia).

¿Dónde tienen puesta su diana, empresarialmente hablando?

Está clarísimo: en el eterno problema de la falta de suelo industrial. Nuestra compañía pierde alrededor de 10.000 euros al mes por el so-

brecoste logístico que tenemos que afrontar. Eche cuentas de cuánta competitividad le resta esta situación a una empresa.

¿Qué le darían a la economía gallega para conectar mejor con el exterior?: ¿una prótesis? ¿un calzado a la medida?

Es más una cuestión de adónde dirigen la mirada y no tanto de las gafas. La principal dificultad que se encuentran las empresas gallegas es que miran más hacia sí mismas que hacia el exterior. Esta dificultad será insalvable en el futuro. Tienen que salir, formarse y comerciar fuera. Esto es algo en lo que los gallegos, a título individual, van por delante de las empresas de aquí. Es preciso que tengan una visión más amplia del mercado.

“La empresa gallega tiene que salir y mirar hacia fuera”



Los tres hermanos dirigen distintas áreas de la empresa familiar.

HISTORIA

Si hubiera nacido en Las Vegas

A mediados de los años 1950, justo cuando empiezan a construirse los grandes casinos de Las Vegas, Ángel Iglesias recorre su tierra vendiendo el mítico futbolín, primero en Cangas y luego por Galicia. Al futbolín le sucedieron las mesas de billar, con la era tecnológica, los ‘marcianitos’ y las tragaperras. En

lugar de especializarse en distribuir un sólo artículo, el emprendedor de O Morrazo daba un servicio completo de entretenimientos a los locales y eso le ayudó a fidelizar. Esta iniciativa le daba cierta prioridad a la hora de entrar con nuevas máquinas, como sucede ahora con los dardos electrónicos.



Internaco SA (Importador de Husqvarna y fabricante de Benza) Academia sueca en Ordes

Aprender de los grandes para ser como los grandes. Sostienen las empresas consultadas, y confirman los datos, que la economía gallega está rezagada respecto a la media europea. No es por azar, entonces, que todas las empresas con el distintivo BG tengan importantes conexiones con el continente. “Abrir los ojos y mirar fuera”, repite en varias ocasiones el director comercial de Internaco, Juan Ferro. De hecho, la compañía en la que trabaja es un ejemplo de cómo aprovechar el conocimiento de una gran multinacional extranjera para crear, a su vez, una multinacional netamente gallega.

Internaco dio su primer salto con las ventas en España y Portugal de los productos forestales de Husqvarna, un gigante sueco con décadas de experiencia en gestión empresarial y multinacional. Internaco asimiló la sabiduría nórdica, planificó su futuro y creó una marca propia, Benza, con una factoría que vende grupos electrógenos a más de 30 países.

Actualmente, los técnicos de I+D de Internaco colaboran con una multinacional europea para desarrollar un depósito inteligente que selecciona y pesa los residuos introducidos por el usuario, al que le expide un documento que incentiva el reciclaje de residuos (con bonos de compra, premios, etc.) y que ya está teniendo éxito en Reino Unido y Japón. La división medioambiental será la que más crezca en los próximos años.

DATOS DE CONTACTO

Dirección: Queirúa s/n • Ordes • A
Coruña • Tfno. 981 680 101 •
www.internaco.com

La compañía aprovecha su relación con multinacionales europeas para aprender a construir sus propias marcas



La central de Ordes, con aduana propia, distribuye equipos de Husqvarna a miles de vendedores de España y Portugal.

CLAVES DE ÉXITO

RESPALDO DE MARCA. Husqvarna, origen de Internaco, es el líder mundial del sector.

INICIATIVA EN DIVERSIFICACIÓN. Inconformismo. Crearon una marca propia y van diversificando también en nuevas marcas foráneas para distribuir en España.

FORMACIÓN E INVESTIGACIÓN. Desarrollan mejoras en productos y dan cursos a su red de distribución.

FICHA TÉCNICA

AÑO DE FUNDACIÓN	1976
RESPONSABLE	Álvaro Concheiro
Director general. Tercera generación de la saga Concheiro, fundadora de Macoga, que vende compensadores de dilatación a más de 80 países	
PRODUCTOS/ACTIVIDAD	Importación y distribución de productos de Husqvarna, el líder mundial en equipos forestales y de jardinería, desde una motosierra a un robot cortacésped. Progresivamente ha ido incorporando nuevas marcas como Tomra y Orwak, líderes europeos en maquinaria de compactación y reciclaje. Internaco opera también con una marca propia, Benza, dedicada fundamentalmente a la fabricación de grupos electrógenos para la industria, de los que hay más de 100.000 en todo el mundo. Los equipos más pesados son empleados en grandes industrias ubicadas en regiones del planeta a las que no llega el suministro eléctrico
MERCADOS	Importador de Husqvarna para España y Portugal (20% del negocio es con el país vecino). Benza, la marca propia de Internaco, vende en más de 30 países
FACTURACIÓN	38 millones en 2007 y 37 millones en 2008. Husqvarna es el 65% de las ventas
EMPLEO	115 trabajadores

JUAN FERRO / Director comercial

“Aquí hemos adoptado hasta el horario de trabajo que tienen los suecos”

El director comercial de Internaco, Juan Ferro (39), es el responsable de que miles de distribuidores de la Península aprendan a decir alguna palabra en sueco antes que en inglés, con vistas a que se pegue algo de las prácticas profesionales del gigante nórdico.

¿Cómo se gobierna un bosque tan arbolado?

Me imagino que ya se lo habrán dicho, pero una empresa con una gestión madura, una empresa realmente bien gestionada, tiene que tener en cuenta al grupo, al equipo, comprender que nadie funciona solo.

¿Es distinto el monte gallego?

Para nosotros el mercado gallego es muy especial, pero no sólo por las características de nuestras empresas o por logística sino porque aquí y en Asturias tenemos la gran masa forestal de España y eso es parte de nuestro mercado. En Galicia tenemos que valorar más nuestros bosques.

¿Qué tiene la mentalidad sueca?

De entrada, la experiencia. Fíjese que aquí, en todo este complejo industrial de Ordes, hemos adoptado hasta el horario de trabajo de los suecos. Ellos llevan décadas trabajando con un Marketing profesionalizado, por ejemplo, y nosotros tenemos un departamento propio totalmente profesional. Ellos cultivan la formación y nosotros tenemos un aula de formación. Si algo es bueno y se de-

muestra que es así a lo largo de los años, lo lógico es aprender y ponerlo en práctica.

¿Qué asignatura nos cuesta más a los gallegos?

Los gallegos tenemos que abrir los ojos porque no todo es el esfuerzo por el esfuerzo. Una parte de nuestra red de distribuidores en España son mecánicos que un día decidieron abrir un negocio y vender equipos. Por supuesto que saben mucho del producto, pero eso no es lo más importante. Ser comercializador exige una especialización profesional -hay que comprender al cliente, crear una imagen, unos servicios de atención, etc.- y ahí es donde entran nuestros cursos de formación a los que acuden minoristas de toda España.

“Debemos valorar más el bosque gallego”



Ferro, en la sala donde se celebran las convenciones de la empresa.

HISTORIA

La primera gasolinera de Ordes

Los hermanos Concheiro heredaron el espíritu emprendedor de su padre, Manuel, fundador de la primera gasolinera de Ordes. Una década después, impulsó la creación de Macoga, que fabrica compensadores de dilatación y juntas de expansión para sistemas de tuberías y motores a reacción. Hoy colocan sus productos en

más de 80 países de todo el mundo. En esa línea de progresión constante, la familia constituyó en 1976 la sociedad Internaco, que consolida en España y Portugal una marca europea de referencia (Husqvarna) a la vez que crea en 1999 una marca propia (Benza, imagen derecha) que ya vende en una treintena de países.



Laboratorio Lema & Bandín SL (análisis clínicos)

La sangre se mide en bits

Todavía es posible encontrar empresas que saltan del siglo XIX al XXI. Acostumbran a estar relacionadas con sectores de poca competencia o de gran especialización, alejadas de las actividades empresariales más, digamos, convencionales. El laboratorio vigués Lema & Bandín es un caso que parece sacado del manual de una escuela de negocios. Aunque la compañía cumple con varios rasgos propios de las empresas BG, como la diversificación progresiva o la alta cualificación de directivos, lo más sobresaliente ha sido la decisión estratégica de enterrar un modelo de empresa artesanal y reconvertirlo a la era industrial y tecnológica. Ante una competencia atomizada que trabajaba manualmente para pequeños mercados locales (y que consideró una locura esta idea) el laboratorio importó de EEUU los primeros autoanalizadores para producir a escala. Se hizo con las últimas tecnologías informáticas relacionadas con la Analítica. Al dispararse la productividad, la compañía redimensionó el negocio aplicando la gestión avanzada que, en otra escala pero con la misma filosofía, emplean la automoción o el gran textil: nuevos departamentos muy especializados, protocolos de logística para controlar gran territorio, desarrollo de una valija/nevera para garantizar la recogida de muestras, etc. Convirtieron la Analítica en una actividad comercial más, sujeta a las dinámicas del comercio.

DATOS DE CONTACTO

Dirección: calle Lepanto 5, bajo •
Vigo • Tfno. 986 437 400 •
www.lemabandin.com

El laboratorio hizo en solitario la revolución industrial y tecnológica de un sector artesanal y atomizado



El trabajo con miles de análisis llevó a la empresa a desarrollar nuevos protocolos de logística y organización.

CLAVES DE ÉXITO

PIONEROS EN TECNOLOGÍA. Cambiaron para siempre el sector, que entró en la era industrial y tecnológica. Hay que destacar la capacidad de riesgo para afrontar inversiones que se antojaron descabelladas a la competencia.

DIVERSIFICACIÓN. En servicios y productos.

PLANIFICACIÓN DEL CRECIMIENTO. No basta con invertir dinero para crecer: hay que redimensionar la empresa a cada paso.

FICHA TÉCNICA

AÑO DE FUNDACIÓN	1980
RESPONSABLES	Jesús Bandín y Tomás Camacho Consejero delegado y director médico, respectivamente. Bandín fundó la sociedad hace 30 años en compañía del químico Fernando Lema
PRODUCTOS/ACTIVIDAD	Laboratorio de análisis clínicos. Desde su fundación la compañía ha diversificado con nuevos servicios y productos, desde el sanguíneo convencional a los avanzados análisis genéticos (huella de ADN, pruebas de paternidad, etc.) o la clínica veterinaria. A partir de 1996 opera con un segundo laboratorio, también en Vigo, dedicado al emergente análisis alimentario (Bromatología) y el relacionado con el medio ambiente (calidad del agua, aire, etc.). Una de las más recientes es la división de Anatomía Patológica
MERCADOS	Galicia, Asturias y Portugal
FACTURACIÓN	3,3 millones de euros en 2007; 3,7 en 2008 y 4,5 en 2009
EMPLEO	60 trabajadores
INVERSIONES EN MARCHA	100.000 euros en la ampliación de las instalaciones destinadas a autoanalizadores y equipos de alta tecnología

JESÚS BANDÍN / Consejero delegado

“La tecnología nos llevó a planificar la empresa con una economía a escala”

Fundó el laboratorio siendo un veinteañero, cuando surgía un extraño léxico relacionado con el uso del código binario en unas máquinas llamadas ordenadores. Jesús Bandín (56) se pasea hoy por una sala en la que se mueven millones de esos ceros y unos. Son los megabits que alimentan los autoanalizadores.

Han pasado del carro de caballos al coche eléctrico sin haber conocido la gasolina, ¿esperaban estos resultados?

Desconocíamos, por supuesto, hasta dónde iba a llegar la tecnología, pero sí teníamos muy claro que el cambio era profundo desde el punto de vista de la gestión empresarial. Comprendíamos en qué consiste la economía a escala y eso fue básico. Se alteran conceptos como la rentabilidad financiera, que ahora se somete a criterios de altísima productividad. El estudio de los costes, por ejemplo, es ahora más importante que cuando empezamos. Al empezar provocamos una enorme convulsión en el mercado, que estaba muy atomizado y era lento.

¿Les ha afectado esa suerte de tabú que existe en España para poner en la misma mesa las palabras Sanidad y Economía?

Es cierto que también rompimos una barrera cultural a la que le costaba relacionar los servicios sanitarios con la eficiencia de una empresa privada. Más de uno nos juzgó injustamente. Pero este es un debate que persiste en otros ámbitos y que soy partidario de que se

retome de manera muy tranquila. Lo importante es que se garantice una sanidad de calidad a todo el mundo, pero eso no tiene nada que ver con la gestión del sistema sanitario. Hay modelos mixtos que consiguen incentivar a todas las partes garantizando siempre la finalidad de servicio público.

¿Qué le recetaría a la economía de Galicia?

Soy optimista. Antes de ser catastrofistas, pensemos cómo vivíamos los gallegos hace 40 años. Por eso me gustaría que los jóvenes emprendedores viajaran y trabajaran por el mundo adelante, que comprendieran que son emigrantes de lujo con una gran formación, que no han tenido que sufrir la patera ni la emigración trágica de hace años.

“El joven emprendedor debe abrirse al mundo, viajar y aprender”



Los médicos Jesús Bandín (izquierda) y Tomás Camacho dirigen el laboratorio.

HISTORIA

Dos socios y una enfermera

Dos doctores, uno en Medicina y otro en Químicas, y una enfermera. Éste era el potencial con el que la empresa inició su actividad en 1980, en un pequeño local de la céntrica calle viguesa Urzáiz. En 30 metros cuadrados trabajaban de modo casi artesanal: gran esfuerzo de servicio pero sin criterios de

eficiencia empresarial. La puerta al mundo de la gestión a escala se abrió cuando importaron los primeros equipos de autoanalizadores que llegaban a España para un laboratorio privado. Hoy, la empresa es una sucesión de automatismos y tantos expertos en análisis como en el manejo de tecnología punta.



Louzao vehículos industriales (concesionarios Mercedes)

El 'Leistung' de la familia Louzao

Los gallegos fueron hace cincuenta años a Alemania a trabajar en actividades sin cualificación. Hoy los alemanes vienen aquí a vender su producto más cualificado. Los germanos siguen dejando huella, pero ahora en forma de prácticas empresariales de calidad en su red de venta y postventa de Mercedes. En Galicia es una compañía en segunda generación, Louzao SA, la que persigue el arquetipo de la empresa alemana sobre el control de la calidad de sus productos y sus sistemas de gestión, el intraducible 'Leistung' que es algo así como la 'eficiencia constante' en el trabajo y la empresa. "Es que esta marca es nuestra Universidad", explica la directora de Marketing del Grupo, Inma Bernal, que recuerda que el gigante alemán inculca y estandariza unos procesos que van desde la formación del personal y las grandes campañas publicitarias hasta los protocolos de trabajo o la atención al cliente. "Nos cualifican constantemente", concluye Bernal. Y es cierto, porque no es habitual en este tipo de empresas el uso de sistemas ERP de gestión avanzada y certificaciones de calidad más propias de un fabricante que de un vendedor. Aunque el mercado de la venta de coches se ha revolucionado con los grandes centros multimarca, Louzao pretende mantener su negocio en exclusiva con la marca de la estrella de tres puntas para mantener un mismo estándar de servicio.

DATOS DE CONTACTO

Dirección: Avda. das Mariñas, 295
Perillo • Oleiros • A Coruña •
Tfno. 981 139 927 •
www.louzao.mercedes-benz.es

El vendedor de Mercedes aplica el manual que la marca alemana exige para obtener la mítica 'eficiencia constante'



La marca de la estrella de tres puntas es de las pocas que no ha sufrido altibajos en su buena imagen durante cien años.

CLAVES DE ÉXITO

RESPALDO DE MARCA. El gigante alemán inculca un modelo de gestión avanzada en sus concesionarios de todo el mundo. También influye el propio mito de la marca, que no ha sufrido altibajos en valoración social.

RESPALDO DE GRUPO. Louzao hace compras conjuntas para toda su red.

ATENCIÓN AL CLIENTE. La marca presume del índice de satisfacción más alto de España: 94%

FICHA TÉCNICA

AÑO DE FUNDACIÓN	1977
RESPONSABLES	Jesús y José Louzao Cabo
	Propietarios. Consejeros delegados y directores territoriales del Grupo. Son los hijos del fundador de la empresa, Jesús Louzao Pardo
PRODUCTOS/ACTIVIDAD	Concesionarios de vehículos de la marca Mercedes. La división de vehículos industriales, en Betanzos, es la que posee el distintivo BG de Ardán, pero todas las sociedades del Grupo operan bajo una misma dirección y con los mismos hábitos empresariales de calidad
MERCADOS	Provincias de Pontevedra y A Coruña. Líderes en ventas de la marca en Galicia. Red comercial con puntos de venta en Oleiros, Ferrol, Betanzos, Vilaboa y Vigo. Cada provincia tiene una sede principal encabezada por un consejero delegado
FACTURACIÓN	La división de vehículos industriales facturó 12,2 millones en 2009 y el Grupo alcanzó los 71 millones en ese mismo año (turismos, postventa, etc.)
EMPLEO	Más de 200 trabajadores repartidos en los establecimientos del Grupo
INVERSIONES RECIENTES	2 millones de euros en la sede de Ferrol, de 6.500 metros cuadrados

JESÚS LOUZAO / Consejero delegado

“La calidad en la gestión, aunque cueste mucho, acaba dando éxitos”

A finales de 1900, el fabricante alemán entregó su primera gran joya a un comerciante. El bólido tenía 35 CV. Un siglo y una década después, un gallego de 39 años, Jesús Louzao, presenta en los salones automovilísticos un deportivo de 571 CV conocido como ‘alas de gaviota’.

¿Cómo se lleva el peso de una marca que se presenta sola?

Con mucha responsabilidad y exigencia. Hay que llegar a un nivel muy alto de calidad en todos los aspectos pero a cambio te ofrece más garantías de éxito. Si haces las cosas bien, aunque cueste mucho esfuerzo, tienes más posibilidades de crecer. También pienso que esta influencia acaba contagiando a todo nuestro tejido empresarial, a toda Galicia.

¿Dónde arranca una empresa BG?

Arranca en el primer empleado de la plantilla y en el ambiente laboral, sobre todo en una empresa que tiene cada día al público enfrente. Es bueno que un trabajador que responde sepa que se va a jubilar aquí, con nosotros. Ya sé, ya sé que los empresarios gallegos tenemos fama de ser muy sacrificados y trabajadores, pero también deberíamos comprender que la empresa somos todos y que una plantilla satisfecha aumenta su rendimiento.

Sus coches pueden sobrepasar todos los límites de velocidad.

¿Ustedes cómo controlan su riesgo?

Claro que hasta para crecer hay

riesgos si no se hace bien. Mi hermano y yo interiorizamos desde muy jóvenes los valores de Mercedes y eso te marca hasta el carácter. Tiene que haber un equilibrio entre la prudencia, el ir poco a poco, pero pisar a fondo cuando se ve una oportunidad clara.

Durante la euforia de estos años todos aspiraban a llevar una estrella de tres puntas en el capó...

Pero eso se acabó. Ahora se tarda más en cambiar de coche.

¿No está muy atomizada la venta de automóviles?

Eso también se acabó. Como en otros sectores, los pequeños concesionarios serán absorbidos por los grandes centros multimarca.

“Ahora se tarda más que hace un año en cambiar de coche”



Louzao, en el stand de Mercedes durante el Salón del Automóvil de Vigo.

HISTORIA DEL GRUPO

Un taxista con vista

A finales de los pasados años 60, un inquieto taxista y camionero empezó poco a poco a vender coches de Mercedes en un garaje de la calle Orzán, en pleno centro de A Coruña. Jesús Louzao Pardo se empeñó entonces en ampliar progresivamente el negocio hasta que constituyó la actual sociedad en 1977, en la

zona de Alfonso Molina. Eran tiempos de oportunidades y de personas dispuestas a tomar los riesgos de enriquecer el parque de marcas automovilísticas en una España que empezaba a conocer la internacionalización. Fue en 2001 cuando la empresa, ya en la segunda generación, trasladó su división industrial a Betanzos.



Marine Instruments SA

El patrón de pesca perfecto

La pesca del atún es la más sofisticada del mundo. Ya no tiene nada que ver con lo que hacían anteriores generaciones, con patrones de pesca que se cotizaban por su instinto para seguir durante largas jornadas los grandes cardúmenes de *Thunnus Thynnus*. Ahora, una boyas de tecnología puntera son depositadas en los caladeros, derivando con las corrientes del Ecuador y enviando información sobre la proximidad, la cantidad y el tipo de especie que se mueve bajo la superficie marina. Cuando los datos aseguran una rentabilidad, los buques acuden y largan el aparejo con la certeza de la captura. Esto ha reducido drásticamente los costes de la pesca del atún.

Marine Instruments, una empresa atracada al abrigo de las Rías Baixas, es el primer fabricante mundial de estos dispositivos, que también envían información de temperatura, profundidad u otros parámetros necesarios para cada compañía armadora. Desde su fundación, la compañía de Nigrán siempre ha logrado presentar un producto que supera al de sus competidores y eso le permite asegurar su liderazgo entre las grandes empresas pesqueras. Marine, que depende de su constante esfuerzo tecnológico y desarrolla sus propios controles de calidad, está trabajando en nuevos equipos para la investigación oceanográfica (detectores de hidrocarburos o de turbidez, etc.) y para el salvamento marítimo.

DATOS DE CONTACTO

Dirección: calle Paradelas, 20 •
Nigrán • Pontevedra • Tfno. 986 366
360 • www.marineinstruments.es

Marine es el principal fabricante mundial de boyas que informan a la flota atunera de la localización y el tamaño del cardumen



La obra de Marine: cientos de boyas que envían datos vía satélite desde los principales caladeros de atún del mundo.

CLAVES DE ÉXITO

ESPECIALIZACIÓN.

Son los únicos que ofrecen una tecnología tan avanzada, un paso por delante de la competencia.

FLEXIBILIDAD. Adaptan la plantilla en función de la necesidad productiva. Cuando baja la producción, destinan más personal a investigación.

RESPALDO DE GRUPO. El apoyo de Nautical en las ventas les resta presión comercial y se centran en I+D y Producción.

FICHA TÉCNICA

AÑO DE FUNDACIÓN	2003
RESPONSABLE	Francisco Pino
PRODUCTOS/ACTIVIDAD	Director general y accionista (35%). Marine Instruments pertenece al Grupo Arbulu (65%), que posee 3 empresas más: Nautical, Crame y, desde hace dos años, la danesa Aage Hempel. Todas son de electrónica marina
MERCADOS	Diseño y fabricación de equipos de posicionamiento marino y telecomunicaciones. Primer fabricante mundial de boyas satelitarias para la flota atunera. Para el sector, hoy es imprescindible este sistema de localización de bancos de pescado. Envía información de posición GPS y del fondo marino, que revela el movimiento y volumen del cardumen. La profundidad delata el tipo de especie
FACTURACIÓN	Internacional. Una parte importante de la flota atunera mundial es vasca
EMPLEO	6,8 millones de euros en 2007; 9,3 en 2008. 2010 cerrará con 10 millones
PROYECTOS	40 trabajadores. Un tercio de la plantilla son técnicos dedicados a I+D
	Traslado de la empresa al parque empresarial de Porto do Molle (Nigrán), promovido por la Zona Franca de Vigo. En 2012 será inaugurada la nueva instalación de 4.000 metros cuadrados, con una inversión de 1,5 millones de euros

FRANCISCO PINO / Director general

“Si la empresa gallega no se profesionaliza, vendrá alguien de fuera y nos quitará el sitio”

A Francisco Pino (44) le gusta más presentarse como investigador y científico que como empresario, aunque es las dos cosas, como también es mitad gallego y mitad suizo. Después de una larga experiencia profesional en Francia fichó por la española Nautical, una de las filiales del Grupo Arbulu, donde empezó a emplear las últimas tecnologías de posicionamiento por satélite y a estudiar el empleo de paneles solares para alimentar las boyas durante las semanas que permanecen a la deriva. Fueron sus ideas, y la aportación de David Fernández en la producción industrial, las que propiciaron la creación de Marine Instruments.

Después de pasar media vida en la industria europea, ¿cómo ha encontrado Galicia?

Hice todos mis estudios en Suiza y, con el tiempo, comprobé que Galicia todavía está por detrás de la Europa más avanzada. Es una cuestión cultural que exige transformaciones muy largas. Aquí, por ejemplo, me encontré con una Universidad compartimentada y cerrada, y luego vi que era un gesto que se extiende a otros ámbitos, como la propia empresa. Esto nace de la desconfianza, que impide abrirse más al mundo, adaptarse y evolucionar. Una cosa es ser prevenido en el sentido de planificar y otra muy distinta es ser desconfiado y no arriesgar nunca. Curiosamente, en Galicia planificamos muy poco, cuando se sabe que los protocolos y la planificación están precisamen-

te para dar confianza y seguridad, para evitar un segundo error.

¿Y cómo sobrevivir en ese inmenso océano que es el mercado global?

Con voluntad de crecer, con mucha formación cualificada y con profesionalización de las decisiones. De otro modo, vendrá alguien de ese inmenso océano y nos quitará el sitio. Nos importa el sentido de equipo, de que cada uno de nosotros tiene una aportación imprescindible para la empresa. La experiencia de David (director de Producción) en la automoción ha sido clave para que los productos lleguen al mercado en calidad y cantidad, y a la vez permite que los que estamos en I+D nos dediquemos por entero a desarrollar nuevos modelos.

“Para nosotros es prioritario el trabajo en equipo”



Pino posa junto a una de sus boyas, en la que es visible el panel solar.

HISTORIA

Nicho a la vista en la World Fishing

Marine también es modélica en la teoría. El último informe Ardán, que le da el distintivo BG por su madurez empresarial, también la califica como empresa Gacela, empresa de Alto Rendimiento y empresa Generadora de Riqueza. Todo un récord. Pino desarrolló su primer prototipo en 1997 para una compañía francesa y lo

presentó en la World Fishing Exhibition de aquel año. Pensaron que venderían 400 pero se abrió un nuevo nicho de mercado para la pesca: vendieron 8.000 en aquel salón. Aquellas primeras boyas eran goniométricas. Los equipos actuales indican la posición por satélite y envían la información en tiempo real.



Marítima Consiflet SA

Cómo crecer sin pisar tierra

Marítima Consiflet forma parte de esa silenciosa red de empresas de servicios que hacen posible que los océanos se hayan convertido en un sistema viario ordenado, reglamentado y seguro por el que se mueven millones y millones de toneladas que se consumen a diario de un lado a otro del planeta. La agencia coruñesa ha mantenido en sus veinte años de historia una línea de crecimiento con una constancia aplastante. Esto se debe al empeño en diversificar que tomó la Dirección, con autonomía para arriesgar respecto a los dos grandes accionistas: el Grupo Erhardt y Dragados, este último a través de su compañía marítima Marmedsa.

La empresa ha aumentado su oferta de servicios marítimos (para ello se crearon algunas filiales complementarias) o ha optado por establecer nuevas líneas de transporte por mar para sus clientes. Hay que recordar que Consiflet impulsó la primera línea regular de contenedores que salió de los muelles coruñeses. Los datos son más evidentes si se observan los resultados agregados de todas las filiales que se han consolidado hasta hoy.

Consiflet emplea modernos sistemas de gestión como la tecnología 'ePortlog', una aplicación para que los armadores hagan un seguimiento integral de su contrato, desde la situación geográfica de la mercancía hasta los costes acumulados en las operaciones.

DATOS DE CONTACTO

Dirección: calle Cuesta de la Palloza 1, Entlo (edificio Torre Esmeralda) • A Coruña • Tfno. 981 175 690 • www.mconsiflet.com

La agencia lleva dos décadas en progresión al aumentar cada año sus servicios y sus redes de transporte marítimo



Consiflet tiene en el puerto de A Coruña servicios propios de estiba y de almacenaje de contenedores.

CLAVES DE ÉXITO

DIVERSIFICACIÓN.

Ampliación, año tras año, de la oferta de servicios y productos.

RESPALDO DE GRUPO. La experiencia en la gestión y el apoyo de la red de empresas de Erhardt y Marmedsa.

PLANIFICACIÓN. Esfuerzo por trabajar y pensar a largo plazo. Esto permite un mayor control de la expansión y reducir los riesgos de las acciones de diversificación.

FICHA TÉCNICA

AÑO DE FUNDACIÓN	1989
RESPONSABLE	Juan Ibáñez
PRODUCTOS/ACTIVIDAD	Director general. Consiflet pertenece al Grupo Erhardt (53%, ver página siguiente) y a Marítima del Mediterráneo SA (Marmedsa), filial de Dragados, que posee una treintena de empresas relacionadas con el transporte marítimo
MERCADOS	Servicios logísticos integrales: consignación y fletes, despacho de aduanas, líneas marítimas, transitarios (con transporte terrestre puerta a puerta). Tiene una filial de estiba y almacenaje en A Coruña. Sus principales envíos son para los sectores de madera y siderurgia. Delegaciones en Vigo y Ferrol
FACTURACIÓN	España y Portugal (clientes) pero operan con líneas de alcance mundial
EMPLEO	25 millones de euros en 2008. Consiflet tiene una red de filiales complementarias que obtienen una facturación agregada de 70 millones
PREVISIONES	30 trabajadores
	Nuevas líneas de transporte internacional de contenedores. Estudiar las posibilidades de negocio en los grandes proyectos logísticos de Galicia: los puertos exteriores de Ferrol y A Coruña y el puerto seco de As Neves

PABLO RAMILO/ Director comercial

“La globalización, para ser eficaz, necesita una red marítima ágil”

Creció como la empresa y con la empresa durante los últimos diez años. El director comercial de Consiflet (40) se formó profesionalmente coincidiendo con los años de la mayor expansión de la compañía coruñesa.

Un gigante centenario del transporte con raíces alemanas, una empresa de Dragados como Marmedsa, ¿cómo se lleva tener tantos padrinos en el Consejo?

No puede ser mejor. Aunque Erhardt es un grupo español, se nota el origen alemán, pero sobre todo la experiencia en el uso del método, de la planificación. No sé si ha influido más la experiencia, porque es realmente difícil mantener una actividad durante 125 años.

Pero ustedes, y se ve por los números, están tomando decisiones de diversificación constantemente...

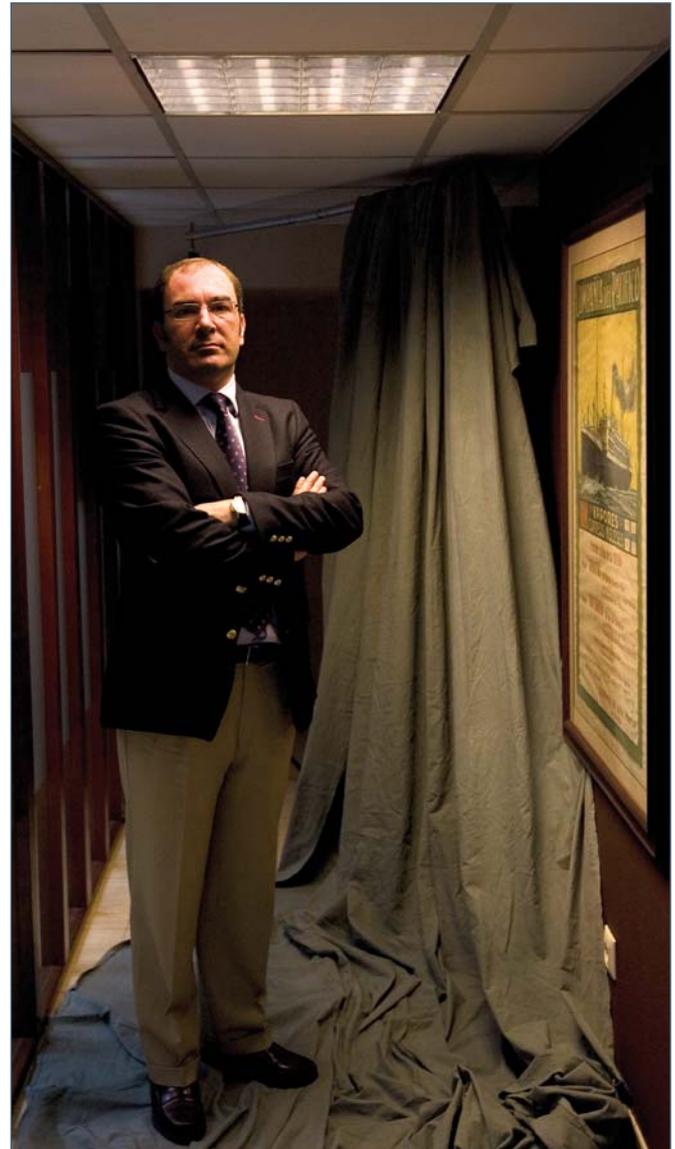
Porque mantenemos un equilibrio que beneficia a todos. Es indudable el respaldo de marca pero disponemos de una autonomía para tomar decisiones de crecimiento y vías de negocio y ésta es una de nuestras claves. Sería muy fácil quedarse parado y vivir a la sombra de otros, pero así es imposible crecer.

¿Cree que se hace justicia con el transporte marítimo? ¿hemos tomado conciencia de que no queda otra opción que llevar las mercancías a través del mar?

Digamos, de entrada, que hay unas inercias enormes y unos intereses

de otros sectores que hacen este proceso más lento, pero tenemos que asumir que la globalización necesita imperiosamente una red marítima muy ágil porque ningún otro transporte puede alcanzar los costes y el volumen de mercancía como el que se realiza a bordo de un buque, que hoy tienen capacidades gigantescas. Muchas empresas que conocemos han podido trasladar su producción a otros países gracias a la capacidad única del transporte marítimo para distribuir su mercancía por el planeta. Fijese en el sector de la conserva o el de la fabricación de automóviles, con distintas zonas del mundo en las que se ejecutan fases distintas del proceso productivo y con líneas marítimas que recortan las distancias entre ellas.

“Pertener a un grupo se nota en la planificación”



Ramilo, en las oficinas centrales de la compañía en A Coruña.

HISTORIA

Raíces en la Revolución Industrial

El Grupo Erhardt, con mayoría en Consiflet, es uno de los más veteranos del transporte español. Creció desde finales del XIX con el transporte marítimo relacionado con la minería y, sobre todo, con el carbón vasco, la primera fuente energética para industrializar Europa. Erhardt, que todavía mantiene la propiedad familiar,

ofrece hoy servicios logísticos completos con un conglomerado de 35 empresas y más de 800 trabajadores. Consiflet también tiene antecedentes en otra empresa con solera, la consignataria coruñesa 'Sobrinos de José Pastor', que agenciaba los buques de la legendaria emigración gallega a América.



Sagres SL (Partenón)

La moda va por dentro

Pocas marcas de confección ponen en el mercado 400 modelos al año. Esto lo hace una empresa de Redondela, Sagres SL, que lleva la moda de sus prendas por dentro: en la calidad de los tejidos y costuras y en su resistencia a las agresiones externas.

Casi cada día, de media, sale de una de sus fábricas una partida de uniformes que puede ir a una comisaría madrileña, un cuerpo de seguridad de Alemania o un departamento de la Guardia Nacional de Portugal. Líder del sector en España y Portugal, Partenón se ha comido literalmente el mercado por haber tomado la decisión estratégica de abandonar otros productos y especializarse concienzudamente en este segmento del textil tan exigente en calidades y acabados, como han hecho, por ejemplo, los fabricantes de ropa de alpinismo. Un equipo de nueve ingenieros encabeza el desarrollo tecnológico en un laboratorio en el que las prendas se someten a todo tipo de agresiones. Otras empresas similares de España no han podido competir porque trataron su producción del mismo modo que al textil convencional, en el que hay otro tipo de prioridades en los clientes.

Otro de los éxitos de Sagres, en un plano más doméstico, es la gestión de proveedores (la cantidad es enorme en este tipo de prendas: tejidos, etiquetas, galones, refuerzos, etc.), que se ha transformado totalmente para acceder al mercado global.

DATOS DE CONTACTO

Dirección: Prego de Montaos, 7 •
Redondela • Pontevedra • Tfno. 986
400 558 • www.partenon.net

La estrategia de especialización convirtió al fabricante de ropa para cuerpos de seguridad en el líder en España y Portugal



Este dispositivo prueba la resistencia a distintos tipos de lluvia y vientos laterales de un chaquetón para la Ertzaintza.

CLAVES DE ÉXITO

ESPECIALIZACIÓN.

Conocen tanto el sector que en los concursos públicos sus productos son puestos como estándar.

INNOVACIÓN. Laboratorio propio para investigar la resistencia a las agresiones externas en distintas combinaciones de tejidos o costuras.

INTERNACIONALIZACIÓN. Acuden sin complejos a cualquier país en el que exista mercado de calidad para sus productos.

FICHA TÉCNICA

AÑO DE FUNDACIÓN	1958
RESPONSABLE	Alejandro Marques de Magallanes Director general. Empresa familiar fundada por su padre, Adriano
PRODUCTOS/ACTIVIDAD	Vestuario técnico para fuerzas de seguridad. Sagres SL es conocida por su marca comercial, Partenón. Son líderes de ventas en los cuerpos de policía españoles y portugueses. Además de la fábrica principal de Redondela, tiene otras plantas en Vigo y Portugal. Cada año presenta 400 modelos distintos para sus clientes
MERCADOS	Internacional. El 80% de las ventas se firman con cuerpos policiales de toda Europa y el resto con distintos departamentos de bomberos y con el Ejército español (Sagres es proveedor militar desde hace 5 años)
FACTURACIÓN	12,7 millones de euros en 2008 y 14,2 millones en 2009
EMPLEO	70 trabajadores directos y 120 indirectos (contratas de apoyo). La plantilla incluye 5 ingenieros en I+D y otros 4 en Producción (2 son ingenieros textiles)
INVERSIONES RECIENTES	1,5 millones de euros en la fábrica de Texvigo, parque tecnológico impulsado por Zona Franca y conformado por medio centenar de empresas del sector

ALEJANDRO M. DE MAGALLANES / Director general

“En la economía actual, un buen producto ya no sirve si no lo actualizas”

Vestir a un bombero, sólo las dos prendas externas, cuesta alrededor de 1.200 euros. No es por moda; es por la tecnología que está detrás de la confección de los componentes de una prenda de este tipo, más próxima a la de un explorador de élite que a la que se pasea por la feria Cibeles. Alejandro Marques es el responsable del último gran salto tecnológico de la empresa familiar.

Hablando de sus modelos, habría que decir eso de que la belleza está en el interior.

Si por belleza entendemos una calidad que no existe en la ropa convencional, lo acepto, porque hay un trabajo de investigación en todo lo que tenemos aquí, desde las combinaciones de tejidos hasta los sistemas de cosido o termosellado.

¿Y cómo sorprende al público año tras año?

Esto no tiene nada que ver con la confección normal, nada de nada. Además de tener un estilo y unas tendencias, hemos comprobado en estos 50 años que lo más importante es evolucionar constantemente, no sólo en productos sino en servicios. Tenemos que sorprendernos con algo nuevo. Es la gran clave del éxito, adaptarse y evolucionar. Ahora, por ejemplo, también hacemos todo el mantenimiento y reparación de las prendas de nuestros bomberos, como la revisión de un coche. Esto es una reflexión que hago extensiva a la economía actual, en la que ya no vale tener un buen producto si no te pre-

ocupas de actualizarlo, de evolucionar.

Es decir, que a ustedes les queda muy lejos la cultura del prêt à porter...

Absolutamente. Aquí es necesaria una planificación a largo plazo. La gente normal no se pone la misma ropa todos los días, y menos todavía para estar en plena calle durante horas y ante riesgos. El desgaste de estos equipos en unas semanas es mayor que el de una prenda corriente en toda la vida de su dueño. Aquí no vale el tipo de producción que se encarga a Asia. Esto es calidad minuciosa. No entregamos el producto a un mercado anónimo; sabemos quién va a ser el usuario, qué medidas especiales tiene y qué tipo de tarea va a desempeñar.

“Sabemos cómo es el cliente, qué hace y qué medidas tiene”



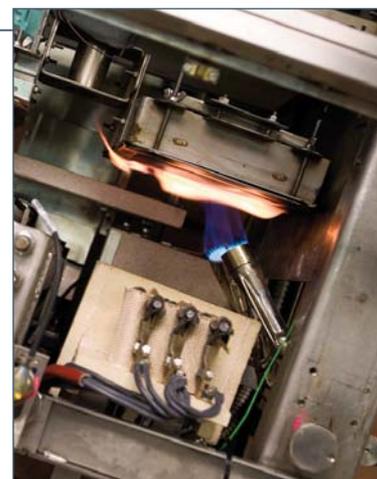
Alejandro Marques, junto al muestrario de varios modelos recientes.

HISTORIA

I+D entre un marinero y un bombero

Fundada por Adriano Marques de Magallanes, Partenón continúa una inquietud familiar siempre relacionada con el textil. A mediados del pasado siglo empezó a investigar con tejidos plásticos para ropas industriales, como los trajes de agua de los marineros o los operarios de la industria de automoción. La

compañía empezó a proveer a las policías hace 30 años. Hace diez años, con su equipo de I+D al frente, se introdujo en el sector de bomberos, que llevan prendas de gran complejidad tecnológica y que es sometida a constantes pruebas (en la imagen del laboratorio, un test a varias capas de tejidos ignífugos).



Sanatorio Quirúrgico Modelo SL (Grupo Hospitalario Modelo)

El hospital de los Cobián

Hay apellidos que dan mucha información. En la capital coruñesa, citar a la familia Cobián significa hablar de una estirpe de médicos que han sabido recetarse una buena dosis de visión empresarial. La familia ha sido capaz de mantener la propiedad de su centro médico durante tres generaciones sin recurrir a grandes convenios con la sanidad pública y haciendo valer sus puntos fuertes para competir en este sector tan exigente y que precisa enormes inversiones iniciales.

El centro médico, que en 2006 integró la Maternidad de Belén en su complejo sanitario, se ha destacado por ser pionero en traer a Galicia tecnologías avanzadas de diagnóstico: radiología, medicina nuclear, resonancia magnética, TAC multicorte, etc. La cirugía cardíaca es otra de las grandes inversiones del Modelo, cuya dirección está convencida de que la especialización es la mejor manera de ofrecer servicios sanitarios de alta calidad. Los buenos resultados de esta estrategia se reflejan en que el 93% de sus ingresos proceden de clientes privados (aseguradoras, mutuas y particulares) y el resto se corresponde con el convenio con el Servicio Galego de Saúde.

En su año de fundación, en 1946, el Modelo contabilizó 147 ingresos. En 2009, más de 6.000 pacientes ocuparon alguna habitación del hospital coruñés, que tiene 7 quirófanos y más de 60 médicos especialistas en plantilla.

DATOS DE CONTACTO

Dirección: calle Virrey Ossorio, 30 •
A Coruña • Tfno. 981 147 300 •
www.hospitalmodelo.com

La conocida saga coruñesa de médicos cumple 64 años y tres generaciones al frente del centro sanitario



Los avanzados equipos de detección de enfermedades son uno de los mayores activos del Hospital Modelo.

CLAVES DE ÉXITO

INVERSIÓN TECNOLÓGICA. El hospital invierte en equipos de diagnóstico de última generación.

ESPECIALIZACIÓN. El centro se ha hecho fuerte en la Cirugía y los sistemas de Radiología.

INDEPENDENCIA. La dependencia de la sanidad pública es insignificante: tan sólo factura al Sergas el 7% de las ventas. El grueso de los ingresos procede de mutuas y aseguradoras de salud privada.

FICHA TÉCNICA

AÑO DE FUNDACIÓN	1946
RESPONSABLE	Ramón Cobián Varela
Presidente del Consejo de Administración. La mayoría del capital de la compañía sigue en propiedad de la conocida saga Cobián. En 2006 entran en el capital de la Maternidad de Belén y conforman el Grupo Hospitalario Modelo	
PRODUCTOS/ACTIVIDAD	Servicios médicos y hospitalarios. El centro ha ganado fama por su oferta de tecnología avanzada para diagnóstico y por su equipo de Cirugía. Fue el primer hospital gallego que dispuso de un aparato de tomografía por emisión de positrones (PET), que es el sistema de diagnóstico de cáncer más avanzado. Realizan 80.000 consultas externas al año y contabilizan, en ese período, una media de 6.000 ingresos. Dispone de 7 quirófanos y 110 habitaciones
MERCADOS	Galicia. La mayor parte de las ventas proceden de servicios privados: mutuas y aseguradoras sanitarias y, en menor medida, ciudadanos particulares. Los convenios con el Sergas apenas alcanzan un 7% del negocio del complejo hospitalario
FACTURACIÓN	23,4 millones de euros en 2007 y 25,8 millones en 2008
EMPLEO	300 trabajadores. Más de 60 son especialistas

JORGE COBIÁN CASARES / Director

“Los hospitales no tienen que ofrecer de todo; tienen que ser buenos en lo suyo”

Tenía que ser un pediatra, Ramón Cobián Otero, el que alumbrara la idea -descabellada entonces- de iniciar la aventura empresarial de un gran centro sanitario privado. Su hijo, el anestesista Ramón Cobián Varela, fue el director de la expansión y de las grandes cifras durante cuarenta años. El nieto del fundador, el también anestesista Jorge Cobián Casares, se ha encontrado desde 1995 con los grandes cambios tecnológicos de la medicina y con los nuevos debates sobre el sistema sanitario.

La especialización llega a la sanidad, ¿es ese el camino?

Los hospitales no tienen que tener de todo; tienen que ser buenos. Para ser competitivos y dar un buen servicio hay que tener una mente abierta y complementar con otros centros que se especialicen en otras cosas. Es la única manera de tener servicios por encima de la media. A nosotros nos encanta compartir ciudad con el Juan Canalejo. Nos complementamos. Cuando se llega a un determinado nivel - y esto sucede en todos los campos de la empresa y de la ciencia- sólo puedes mejorar si te especializas porque nadie puede abarcarlo todo manteniendo la calidad. Nosotros, por ejemplo, llevamos años yendo por delante en cirugía cardíaca y en sistemas de Radiología.

Ustedes son eminentemente privados, ¿cómo les afectan los cambios en el consumo de la gente?

Más que afectarnos diría que me preocupa como médico. La crisis y el modelo sanitario afectan a la salud. Por ejemplo, hay personas que tienen que empezar a recortar su presupuesto y suscriben pólizas con peores coberturas.

Y ahí entra la pública...

Nosotros somos defensores de la pública y afirmamos que en España tenemos la mejor sanidad pública de Europa. Lo que sucede es que deberían educar a la gente para que valorara más lo que recibe. Es que mantener un sistema de salud es carísimo, oiga, ni se imagina. Por eso creo que debería abrirse un debate tranquilo sobre el copago, para ser todos más responsables. Esto no será una merma en el servicio sino que lo mejorará.

“Deberían educar para que se valore el gasto sanitario”



Jorge Cobián sigue la estela familiar y posa tras el retrato de su padre, Ramón.

HISTORIA

La primera UCI de Galicia

La fundación del Hospital Modelo fue un acontecimiento para la ciudad de A Coruña. Era, en 1946, el primer gran hospital privado de Galicia. En 1965, el Modelo estrena la primera UCI de la Comunidad autónoma. En las cifras de negocio posteriores a 2006 se observa un extraordinario crecimiento que procede de la

integración de la Maternidad de Belén, otro de los centros sanitarios con más solera de la capital herculina, fundado en 1967 y que ahora es parte del Grupo Hospitalario Modelo, conformado por los dos edificios. En esta maternidad se concibió, en 1988, el primer bebé por fecundación *in vitro* de Galicia.



Serumano SL

Ingenieros de la cultura ambiental

En España, la expresión desarrollo sostenible todavía suena a palabra para una parte importante de la industria. Por eso conviene recordar que la sostenibilidad consiste en comprender cuánto le cuesta a nuestro entorno producir una actividad o un producto (materias primas, pero sobre todo consumo de energía y emisión de CO₂) y cómo debemos hacer para que la siguiente generación no herede un planeta peor por esa actividad.

Serumano piensa que es posible. Todo lo que toca lo pasa por el tamiz de la sostenibilidad, desde una red de abastecimiento que no desperdicie agua hasta un plan de formación para la consejería de Medio Ambiente de una Comunidad Autónoma. Pero su rasgo más sobresaliente no es el papel de avanzadilla de las corrientes europeas sobre industria sostenible. En términos de gestión empresarial hay que destacar sobremanera su dinámica de alianzas con otras compañías afines. Si destierran un tópico gallego con su europeísmo, desechan otro cliché con su transparencia y su colaboración con otras empresas. Serumano es la punta del iceberg de una red de empresas que comparten información y talento. A lo largo de estos años, varios empleados de alta cualificación han ido creando sus propias empresas relacionadas con esta actividad. Serumano tiene una pequeña participación en ellas y todas se benefician de proyectos conjuntos.

DATOS DE CONTACTO

Dirección: Enrique Mariñas 36, 4º
(Torre Cristal) • A Coruña •
Tfno. 981 904 233 •
www.serumano.com

Serumano ayuda a la industria española a formarse e implantar las normas europeas sobre desarrollo sostenible



Serumano incentiva a su equipo técnico y le anima a crear empresas relacionadas que se convierten en aliadas.

CLAVES DE ÉXITO

ESPECIALIZACIÓN.

Sólo aceptan proyectos de marcado carácter sostenible. Formación continua muy especializada.

ALIANZAS. La compañía obtiene enormes sinergias de compartir el 'know-how' entre todas las empresas asociadas.

PIONEROS. Abren el camino español del sueño europeo por alcanzar el desarrollo sostenible. Se ven reflejados en otros países punteros.

FICHA TÉCNICA

AÑO DE FUNDACIÓN	2005
RESPONSABLE	Felipe Barro y Anxo Mourelle
Socios y directores técnicos de la empresa	
PRODUCTOS/ACTIVIDAD	Diseño de proyectos de ingeniería sostenible y servicios de consultoría: adaptación de la obra pública y privada a las nuevas normativas europeas y planes de formación. La ingeniería ambiental (suele ser obra pública, como saneamiento y redes de abastecimiento de consumo optimizado) ocupa un 40% de las ventas. La consultoría representa un 45% del negocio, y en esencia es una labor pedagógica para introducir en España los hábitos medioambientales que se manejan en los países punteros de Europa en este campo (formación de personal, creación de aplicaciones para la gestión de empresas o departamentos de la Administración, certificaciones de calidad, etc.). El resto de la actividad de Serumano se corresponde con proyectos de arquitectura sostenible muy selectivos
MERCADOS	España
FACTURACIÓN	1,3 millones en 2009. El conjunto de empresas asociadas facturó 5 millones
EMPLEO	17 trabajadores en Serumano. La red de empresas emplea a 90 personas

FELIPE BARRO Y ANXO MOURELLE / Directores

“Estamos ante el mayor cambio generacional de la empresa gallega”

Si, alejado de toda literatura, un náufrago pudiera pedir un deseo se decidiría por un químico y un ingeniero, el tándem básico para echar a andar una civilización. Barro (39), el químico, y Mourelle (40), el ingeniero, desarrollan un papel parecido desde su isla cada vez menos desierta.

Empresarios, científicos, profesores... ¿qué son ustedes?

Emprendedores. No es lo mismo tener una empresa que ser empresario, en el sentido de emprender. Somos emprendedores pero no podemos tener una mentalidad industrial enfocada a alta productividad porque nosotros vendemos conocimiento, el talento de nuestro equipo.

¿Estamos preparados para hacer amigos, también en los negocios?

Creemos en las alianzas, una asignatura pendiente en el minifundismo empresarial gallego. Si es bueno para todos, incluso para otros, por qué no vamos a colaborar. Nosotros somos el resultado de la unión de todas estas empresas y de sus talentos.

En la economía gallega, y en general en los centros de decisión, ha pasado el poder del abuelo al nieto, dejando una generación perdida. ¿Perciben estos cambios?

Somos muy optimistas con esto porque llega en tromba una generación con una formación extraordinaria pero sobre todo con una actitud nueva, libre de los vicios con los

que nos han señalado a los gallegos. Usted lo puede percibir en nuestro énfasis. Somos testigos del mayor cambio generacional de la historia empresarial gallega, tanto en términos numéricos (una oleada de treintañeros empezó a ocupar, en el siglo XXI, el asiento de personas que no se habían levantado en varias décadas) como en la valoración del conocimiento sobre el esfuerzo bruto, en la voluntad de adaptarse a las circunstancias y no mirarse el ombligo como si el mercado fuese a llamar a la puerta de las empresas. No le voy a discutir que el empresario gallego tiene una larga trayectoria de esfuerzo y sacrificio, pero debemos dar el siguiente paso. Ahora, por ejemplo, hay generaciones enteras que entienden el cambio climático.

“Tener una empresa no es lo mismo que ser emprendedor”



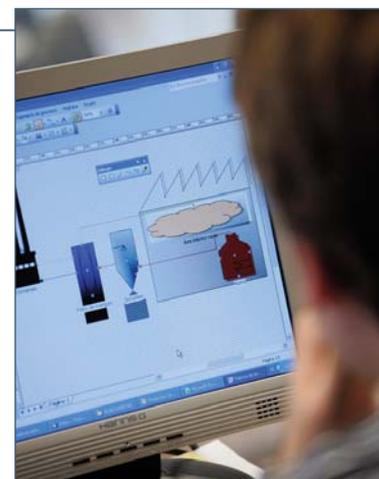
Mourelle y Barro rompen el tópico de “¿Qué inventen ellos!”, de Unamuno.

HISTORIA DEL GRUPO

Empresas amigas

Tras asociarse entre sí, Mourelle y Barro contagiaron a su propio equipo cuando alguno de sus miembros decidía echar a volar. Así ganaban todos. La clave es aprovechar el talento de los que ya conocen aunque sea desde otra empresa. Una de ellas está dedicada al aprovechamiento energético de excedentes y

restos de talas (Biomasa Forestal SL) y otra (Co2 Consulting) está especializada en planes de ahorro energético y en analizar la interacción entre la industria y el cambio climático (la llamada huella de carbono de un producto). Las otras dos compañías amigas son Aliatec y Eneo.



T y M Ganain SL (Grupo Ganain)

El ingenio necesitaba licenciados

El naval, durante las reconversiones, tuvo tiempos de improvisación en los que se solucionaron enormes problemas con alardes de genio individual que impidieron la desaparición de los astilleros gallegos y de todo el sector. Miles de despedidos conformaron un tupido tejido microempresarial que ha evolucionado en estos años. Muchas de esas empresas han desaparecido y otras han crecido absorbiendo la producción de aquellas, pero casi ninguna ha delegado la dirección ejecutiva en un profesional sin implicación accionarial, con perspectiva.

Ganain es una de las auxiliares más conocidas por sus toberas pero también por ser una de las primeras en constituirse y progresar tras un acuerdo de reconvertidos, hace ya treinta años. En 2007, la compañía volvió a adelantarse y cedió todos los poderes a un nuevo director general ajeno a la empresa, un ingeniero procedente de la automoción que en sus dos primeros ejercicios duplicó las ventas del Grupo tras reestructurar la organización interna, reorientar el mercado hacia la globalización y acentuar las alianzas con otras empresas afines. La dinámica de alianzas es una gran noticia en un sector que estaba tan disperso. Estos acuerdos les dan tamaño para presentarse a grandes contratos en países emergentes. Ganain se unió a otras dos firmas gallegas para crear el consorcio Allsteelworld y entrar con más pegada en Brasil.

DATOS DE CONTACTO

Dirección: Pol. Ind. A Pasaxe, 73 •
Vincios • Gondomar • Pontevedra •
Tfno. 986 468 281 • www.ganain.es

La veterana auxiliar fue de las primeras que delegaron la dirección ejecutiva en profesionales y en sólo dos años duplicó las ventas



Las toberas (imagen superior) pasan un proceso complejo de soldadura movidas por un manipulador especial (página siguiente).

CLAVES DE ÉXITO

PROFESIONALIZACIÓN DE LAS DECISIONES. La delegación en profesionales ha duplicado el negocio en dos años.

INTERNACIONALIZACIÓN. El mercado es asumido como un espacio global, planetario.

ESPECIALIZACIÓN.

Las toberas de Ganain están muy cotizadas. Exigen especialistas en soldadura avanzada. La empresa puede hacer toberas de 3,8 metros de diámetro.

FICHA TÉCNICA

AÑO DE FUNDACIÓN	1981
RESPONSABLE	Carlos Alonso
PRODUCTOS/ACTIVIDAD	Director general. El Grupo pertenece a 6 socios procedentes de la reconversión viguesa (3 venían del astillero Ascón) que empezaron como cooperativa
MERCADOS	La matriz es T y M (72% del negocio del Grupo), auxiliar del naval especializada en elementos anexas a la propulsión, de compleja soldadura: toberas (300 unidades en 2009) y timones. Las otras sociedades del Grupo son Gallega Mecánica SL (18% del Grupo: mantenimiento y montaje de equipos y maquinaria; clientes en la automoción gallega), Calderería Naval del Miñor SL (10% del Grupo: bloques y otros elementos de calderería) y Ganain Lusitania
FACTURACIÓN	Datos del grupo: 8 millones de euros en 2007, 15 millones en 2009
EMPLEO	150 trabajadores
PROYECTOS	Internacional, especialmente en sus renombradas toberas, vendidas a multinacionales como Rolls Royce, Wärtsilä, ABB o MAN
	Creación del consorcio Allsteelworld con 2 socios gallegos, Carenaga y Monaga, para acceder a grandes contratos en países emergentes como Brasil

CARLOS ALONSO / Director general

“Los pioneros de las auxiliares tuvieron un mérito enorme, pero el entorno ha cambiado”

Carlos Alonso (41) trajo a Ganain los hábitos empresariales de la industria más compleja y evolucionada del mundo: la automovilística, donde todo se analiza y se ajusta hasta el extremo. Este ingeniero industrial cogió las riendas de la compañía en 2007, con unas ventas de 8 millones de euros, y ya las ha duplicado. Es uno de los primeros profesionales puros, con poder ejecutivo real, que dirige una auxiliar del naval, encabezadas mayoritariamente por ex profesionales de los astilleros que un día se rebelaron contra la reconversión y al día siguiente ejercieron de empresarios y gerentes de su propio trabajo.

Esta transformación del naval es asombrosa, ¿qué rumbo lleva?

El de la colaboración. Ahora se puede y se debe. Tenemos que comprender (las auxiliares) que todos estamos en el mismo barco y que el mercado de hoy no sólo es el de nuestros astilleros de siempre. Es el mundo entero. Ni siquiera el de los astilleros en general; hay que abrirse sin temor a otros sectores. En Brasil, por ejemplo, hay una cartera de pedidos que es inimaginable en un país europeo (Petrobras, que explota grandes depósitos de hidrocarburos en el fondo marino, precisa con urgencia una inmensa flota offshore).

¿Pero no se van a marchar, no irán a deslocalizar la empresa?

La globalización también significa que puedas hacer negocio por el mundo sin tener que emigrar. No-

sotros tenemos aquí nuestras raíces y puede ver usted a nuestros equipos trabajando en Barreras o Metalships. Podemos mover los productos sin movernos de Galicia.

Se habrá dado cuenta de que su puesto ejecutivo tiene un gran valor simbólico para el sector, que le estará observando...

Cuando llegué había una estructura distinta y otra mentalidad empresarial, pero durante años hicieron lo que precisó el momento. Dejemos claro que tuvieron un mérito enorme, pero ahora el entorno es otro, tanto en lo que se refiere al mercado, que hoy es planetario, como a la organización interna de la empresa, que era muy rígida y hoy precisa estructuras más flexibles en todos los departamentos.

“El futuro está en la colaboración entre el sector de Galicia”



Carlos Alonso posa junto a la miniatura ornamental de una tobera.

HISTORIA

El empuje de un tornero de Ascón

De una de las primeras mareas de despidos en el legendario astillero Ascón surgió la iniciativa para crear una cooperativa dedicada a la soldadura en 1981. En 1987 se transformaría en SA. Hoy, cinco de los seis fundadores están retirados. El último fue el entonces gerente José Rodríguez, al que esta misma

publicación de Ardán entrevistó hace siete años para conocer cómo había convertido su taller en empresa Gacela. El ex tornero de Ascón dejó la empresa encarrilada para la siguiente fase: auparse a la globalización. Rodríguez ya insistía hace siete años en la necesidad de planificar y profesionalizar la gestión.

