CASO PRÁCTICO

Grupo MP

Rafael Arbide

Revisión: Octubre 2004

.

©: Quedan reservados todos los derechos. (Ley de Propiedad Intelectual del 17 de noviembre de 1987 y Reales Decretos)
Documentación elaborada por el profesor para EOI.
Prohibida la reproducción total o parcial sin autorización escrita de la EOI

ÍNDICE:

AGRADECIMIENTOS. 3

1. INTRODUCCIÓN. 4

2. LA HISTORIA. 6

3. CUADROS COMPLEMENTARIOS. 20

3.1. Balances. 20

3.2. Cuentas de resultados. 21

3.3. Hitos principales. 22

4. ENTREVISTAS AL EQUIPO DIRECTIVO. 24

4.1. Eugenio Barroso. 24

4.2. Gonzalo Fedriani y César Rivas. 33

4.3. Miriam Fedriani. 43

4.4. José Luis García. 49

4.5. Manuel Moreno. 56

4.6. Gonzalo de Madariaga. 62

AGRADECIMIENTOS

Quede aquí constancia de nuestro agradecimiento a todos los que han dedicado una parte apreciable de su tiempo a la redacción de este caso. En especial a Gonzalo de Madariaga que empleó muchas horas en contarnos la intensa historia del grupo, a José Luis Mora - Figueroa que preparó, ordenó y analizó importantes cantidades de información y a los directores de las empresas del grupo que, mediante las entrevistas con ellos mantenidas, nos permitieron completar un caso tan complejo como interesante. Y a María Luisa, que con su atención y habilidad permanentes, supo coordinar nuestras necesidades de información con la inevitable falta de tiempo de todo el personal del grupo MP.

Un último y especial agradecimiento a Valentín de Madariaga, recientemente fallecido. Él está en el origen de toda esta maravillosa aventura, tanto en sus aspectos empresariales como en los de control de gestión sobre los que tanto y tan bien trabajó. En particular, el autor de este caso, que tantos años estuvo junto a él, quiere reconocerle aquí como el mejor, sí bien el más difícil profesor que ha tenido a lo largo de toda su vida profesional, ya prácticamente conclusa.

1. INTRODUCCIÓN.

En 1988 Mecanismos y Accesorios es un pequeño taller sevillano dedicado a la fabricación de piezas para ascensores cuya propiedad pertenece, principalmente, a dos socios: Valentín de Madariaga y Andrés López Morer. En ese mismo año, Gonzalo de Madariaga, hijo del primero, que está concluyendo sus estudios de ingeniería industrial, entra a trabajar en el taller. Y en este punto se inicia una interesantísima carrera de crecimiento, diversificación y asunción de riesgos que, en sólo quince años, ha conseguido convertir aquel pequeño taller en seis empresas diferentes, con más de 1000 personas en plantilla y superando ya los 100 M€ de facturación anual. Pero éste no es el final... al menos, no hay ningún dato que nos permita suponer que la carrera ha terminado y el futuro a medio y largo plazo puede ser el escenario de otro periodo de crecimiento idéntico al de los quince años anteriores.

Y ésta es, precisamente, la clave del caso a estudiar: conocida la historia del periodo de quince años ya citado, vistos los datos económico-financieros actuales y conocidas las personalidades y criterios de todos los directivos y de su presidente, los alumnos deberán construir la estrategia más adecuada para el grupo en el medio plazo esbozando, además y cuando menos, las líneas maestras del largo.

Existen toda una serie de cuestiones clave en torno a este problema: ¿Interesa en ascensores, la empresa más importante del grupo con proyección, incluso, internacional, potenciar una marca propia? ¿Interesa entrar en la actividad aeronáutica? Y respecto al medio plazo, ¿Es oportuno continuar el crecimiento y la diversificación al mismo ritmo? ¿Es preferible detenerse y consolidar?

Es muy importante tener en cuenta el equilibrio que se trasluce a lo largo de todas las entrevistas a los directivos del grupo, entre el presidente, Gonzalo de Madariaga, un emprendedor nato y sus directivos, mucho más centrados en la línea de la consolidación y del crecimiento reposado y seguro sin excesivos riesgos. ¿Es ésta precisamente la clave del éxito actual del grupo? ¿Debería romperse ese equilibrio? ¿En que sentido?

No querríamos olvidar, por último, dos temas que se citan a lo largo de la exposición realizada en el capítulo siguiente, pero cuya importancia podría no traslucirse de la primera lectura que el alumno realice; por una parte es necesario llamar la atención acerca de que todas las empresas del grupo utilizan un único sistema de control de gestión económico – financiero, herramienta de un nivel técnico muy elevado, que permite un conocimiento inmediato y preciso, a cualquier nivel, de las distintas situaciones que puedan presentarse en la marcha de una sociedad. El sistema, ideado, desarrollado y perfeccionado por Valentín de Madariaga, padre de Gonzalo, a lo largo de su vida profesional, fundamentalmente en la sociedad Control Presupuestario S.A. (ver las primeras líneas del capítulo siguiente), es una herramienta compleja, pero de una enorme eficacia para la toma de decisiones en la gestión empresarial; es preciso que los alumnos que están leyendo el caso se pregunten en este momento hasta qué punto el sistema de gestión ha podido influir en la rapidez, precisión y exactitud de las diferentes tomas de decisiones de los directivos del grupo y en consecuencia, en la idónea situación actual.

Y como segundo tema, no olvidemos que el Grupo MP es una empresa familiar, ya en segunda generación, circunstancia esta que ha de obligar, sin duda, a hacer algunas consideraciones complementarias en el estudio de la estrategia.

Por último, deseamos advertir que en un caso de esta complejidad resulta imposible reflejar en el texto todos los datos necesarios para un correcto enfoque de sus posibles soluciones. Por ello, cuando los alumnos tengan, tras las primeras sesiones, un conocimiento adecuado del problema, mantendrán un coloquio con un directivo del grupo, suficientemente representativo, para que puedan recoger los últimos datos e impresiones necesarios para el correcto enfoque de la solución.

2. LA HISTORIA.

Al comienzo de los años 80, Mecanismos y Accesorios (MAC) es un taller sevillano que fabrica pequeñas piezas para ascensores. La sociedad pertenece a dos accionistas, uno de los cuáles, Valentín de Madariaga, posee algo más del 70% de las acciones si bien nunca ha participado de forma directa en la gestión. Cuando su hijo Gonzalo está a punto de terminar la carrera de ingeniería industrial (1988), le propone una de las dos siguientes opciones:

- Incorporarse a CONTROL PRESUPUESTARIO S.A. (CP), sociedad de consultoría que Valentín lidera como presidente, en la que se comercializa como producto estrella un sistema de control de gestión completamente diseñado por él y que resulta ser una magnífica herramienta para el correcto funcionamiento empresarial. En aquellos momentos, Valentín era todavía propietario de la mayoría en CP.
- Entrar en MAC con la intención de trabajar en dicha empresa

Gonzalo considera la situación y se decide por MAC, pues comparte la opinión de su padre acerca de las dificultades que entraña el intentar mantener en el tiempo una sociedad de consultoría con el carácter de empresa familiar.

En esos momentos MAC fabrica amortiguadores, otras piezas para ascensores (no más del 2% del coste total del ascensor) y amortiguadores para lavadoras, con una plantilla de 15 personas y una facturación de 1,5 M€.

Esta incorporación produce las naturales tensiones con el socio minoritario, por entonces gestor de la empresa tanto en su aspecto técnico como en el comercial, que acaba abandonando MAC, llevándose varias personas de la plantilla y fundando Newtronicq que se dedica a fabricar los mismos productos para los mismos clientes, planteando la inevitable guerra de precios y márgenes. Estas acciones, unidas a que inicia una expansión de la gama de productos con la intención de consolidar su mercado, le llevan a una situación financiera muy difícil que no puede soportar por si solo y en dos años llega el inevitable cierre.

En estos dos años Gonzalo, -“El niño”, como le llamaban en el taller- que se había planteado inmediatamente qué hacer y que había encontrado las naturales dificultades por parte de los directivos que permanecieron tras la separación del segundo socio (los responsables de comercial y de compras), decide que con independencia de contrarrestar los ataques de Newtronicq y como primer objetivo de su presencia, hay que “arreglar” el taller que tiene una importante colección de máquinas obsoletas y averiadas. Contrata una persona con 30 años de experiencia (José Luis García), procedente de FASA San Jerónimo, para que trabaje por las tardes y se ponen a la tarea.

Pero es obvio que MAC, con su dimensión en esos momentos, no tenía sentido alguno; ni tenían penetración en el mercado, ni actividad alguna de I+D, ni eran representativos en el gremio del ascensor. Entonces y con independencia de que le adquirieron a Newtronicq una gama de botoneras que había desarrollado antes del final de su crisis -lo que les permitía aumentar su producción y proseguir su actividad en mejores condiciones-, Gonzalo decide potenciar los amortiguadores de lavadora que ya citamos al inicio del caso. Estamos ahora ante el primer momento en que se plantea la diversificación -aunque sea en grado menor- como una solución para el futuro de MAC.

Y los amortiguadores de lavadora se convierten en una auténtica aventura; al salir en 1991 al mercado de los grandes fabricantes europeos (Zanussi, Siemens, Ariston, Balay, Corberó,...) se encuentra con la competencia alemana, líder mundial en el mercado y los jefes de compras de las grandes fábricas de lavadoras se limitan a utilizar a MAC para bajar los precios de los alemanes... Sin embargo el producto era bueno, era innovador, era competitivo e incluso había empezado a funcionar (al menos nueve de cada diez...), pero Gonzalo, transcurriendo todavía el año 1991 y tras estudiar la situación, busca a los alemanes y consigue venderles el producto, aún sin funcionar del todo, la maquinaria, la patente y la marca por 0,75 M€.

Esta acción es muy criticada porque yugulaba una primera línea importante de desarrollo; es obvio que no se puede decir qué hubiera pasado de haber seguido, pero si se puede argumentar que sin ella, otras muchas acciones han funcionado muy bien.

José Luis García, la persona que fue contratada para reparar la maquinaria obsoleta por las tardes y que llevaba más de 30 años trabajando en FASA ha desarrollado una magnífica actividad en el taller; se plantean entonces y llevan a cabo el constituir una sociedad (MAC Productividad) con el objeto de apoyar a MAC y para fabricar utillajes y máquinas especiales para FASA. José Luis facilita once máquinas y su correspondiente personal, aporta la tecnología y toma el 40% de las acciones, mientras Gonzalo con el resto de las acciones, aporta la organización y la financiación necesaria, pero cuidando siempre que el desequilibrio accionarial no suponga una gestión prepotente por parte del socio mayoritario. (Ya entonces ambas sociedades se encontraban ubicadas en el Polígono Navisa).

Se acerca la Expo 92 y aparecen interesantes oportunidades generadas por el volumen de obra que las actividades de construcción van a suponer a lo largo de unos cuantos años. Y Gonzalo, aún en 1991, decide introducirse en la fabricación de puntales; después de un estudio de viabilidad no muy profundo, del que resultan unos costes de 4,80 € / unidad y un precio de venta de 9,60 € / unidad, se monta la fabricación tras diez meses de trabajo y 0,25 M€ de inversión. Se cumple la predicción de Valentín de Madariaga ("Te vas a dar una..., pero bueno, haz lo que quieras") y las cifras del estudio resultan... pero al revés. Los puntales cuestan 9,60 € / unidad y se venden a 4,80 € cada uno y es necesario dar por concluida inmediatamente la experiencia. La maquinaria se reutiliza en alguno de los talleres o se vende a bajo precio a la competencia, las existencias (70 u 80 Tm de tubo) se venden para vallado de fincas y el escaso personal contratado se reabsorbe en otras actividades.

También por la misma época (1990/91) surge una nueva oportunidad: una fábrica de cartuchería en Carmona (Abarto) en la que Gonzalo realiza, según sus propias manifestaciones, una serie de cosas que nunca se deben llevar a cabo: mezclar un "hobby" con un negocio, el romanticismo con las ganas de hacer cosas, introducirse en una actividad de gran consumo dominada por multinacionales sin tener la gama completa de productos y además, incorporar a un amigo íntimo. En efecto, en 1998, ocho años después de iniciar esta actividad no ve otra solución que vender la empresa y

pierde así el negocio, el dinero y el amigo...

En febrero de 1991, Gonzalo de Madariaga es nombrado Consejero delegado de MAC; en esos momentos ya se facturan 4 M€, la gama de componentes se ha ampliado, la actividad de los cuadros eléctricos se desarrolla normalmente, y la electrónica empieza a consolidarse y MAC Productividad está en los 0,6 M€ de facturación haciendo utillajes y pequeñas máquinas, principalmente para FASA y para MAC.

Sin embargo, sigue existiendo un obstáculo importante: cada vez que se sale a vender un producto nuevo resulta que en el mercado existe otro que aporta algo más, es más competitivo o es más novedoso. Y esto se produce porque el I+D de MAC es un I+D muy peculiar: las cosas se hacen porque si, porque nos han dicho algo o porque hemos decidido tomar una determinada dirección; lo que, resumiendo, significa que hacemos mucho más D que I.

Estamos en el segundo semestre de 1991 y sigue la dinámica que es característica de todo este proceso: ahora, Valentín de Madariaga, partidario de diversificar y de hacerlo antes de consolidarse más en las actividades en las que ya estaban presentes, intenta la adquisición de una participación mayoritaria en una importante empresa en Barcelona (Cirflex, dedicada a la fabricación de circuitos impresos). Gonzalo se opone, pues opina que es mucho mas conveniente diversificar desde una posición de imagen y prestigio; al final la operación no se lleva a cabo.

Un día, todavía en 1991, al visitar a un cliente de ascensores de Málaga, éste plantea la necesidad que tiene de un paquete eléctrico completo y prefabricado (cuadro, cabina, botonera,... en plan de “llegar y enchufar”). Gonzalo y el técnico que le acompañó en la visita discuten el asunto durante el viaje de regreso; la solución es difícil, pues exige tecnificar el mercado (los clientes nunca dan las medidas exactas del hueco de los ascensores) y tecnificar la propia fabricación. Ningún fabricante lo ha hecho hasta ahora por las dificultades que entraña, especialmente en lo que se refiere a educación de los clientes, pero Gonzalo piensa que no hay nada que perder y en octubre del 91 inician el proceso.

Nos encontramos ya en los inicios de 1992; aunque en los ascensores sigue sin haber grandes posibilidades, la verdad es que, lentamente, MAC va creciendo; han pasado dos años y medio desde que Gonzalo entró en la sociedad y ya son 30 personas de plantilla. Parece llegado el momento de introducirse en otros campos y la electrónica y la informática son actividades idóneas para un objetivo de este tipo y "El niño" vuelve a hacer de las suyas; en una decisión cuestionadísima, contrata a cuatro personas que, junto con otras dos que habían desarrollado un paquete electrónico (una especie de autómata multifunción), intentan lanzar la actividad electrónica de MAC. El proceso es difícil y obliga de nuevo a salirse del estrecho campo de los ascensores; intentan comercializar esta electrónica en controles semafóricos, en sistemas de pesaje,... pero el problema es siempre el mismo: introducirse en un sector requiere un esfuerzo importante de desarrollo previo dentro del mismo, que no es factible realizar y se produce un nuevo fracaso.

Sin embargo toda esta actividad sigue consolidando a MAC que, a consecuencia de las nuevas acciones que acabamos de comentar, comienza la fabricación de cuadros eléctricos para ascensores. Gonzalo se va centrando más en la actividad de ascensores y lentamente afirma su posición al frente de MAC. Sin embargo las dudas sobre el futuro siguen sobre la mesa y el director comercial, uno de los pocos directivos que permaneció en la sociedad cuando la crisis de Newtronicq, defiende que la única solución posible es la venta a otra sociedad bien posicionada en el sector y propone a unos distribuidores europeos; la familia de Madariaga, poseedora de la totalidad de las acciones, no acepta la operación y el director comercial abandona MAC y pasa a Puarsa, una empresa de Zaragoza, fabricante e instaladora de ascensores.

Ya en noviembre del 92, en Bruselas, primera feria a la que acude MAC, presentan el primer modelo de *instalación premontada*, (la idea que nació en la visita a Málaga que narramos en la página anterior) y que era un planteamiento integral de hueco, eléctrico – electrónico, que incluía cuadro, caja de revisión, botonera y una solución de cableado y que suponía ya el 25% del coste total del ascensor; se presenta casi como el producto estrella de la empresa, aunque no se había vendido ninguno y en consecuencia, no se

tenía conocimiento exacto de sus posibilidades reales de funcionamiento. Pero pronto una clienta habitual de MAC, madrileña por más señas, confió en el producto y sirvió de banco de pruebas... Y de aquella instalación primera, que costaba 66 horas de trabajo, se ha pasado a la actual que no excede de 2 horas.

MAC se sigue consolidando y esta última experiencia hace que otros ascensoristas empiecen a comprarles. Llega un momento en que la sociedad tiene una importante dependencia de la instalación premontada; pero ésta, a su vez, "tira" de las gamas históricas, de los productos "pequeñitos" y el volumen crece, cubriendo ya el 30% del coste de un ascensor completo.

Una de las empresas que empieza a comprarles -estamos ya en 1993- es Puarsa, empresa de Zaragoza a la que ya citamos anteriormente. Puarsa tiene problemas con las instalaciones eléctricas de sus ascensores y decide comprárselas a MAC para integrarlas con la parte mecánica -cabina, chasis, reductores y puertas- y colocar en el mercado un paquete completo de calidad sin necesidad de instalación. Una solución aparentemente idónea que convierte en ese mismo año a Puarsa en el principal cliente de MAC con un 50% de las ventas mensuales aproximadamente (sobre 0,15 M€). Pero poco tiempo después, Puarsa plantea la necesidad de una renovación de parte de los efectos en curso por un importe de más de 0,6 M€; se acepta la operación a un año, con doce pagos mensuales iguales y una cláusula contractual que permite, en caso de nuevo impago, ejecutar el resto de la deuda pendiente adquiriendo hasta un 40% de las acciones de Puarsa. En mayo se incumple uno de los pagos mensuales y se plantea una nueva renovación por mas de 0,2 M€; la situación se hace insostenible, los bancos se retiran y la familia se ve obligada a realizar algunas operaciones hipotecarias; nuevas devoluciones en octubre llevan la situación a posiciones de crisis total.

La razón de toda esta compleja situación financiera estaba en que Puarsa era propiedad de dos socios, uno fabricante y otro instalador y el socio instalador había hundido completamente a la empresa. En esta tesitura, Gonzalo decide adquirir, tras quince largos días de negociación en Sevilla con el socio fabricante, el 70% de la sociedad, quedando el 30% restante en poder de dicho socio; renuncia a presentar una suspensión

de pagos (que podría haber supuesto una importante quita), y afronta plenamente el problema.

Pero la situación empeora por momentos: durante casi tres meses no se ha fabricado, el socio instalador que era el principal cliente de Puarsa se retira y los directores comercial, técnico y de producción se instalan por su cuenta y empiezan a fabricar cabinas y chasis planteando una competencia muy dura (Es la segunda vez que le ocurre esto a Gonzalo en su corta vida de empresario; recordemos a Newtronicq).

En estas circunstancias, el proyecto inicial de Gonzalo que era no entrar solos en el ascensor integral, buscando socios para la hidráulica, las puertas y las guías y dejando en Zaragoza cabina y chasis, entra en crisis porque los socios ya buscados se niegan al final a participar y no hay más solución que seguir adelante solos. Y lo que parece en ese momento otro problema gravísimo, se convierte en un éxito al final; pero obliga a invertir en nuevas gamas, ver que productos de la competencia tienen penetración en el mercado y sobre todo a potenciar al máximo las actividades de I+D en todas los campos, actuando por completo en contra de la opinión existente en el sector del ascensor acerca de la conveniencia de dejar de fabricar elementos y componentes. (No olvidemos que en aquellos momentos la electrónica, ya muy avanzada, “tiraba” de los otros componentes).

Comienza 1995; Gonzalo se marcha a vivir a Zaragoza, la familia tiene que hacer frente plenamente y desde el punto de vista financiero a la situación creada y se inicia una nueva y dificilísima etapa que tiene un final muy próximo y muy claro, aunque sólo sea para Gonzalo: el mercado acabará demandando el ascensor completo, una solución integral mucho más compleja que la solución premontada (que como recordaremos tuvo origen malagueño), ya que el ascensor no es un coche que sale terminado de la línea de fabricación, sino que es un conjunto de paquetes independientes que sólo se juntan al final, en el hueco previsto en el edificio y mediante la actuación de una empresa que, además, no es la que ha fabricado el aparato...

Y además, el ascensor hay que venderlo a través de delegaciones propias, no a través de

distribuidores que siempre argumentan que hay algo técnicamente mejor y comercialmente más barato para forzarle a uno en sus condiciones de venta...

Y en ambas direcciones se pone a trabajar inmediatamente.

En la fábrica de Zaragoza existían dos líneas de fabricación: la que hacía chapa y la de mecánica para reductores y elementos de seguridad. Gonzalo, en junio de 1995, piensa traerse a Sevilla la línea de mecánica (la productividad era mayor en Sevilla gracias a la eficaz gestión que dentro de las líneas de mecanización realizaba José Luis García, que como recordaremos fue el primer fichaje que hizo Gonzalo en MAC); nueva oposición general, incluso familiar, que piensa en lo inadecuado de nuevas inversiones en una situación financiera de crisis total La situación es tremenda, cabría decir que caótica, pero un equipo humano joven, con una edad media de 31 años, poniendo ilusión y decididos a sacar el asunto hacia delante consiguen productividad, consiguen optimización y en la fábrica, trasladada ya a Sevilla (1995), el área de reductores y elementos de seguridad se incrementa con el amortiguador de puerta y sobre todo se empieza a potenciar la actividad de I+D, que sólo existía en electrónica y que se extiende al resto de las actividades.

Vamos a hacer ahora un paréntesis en el desarrollo de la historia para realizar una exposición separada y completa de los aspectos comerciales en el ámbito internacional; ya en los comienzos de MAC se realizaban algunas actividades exportadoras y durante el bienio 92/93 se intenta la implantación en Turquía; operación compleja que no tiene éxito (Turquía es un país de fabricantes en el que la competencia es muy dura) y nuevo intento en Grecia y paralelamente en Portugal, donde se compra la mayoría en una sociedad que se dedicaba a la fabricación de componentes electrónicos.

Un inciso aquí: el ascensor es un producto “vivo” que requiere una asistencia en destino y esa asistencia supone una formación, una educación, una cultura... un saber adaptar el producto a un mercado local que pide configuraciones distintas y especificaciones diferentes. Y no cabe duda de que estas características complican la actividad exportadora.

Ya en 1994 cambia la estructura comercial con claras intenciones de expansión, iniciándose los procesos de venta en el exterior a través de delegaciones o de sociedades con participación mayoritaria, según el tipo de mercado. Pero ya adquirida PUARSA, el asunto se complica, pues hay que ofrecer soporte técnico no sólo de componentes, sino del ascensor integral; se hace necesario poseer almacenes en destino para poder asegurar entregas inmediatas. Se tiende entonces a las delegaciones con almacenes propios y con personas MP que sepan dar la adecuación al mercado, el soporte técnico necesario y la correcta asistencia al producto.

Y así surgen Argentina, Brasil, Chile, Turquía, China, Tailandia, toda la UE,... y todo ello pese a que la política inicial, que fue ir a los países en vías de desarrollo aún a sabiendas de que son los que más riesgos presentan, ha generado importantes problemas en Brasil, Argentina y Turquía por devaluaciones que han llevado a pérdidas de varios millones de Euros.

Y siguiendo con el paréntesis aludido al comienzo del párrafo anterior, comentemos también un aspecto importante de la gestión societaria de Gonzalo que se desarrolla en el bienio 1994/96 y que interesa analizar. Cuando la línea de mecánica se traslada de Zaragoza a Sevilla, la familia Madariaga participa en MAC al 100% y en PUARSA al 70%; Gonzalo estima oportuno dar entrada en la nueva actividad a MAC PRODUCTIVIDAD (Recordemos su constitución en 1991 con José Luis García, procedente de FASA), creando PUMAQ, sociedad participada por MAC, PUARSA y MAC PRODUCTIVIDAD. La idea, inicialmente correcta, genera problemas de tipo financiero, ya que muchas facturas entre estas sociedades tienen un carácter aparentemente “interno” y generan desconfianza en los directivos de las entidades bancarias. Transcurrido un año (1997), es preciso crear MAC-PUARSA con un 92% Madariaga, un 6% Joaquín Gil –socio de PUARSA en Zaragoza- y el 2% restante para José Luis García, a quién acabamos de citar.

Y nuevo problema: la coexistencia en los Comités de Dirección de socios minoritarios y directores genera tensiones que conducen a una situación insostenible que obliga a la familia Madariaga a comprar, de forma pactada y amigable, las dos participaciones

minoritarias (1999).

Reanudando el hilo de la historia, a finales de 1997 Gonzalo recibe una oferta sobre una fabrica sevillana de grupos hidráulicos, único componente del ascensor que todavía no se fabricaba; la acepta y la incorpora al grupo, ya en 1998, en iguales condiciones técnicas que el resto de las líneas: I+D para el área técnica y para el desarrollo del producto.

Y algo más en el mismo ejercicio1998: la oferta de entrada en Depufluid, compañía que trabaja en el sector de las aguas residuales. Gonzalo va intuyendo ya la posibilidad de configurar un campo de servicios integrales a la empresa y acepta este ofrecimiento. Pero en las primeras etapas de su actividad surgen las mismas dificultades con el comportamiento de sus nuevos socios que ha encontrado en otras ocasiones y que hemos venido relatando; se resuelven como ya le parece habitual a Gonzalo y la compañía pasa a ser 100% Madariaga.

1999: MAC PUARSA se ha convertido ya en MP que, curiosamente y sin ninguna intención previa, además de abreviar al nombre anterior se corresponde con las iniciales de los apellidos familiares (de Madariaga Parias), mientras que el “logo” con los cinco pequeños cuadrados parece representar a los cinco hermanos, poseedores de este ya importante complejo industrial...

Y todavía podemos agregar más: nace MP Medio Ambiente, antes Depufluid, que conserva su nombre sólo como marca; MAC PRODUCTIVIDAD, ya MP Productividad, que sigue creciendo y hace mantenimientos electromecánicos, ingeniería, diseño de máquinas especiales y proporciona soporte electromecánico a diversas empresas. Y MP Ascensores, empresa fabricante pero no instaladora de ascensores completos, cuenta ya con cuatro fábricas en Sevilla, un centro independiente de I+D, las áreas conocidas en Zaragoza que incluyen una planta para ascensores especiales y 16 compañías internacionales, con fabricación en Turquía, Argentina y Portugal, ensamblaje en Grecia y Polonia y otras 12 compañías repartidas por todo el mundo para acciones de marketing, venta y posventa.

El 2000 es otro año importante para el Grupo; las instalaciones de MP Ascensores en Zaragoza se amplían con un importante edificio de almacén logístico y oficinas en Utebo, hasta ahora en régimen de alquiler, pero con una opción de compra que se piensa ejercer en el 2003. Por otro lado se finaliza e inaugura la fábrica de chapa en Alcalá de Guadaira, de nueva planta, sobre terrenos propiedad de la familia, para hacer frente al crecimiento en estos años de MP Ascensores.

Y por último se adquiere el pabellón que fue de Siemens en la Expo-92, en la Isla de la Cartuja, al cual, tras la necesaria remodelación, se traslada la sede corporativa del Grupo en marzo de 2001.

También en 2001 se adquiere el 100% de la sociedad Syncros, una pequeña empresa sevillana dedicada a la fabricación de cuadros eléctricos unitarios y a las instalaciones eléctricas, que será el germen de la futura MP Servicios Industriales.

2002 es, de nuevo, un año de grandes cambios, durante el que se cierran operaciones iniciadas en años anteriores:

- Desde el 1 de enero se une al Grupo MP Sistemas, sociedad de servicios informáticos y comunicaciones, que nace de la adquisición de la mayoría de Microsistemas y Software S.L., sociedad que colaboraba con el grupo desde hacía mas de diez años y que tiene como gran proyecto el diseño de un ERP, inicialmente dirigido a pymes, que recoja el modelo de control de gestión creado por Valentín de Madariaga, ahora nominado IMI -Ingeniería del Marco Institucional- y que es la base de la cultura empresarial del Grupo.

- Y en marzo se culmina la operación de adquisición de TAMC S.L.L., antes HTM-90 y antes ISA, empresa emblemática en Sevilla en el sector de la mecanización y de los activos ligados a la misma. Inmediatamente se cambia el nombre a MP Componentes Mecánicos S.L. y desde el inicio se plantea su actividad en tres líneas:

  - Reforzar la fabricación en automoción, única existente en aquel momento.

- Trasladar la actividad de fabricación de reductores para ascensores a esta planta, lo que se llevó a cabo en el mes de agosto de 2002.

- Iniciar la actividad en el sector aeronáutico, creando un núcleo de ingeniería incorporando a personas con experiencia en el sector.

- Se refuerza la marca MP y la imagen del Grupo, cambiando el nombre de la sociedad familiar holding, propietaria de las participaciones en el resto de las sociedades, que pasa de denominarse Urbanización Las Palmeras S.A. a MP Corporación S.A.; se elabora un protocolo familiar y se crea la sociedad MP Corporación Activos Industriales S.L. que será la propietaria de los activos inmobiliarios utilizados por las distintas empresas del Grupo. Y por último se fija la imagen corporativa actual: "Grupo Familiar Industrial con 6 proyectos industriales en 3 líneas de negocio"

- Y en noviembre, fallece el fundador y presidente de honor Valentín de Madariaga con la seguridad de una sólida continuidad en la principal labor de su vida profesional.

Queda, por último, enumerar los grandes proyectos para 2003:

- La entrada de MP Componentes Mecánicos en el sector aeronáutico.

- La creación de MP Consultores que, con el apoyo de MP Sistemas como software house, comercialice y extienda el sistema de gestión IMI.

- La ampliación y potenciación de MP Ascensores a otros canales de venta.

- La creación de la Fundación Valentín de Madariaga y Oya, para encauzar actividades no directamente empresariales y como homenaje a la figura del presidente fundador; actuará, principalmente, sobre tres líneas ya definidas:

  . La creación de una cátedra en la Universidad Politécnica de Sevilla con la intención de potenciar el legado de Valentín de Madariaga en el mundo de la

organización de empresas.

. La institución de un premio VMO a la excelencia empresarial.

. La conservación y difusión del legado de Valentín de Madariaga en el mundo de la caza y de la conservación de la naturaleza, mediante la edición de uno o dos libros y la creación de un museo que recoja su colección de trofeos de caza.

Nos encontramos ya en los momentos actuales. Y es preciso entrar, antes de cerrar la exposición histórica del caso, en la consideración de tres cuestiones fundamentales para comprender la estrategia de Gonzalo de Madariaga:

- Su permanente apuesta por la diversificación
- Su enorme interés en anticiparse a situaciones futuras
- La seguridad que le proporciona el saber que el sistema de control de gestión de sus empresas (El mismo modelo que su padre desarrolló en CONTROL PRESUPUESTARIO, perfeccionado por las sucesivas experiencias y soportado en herramientas informáticas de última generación) le permite conocer con la máxima precisión la situación de todas y cada una de ellas.

Y esta estrategia se concreta en el momento presente, aparte los proyectos que acabamos de enumerar para el 2003, en un grupo de empresas familiar, estructurado en tres líneas de negocio (ascensores, servicios integrales y mecanización) y abarcando seis proyectos industriales que suponen seis tecnologías diferentes (ascensores completos, servicios industriales, medio ambiente, productividad, sistemas y componentes mecánicos). Con una plantilla que supera las 1100 personas, facturando mas de 100 M€ / año, en una apuesta permanente por el I+D, la calidad y el servicio.

Concluye aquí la narración de una historia inevitablemente extensa por lo complejo de su desarrollo; remitimos ahora al lector al capítulo siguiente, donde en un primer cuadro

tendrá una visión global de los principales hitos del periodo que acabamos de analizar (1988 / 2003), mientras que en los dos cuadros siguientes puede estudiar un resumen de los balances y cuentas de resultados consolidados del Grupo, que son suficientes para obtener una idea general de la evolución económico - financiera en el periodo que acabamos de citar. Algunos datos mas de este mismo tipo -pero ya referidos a cada una de las empresas en particular- se presentan a lo largo de las entrevistas con los directivos que aparecen en el último capítulo del caso.

3. CUADROS COMPLEMENTARIOS.

3.1. Balances consolidados (en M €)

Periodo 1989/2002

CUENTAS		1989	1993	1995	1997	1999	2001	2002
ACTIVO	INMOVILIZADO NETO	1,1	2,6	6,6	9,7	15,2	27,3	41,5
	EXISTENCIAS	0,2	0,9	2,6	3,2	8,5	9,2	10,0
	DEUDORES	0,9	2,2	9,7	12,4	26,7	40,0	41,6
	TESORERÍA	-	-	0,3	1,1	1,1	2,5	2,2
	TOTAL	**2,2**	**5,7**	**19,2**	**26,4**	**51,5**	**79,0**	**95,3**
PASIVO	CAPITAL	0,2	0,7	1,8	3,2	3,8	5,0	5,6
	OTROS FONDOS PROPIOS	0,1	1,3	1,1	4,1	11,7	22,7	25,1
	ACREEDORES NO BANCARIOS	1,3	1,8	6,6	5,8	14,9	22,3	32,4
	CRÉDITOS A CORTO	0,6	1,9	7,9	8,6	15,4	24,0	26,6
	CRÉDITOS A LARGO	-	-	1,8	4,7	5,7	5,0	5,6
	TOTAL	**2,2**	**5,7**	**19,2**	**26,4**	**51,5**	**79,0**	**95,3**

Notas: En otros FONDOS PROPIOS se incluyen resultados y subvenciones.

En CRÉDITOS A CORTO figura el descuento de papel.

3.2. Cuenta de Resultados Consolidados (en M €)

Periodo 1989/2002

CONCEPTOS	1989			1993			1995			1997			1999			2001			2002			
	M€	% sobre V.V.		M€	% sobre V.V.	% sobre 1989	M€	% sobre V.V.	% sobre 1993	M€	% sobre V.V.	% sobre 1995	M€	% sobre V.V.	% sobre 1997	M€	% sobre V.V.	% sobre 1999	M€	% sobre V.V.	% sobre 2001	% sobre 1989
VOLUMEN DE VENTAS	2,1	-		6,6	-	214,3	21,8	-	230,3	30,9	-	141,7	56,4	-	82,5	80,9	-	43,4	90,0	-	11,2	4185,7
COSTES DE FABRICACIÓN	1,5	-		4,8	-	-	17,3	-	-	22,8	-	-	40,1	-	-	56,9	-	-	63,4	-	-	-
MARGEN DE VENTAS	0,6	28,6		1,8	27,3	-	4,5	20,6	-	8,1	26,2	-	16,3	28,9	-	24,0	29,7	-	26,6	29,6	10,8	4833,3
COSTES DE ESTRUCTURA	(0,4)	(19)		(1,2)	(18,2)	200,0	(3,3)	(15,1)	175,0	(5,2)	(16,8)	57,6	(11,7)	(20,7)	125,0	(17,3)	(21,4)	(47,9)	(19,9)	(22,1)	15,0	(4875)
RESULT. FINANCIEROS Y OTROS	(0,1)	(4,8)		(0,1)	(1,5)	-	(0,6)	(2,8)	-	(0,1)	(0,3)	-	0,2	0,4	-	(1,9)	(2,3)	-	(1,7)	(1,9)	(10,5)	(1600)
RESULTADOS (ANTES DE IMPUESTOS)	0,1	(4,8)		0,5	7,6	400,0	0,6	2,8	20,0	2,8	9,0	366,7	4,8	8,5	71,4	4,8	5,9	0,0	5,0	5,6	4,2	4900,0

3.3. Hitos Principales.

AÑOS	HITOS PRINCIPALES						
1988	Gonzalo entra en MAC						
1989							
1990					Se constituye MAC Productividad		
1991	Amortiguadores de lavadora: salida al mercado europeo ↓ Venta a los alemanes	Puntales: Comienza la experiencia ↓ Liquidación	La idea malagueña: la Instalación Premontada ↓ Oct.: Se inicia la fabricación	Feb.: Gonzalo, Consejero Delegado de MAC		ABARTO: Compra fábrica cartuchería CIRFLEX: Posibilidad de compra no materializada	
1992	Inicio de la actividad electrónica ↓ Comienza la fabricación de cuadros eléctricos		Nov.: Feria de Bruselas / Primer modelo ↓				Turquía: Primer intento extranjero
1993	PUARSA Primer cliente de MAC (50% vv) ↓ Aplazamientos de pago ↓ Operaciones hipotecarias y crisis		Primeras pruebas en Madrid				
1994	↓ Gonzalo compra el 70%						Extranjero: se inicia la implantación de Delegaciones o Sociedades

1995	Gonzalo se marcha a vivir a Zaragoza Se traslada a Sevilla la línea de mecánica	PUMAQ					
1996							
1997		MAC PUARSA					
1998				Compra de la fábrica de Grupos Hidráulicos	Entrada en DEPUFLUID	Venta de ABARTO	
1999	Nueva fábrica de Alcalá de Guadaira						
2000		MP MP Medio Ambiente MP Productividad					
2001	MP Servicios Industriales Nueva sede corporativa						
2002	MP Sistemas MP Componentes Mecánicos (ISA TAMC)						
2003	Proyectos:	Entrada en el sector aeronáutico MP Consultores Ampliación MP Ascensores Fundación Valentín Madariaga y Oya					

4. ENTREVISTAS AL EQUIPO DIRECTIVO.

4.1. Entrevista a Eugenio Barroso, director general de MP Ascensores.

- ¿Nos cuentas, por favor, tu recorrido profesional en MP?

Por supuesto: licenciado en derecho y opositor tenaz, en mayo de 1992, hace ya diez años, decidí unirme a Gonzalo de Madariaga. En un primer momento, en MAC, un periodo de tres meses recorriendo todas las áreas de la empresa: financiera, producción, I+D, comercial, para conocer su funcionamiento; todavía con algunas dudas respecto de si continuar con el ejercicio del derecho o convertirme en ejecutivo, inicio la primera de mis cuatro etapas profesionales con Gonzalo. De mayo del 92 a diciembre del 94 (1ª etapa), actúo como adjunto al entonces -y todavía hoy- director comercial de MAC, Antonio García Alvear, realizando diversas funciones: conocer el producto en profundidad, llevar la administración comercial, conseguir nuevos clientes, plantear acciones comerciales,...

En diciembre de 1994, adquirimos Puarsa en Zaragoza. Sevilla, entonces, se dedica a fabricación y venta de componentes de ascensores y Zaragoza al ascensor completo; pero una parte de los directivos de Zaragoza abandona la empresa y me corresponde marchar para allá en funciones de director comercial e inicio mi 2ª etapa. Curiosamente, mi primer trabajo importante fue retener a un cliente al que no le cumplían ni en calidad ni en servicio e iba a abandonarnos... conseguí recuperar su confianza, trabajo difícil para el momento en que estábamos.

Y a partir de ahí, me correspondió fijar todas las nuevas políticas de precios, tarifas comerciales y desarrollo de productos, trabajo que me ocupó hasta en año 1997. En ese momento se produce la fusión de Sevilla y Zaragoza, no sólo en el orden jurídico, sino también en el práctico; la dirección comercial asume las dos familias de productos y entonces termina mi labor en este campo.

En la 3ª etapa me dedico a crear un área nueva: ocurre que un importante número de

errores y fallos se generan en el tiempo que transcurre entre la recepción del pedido del cliente y la salida del mismo de fábrica. Ahí dentro hay ingeniería, planificación, logística, posibles cuestiones de post venta; y yo me dediqué al diseño y creación de herramientas de trabajo que automatizaran la traducción del pedido del cliente de cara a su suministro: herramientas de desarrollo, de evaluación de planos, de control y además, planes de formación para la gestión post venta (esto era muy importante), con objeto de poder atender en el propio hueco del ascensor todos aquellos problemas que pudieran surgir. A la vez, habiendo empezado una apuesta clarísima por la internacionalización, creamos también una serie de unidades técnico comerciales, pequeños brazos de esa función que yo acababa de poner en marcha y que se distribuyeron por todas las delegaciones de carácter internacional que habíamos establecido. En esta tarea me ocupo desde el año 1997 hasta el 2000.

Y entonces Gonzalo me reclama a Sevilla. Se inician con intensidad los procesos de diversificación y surge inevitablemente la conveniencia de una mayor descentralización.

En enero/febrero de 2001 se plantea la necesidad de un director general para la actividad de ascensores y en noviembre del mismo año inicio la 4ª etapa, en la que me encuentro en la actualidad y dentro de la que asumo las funciones de esa dirección general.

- Muy bien, muchas gracias. ¿Podrías citarnos ahora los hechos que consideras fundamentales en el proceso de desarrollo de la actividad de ascensores desde su comienzo hasta hoy día?

El primer hecho es la decisión de Gonzalo de crecer dentro de este campo; no tenía más opciones que permanecer dentro de la mecánica del ascensor -actividad primitiva de MAC- o crecer, eligiendo un nuevo ámbito. Y eligió la electrónica como vía de desarrollo.

A partir de aquí dos hechos más: el cuadro de maniobra y la instalación premontada, como pasos sucesivos e inmediatos de una misma estrategia: el cuadro era un buen

producto, pero nadie cambiaba el cuadro de maniobra que estaba comprando por el nuestro. Sin embargo, muchos clientes cambiaron su cuadro de maniobra por nuestra instalación premontada.

Pero seguían presentándose dificultades en esta estrategia de crecimiento; en el suministro a los instaladores, nuestros principales clientes, las multinacionales eran una competencia muy difícil con la que no se podía luchar más que en un plano próximo a la igualdad. Y ni el cuadro de maniobra, ni la instalación premontada podían llevarnos a tal situación; era preciso, pues, llegar al ascensor completo. Y esa fue la razón estratégica que nos condujo a adquirir Puertas Aragón (Puarsa), operación que debía haberse hecho con la incorporación de otros fabricantes y que al final hubo que asumir solos. Salto difícil, que cuesta tres años largos hasta invertir los resultados, pero que al final ha resultado muy beneficioso para nosotros.

Desde este momento, reorganización y redefinición de las políticas comerciales de desarrollo de los productos para situarse en el mercado en la mejor posición posible. Ya estamos por completo enfrente de las multinacionales y dentro de un canal de venta muy amenazado, pues los instaladores son una multitud de pequeñas y medianas empresas, generalmente familiares, muy bien gestionadas técnicamente, pero con problemas económicos y financieros y asediadas por las multinacionales de las que reciben, prácticamente a diario, cotizaciones de compra...

Se hace preciso pues, como nuevo y siguiente paso, el crear con nuestros instaladores un tipo de relación distinta a la pura de compraventa, que se parezca más a una relación de concesión y que nos permita compartir estrategias, planificar de forma conjunta el mercado y ofrecerles la garantía de un suministro correcto en todos los sentidos.

- En cuanto al grupo, ¿Cuales serían según tu criterio los hitos fundamentales en su desarrollo?

Sin duda, el primer momento fundamental en la historia del grupo se produce cuando

Gonzalo decide, en los años 89 / 90, fabricar el cuadro de maniobra.

El segundo, cuando asentada ya la fabricación de ascensores (años 98 / 99), inicia el proceso de diversificación dando el paso a otros sectores.

Y por encima de todo esto y desde los comienzos, nuestras capacidades de fabricación, nuestra tecnología, nuestro I+D, que nos permiten tener políticas independientes de crecimiento y de control.

- ¿Podrías ahora diseñarnos el DAFO de tu actividad de ascensores?

Por supuesto. Y no sólo de la actividad de ascensores, sino de las sociedades de instalación y mantenimiento (SIM) que, como hemos dicho anteriormente, constituyen nuestro canal fundamental de ventas, razón por la que hemos de conocerlas y controlarlas con la mayor precisión posible.

Yendo en primer lugar a nuestra fábrica:

.*Debilidades:*

- Empresa joven, con crecimiento extremadamente rápido, que provoca en ocasiones carencias de tipo organizativo.
- Tamaño reducido en comparación con las multinacionales del sector, considerando especialmente que no se tiene un gran grupo detrás. Imposibilidad, por falta de recursos, de reproducir el modelo de integración vertical de las multinacionales.
- Al hilo de lo anterior, menor potencia para destinar recursos a I+D y a inversión productiva.
- Carencia de marca de cara a los consumidores finales.
- Carencia de contacto directo con el consumidor final de nuestros productos. Para la información de sus requisitos dependemos de las SIM.
- Desconocimiento por parte de fábrica de los problemas surgidos en la actividad de

montaje.

- Familias de productos con calidad mejorable: puertas y máquinas son los más notables.
- No integrada verticalmente. Carece de una red de instalación y mantenimiento propia que le garantice la demanda.

.*Amenazas:*

- Carencia de un producto que por su tecnología sea exclusivo y poco susceptible a la introducción de tecnologías de terceros.
- Mercado con tendencia al estancamiento por el crecimiento de las multinacionales.
- Riesgo de estancamiento para la fábrica, a medio plazo, si las multinacionales siguen comprando instaladores independientes.
- Pocas posibilidades de incrementar el precio de la principal familia de productos (El AC: ascensor completo). Los clientes de la fábrica venden a pérdida en muchos casos el AC, pues este producto se ha convertido, en sus variantes más comunes, en una "commodity"

.*Fortalezas:*

- Empresa extremadamente dinámica con personal muy motivado.
- Las ideas se plasman en hechos con gran rapidez.
- I+D propio, aunque con tendencia a la apertura a proveedores externos.
- En contacto directo con muchos mercados al mismo tiempo gracias a su red de delegaciones y filiales en España y en el extranjero. Empresa bastante internacionalizada.
- Cartera de clientes diversificada.
- Márgenes en recuperación tras una época de bajada.

- Beneficios año tras año que le proporcionan un balance relativamente saneado.
- Familias de productos con buena reputación, en especial electrónica.

.*Oportunidades:*

- Nuevas líneas de crecimiento al aprovechar, sobre todo, las abiertas por la nueva directiva sobre los ascensores. Entre los nuevos productos, muy especialmente el ASCM.
- Nivel de demanda potencial superior al volumen de ventas. No se crece más porque en los últimos años se ha adoptado una política de seguimiento del MV más que de logro de mayores VV, que está dando sus frutos.

<u>Y en cuanto a las SIM:</u>

.*Debilidades:*

- Pequeño tamaño. Organizaciones con tamaño muy limitado.
- Carencias de tipo organizativo en algunas de ellas.
- Mercados geográficamente limitados; imposibilidad para acceder a grandes obras.
- Débil imagen de marca fuera de su ámbito de actuación.

.*Amenazas:*

- El producto instalado de MP es susceptible de ser reparado y mantenido por otros instaladores.
- Compra de carteras por multinacionales. Reducción de la cuota de los fabricantes independientes y por tanto, peligro en la fuente de abastecimiento por desaparición de proveedores.

- Mayor difusión de la imagen de marca de las multinacionales que de los instaladores independientes de cara al comprador final.
- La cartera se amplía a través de la instalación, actividad que se lleva en muchos casos a pérdida. Como la multinacional tiene bolsillos más "profundos" que el instalador independiente, parte con ventaja en esta estrategia.
- Cambios posibles en la legislación reguladora del mantenimiento.

.*Fortalezas:*

- Estrecho contacto con el cliente. Gran conocimiento de sus necesidades.
- Fuerte conocimiento de los mercados en los que actúan por su dedicación en exclusiva a los mismos.
- Imagen de marca en los mercados en los que actúa.
- Calidad del servicio dado.
- Fidelidad del cliente.
- El negocio del mantenimiento es muy poco cíclico y les asegura una buena situación de liquidez.

.*Oportunidades:*

- Incremento de mercado gracias a la nueva directiva (en especial renovaciones, con un alto MV).
- Cambios previsibles en la legislación reguladora del mantenimiento.

- ¿Un juicio sobre el futuro?

Dentro de los ascensores, el futuro nuestro está ligado al proyecto RED del que ya hemos hablado anteriormente (establecimiento con nuestros instaladores de un relación

diferente a la actual de simple compraventa) y pasa por el hecho de que resolvamos el problema del margen. En realidad la gran debilidad de nuestro planteamiento actual es que no tenemos la valoración que MP debería tener en el mercado, no se nos conoce. En la medida en que resolvamos esto, nos podremos proyectar como empresa, lo que supone que nuestro futuro está completamente ligado a lo que seamos capaces de hacer con nuestro plan estratégico.

No es nuestra intención meternos en el terreno de nuestros instaladores; nosotros seríamos felices con una marca conocida y con muchos instaladores con un nivel de gestión excelente, un nivel técnico excelente y un nivel de servicios excelente, que además tuvieran una estrategia de crecimiento y que "tiraran" de nuestra fábrica, pero no nos podemos cruzar de brazos ante el hecho de que nuestro canal de ventas esté en una situación de cierta inestabilidad ante el futuro.

En consecuencia, si somos capaces de proyectarnos en una estrategia de marca de forma razonable y vamos integrando esos procesos de fabricación – instalación, nuestro futuro es francamente prometedor.

- Las multinacionales, pues, ¿no son un peligro inevitable?

Yo estoy convencido de que no. Pero es preciso señalar un punto delicado: en nuestros planteamientos tecnológicos todavía existe una laguna que nos ha surgido cuando hemos empezado a tener contacto con las grandes constructoras. Nos referimos a los ascensores por encima de los dos metros por segundo y a las escaleras mecánicas y pasillos móviles que nosotros no fabricamos y donde, en consecuencia, no podemos competir. Ya estamos en este problema y buscamos una posible solución basada en poder complementar nuestros productos con los de fabricantes que no tengan presencia en Europa, fundamentalmente multinacionales asiáticas.

- ¿Y un juicio de futuro sobre el grupo?

Desde mi posición le doy una importancia enorme al equipo humano que Gonzalo ha sabido crearse a su alrededor. Mientras Gonzalo, que tiene clarísima su vocación, mantenga su iniciativa de crear nuevos nichos y de potenciar su equipo humano, el éxito está garantizado. Tendremos nuestros picos y nuestros valles, tendremos proyectos más o menos estables, pero en definitiva, como conjunto industrial, tenemos absoluta seguridad en el futuro.

4.2. Entrevistas a Gonzalo Fedriani, director general de MP Servicios Industriales y a Cesar Rivas, director general de MP Medio Ambiente.

Nos reciben conjuntamente y la entrevista se desarrolla con los dos a la vez; Medio Ambiente y Servicios Industriales tienen una estrecha relación en sus actividades técnicas y comerciales y sus directores generales mantienen también un continuo contacto en la línea que ya conocemos de trabajo en equipo y de relación permanente entre todos los directivos de MP.

En consecuencia, les dejamos hablar a los dos, un tanto a su aire, de manera que van entremezclando, conforme les parece adecuado, la información que nos facilitan sobre ambas actividades. Por tanto, no hemos seguido el orden lógico que habíamos preparado como en la entrevista anterior; casi no hacemos preguntas y nos limitamos a escuchar...

- Entonces, ¿Cuáles han sido los hechos fundamentales de la creación de MP Medio Ambiente?

Durante los primeros años de la década de los 90, Cesar Rivas está trabajando en Depufluid, (empresa que ya conocemos -ver Pág. 7 del Cap. 1: La historia-). La compañía, que ha nacido en 1992, factura 150 MPta en 1994, 250 MPta en 1995 y casi 400 MPta en 1996; se extiende por Sevilla, Córdoba y Jaén y en este mismo año de 1996 decide implantarse en Madrid, Murcia y Valencia y montar un laboratorio propio. Todas estas nuevas actividades, junto con un estancamiento de la facturación, llevan a una difícil posición financiera que, tras las habituales reducciones de personal, impulsa al dueño a entrar en contacto con Gonzalo de Madariaga (1997), llegando a la solución 80/20 % que ya conocemos; en estos momentos Cesar Rivas ya no pertenece a Depufluid.

Pero la compra de Depufluid atraviesa por situaciones que suelen ser normales en este tipo de operaciones: los tres responsables principales -técnico, comercial y

administrativo- se marchan y crean una nueva sociedad, arrastrando a parte del personal más especializado de Depufluid; además, se sospecha fundadamente que existen trasvases de información confidencial y el año 1999 es verdaderamente difícil: hay luchas internas, críticas permanentes, contratos fallidos en el último momento por una acción inesperada de la competencia, oposición frontal al sistema de costes que es el tan conocido y utilizado modelo de Valentín de Madariaga... Hacia el final del ejercicio, el primitivo dueño se marcha también, se lleva los resultados del I+D de dos años largos que había guardado celosamente y funda otra compañía arrastrando al resto del personal de nivel que permanecía en la empresa.

En aquellos momentos Cesar Rivas, que trabajaba ya para MP en el I+D de Mac Puarsa, parece la persona idónea para llevar MP Medio Ambiente y se le designa para el puesto. La situación es compleja, las pérdidas de 1999 se elevan a 200 MPta y se han quedado sin casi la totalidad del personal especializado; pero la reacción se produce y la nueva dirección junto con la completa desaparición del antiguo personal, generan un espíritu de equipo y una confianza en el futuro que dan sus frutos inmediatamente. No fue una operación fácil, pues hubo que transmitir, en primer lugar, seguridad en la empresa, eliminar después las luchas internas, “organizar” las críticas ya habituales, que pueden e incluso deben existir, pero en el ámbito y dirección adecuados y de la forma correcta y por fin, educar a todos en el uso del sistema de control de gestión que estaba desprestigiado, fundamentalmente, por no ser bien conocido.

Y además, hubo que revisar los presupuestos en junio; una primera hipótesis de +12 MPta, realizada con cierta precipitación, generaba tensiones al intentar alcanzar una meta que parecía imposible. Se rebajan los objetivos y se propone el simple equilibrio; ello es suficiente para hacer desaparecer las dificultades y el nuevo resultado previsto se obtiene.

Parece como si el espíritu de la empresa hubiese cambiado; cada nuevo contrato se celebra casi como una fiesta, las ideas empiezan a ser coincidentes (cuando hay que hacer algo, todo el mundo está de acuerdo) y se inicia la toma de medidas de gestión empresarial, decidiendo en primer lugar la “tecnificación” de las delegaciones, pues

cualquier problema en una obra obligaba a múltiples desplazamientos que destruían el margen... La marcha del delegado de Levante (la delegación más importante) precipita la decisión y personal técnico ubicado en las delegaciones resuelve desde entonces la gran mayoría de los asuntos técnicos. Y está decisión permite, además, mejorar las ofertas en cuanto a contenido (P. Ej.: en Murcia quieren siempre inoxidable, mientras que en el sur prefieren precios bajos) y ofrecer una proximidad técnica que el cliente siempre desea y en muchas ocasiones necesita en realidad.

En este año 2000 está cambiando la marcha de MP Medio Ambiente; se acaba de conseguir un importante contrato de 125 MPta y la cartera que en 1999 fue de 600 MPta, pasa en este ejercicio a 1100 MPta...

Pero todavía hay problemas graves: las peticiones de oferta para proyectos importantes siempre son llave en mano y aquí fallamos, particularmente en obra civil. Es necesario resolver este problema y aprovechando la construcción de la nueva fábrica de Alcalá y las reformas necesarias en el pabellón de Cartuja donde se van a ubicar las oficinas centrales de MP, se contrata una persona que, a la par que resolver el problema de la obra civil, permite la puesta en marcha de lo que acabaría siendo MP Servicios Industriales.

Y continúan las decisiones empresariales (ya estamos a finales de 2000, principios de 2001): Syncros es un proveedor de cuadros e instalaciones eléctricas, con una elevada capacidad técnica y las habituales dificultades financieras... Se les propone la incorporación al grupo y aceptan; es un segundo pilar de MP Servicios Industriales que a partir de este momento ya puede ofrecer los servicios de Syncros además de la obra civil.

Pese a todos estos progresos se sigue temiendo la existencia de transvases de información al exterior y se decide limitar los flujos; cada delegación no conoce más que sus actividades y no las correspondientes a las demás y en la central el acceso a la información global es sólo privilegio de determinadas personas; aparte, se siguen buscando nuevas líneas de acción para conseguir que este tipo de riesgos disminuya lo

más posible. La explotación de plantas depuradoras era un tema que prácticamente no se estaba llevando y que contenía dos líneas importantes: el mantenimiento y el suministro de los productos químicos de consumo en la planta, temas ambos propios de servicios industriales.

En resumen, esta diversificación de servicios permite evitar la confrontación directa con la competencia que surgió de las segregaciones antes citadas, en algo más de un 40% de la facturación total.

Otro tema en el que interesa incidir ahora es el de I+D; intentamos hacer I+D con el estilo utilizado en el área de ascensores y nos encontramos con grandes dificultades, pues no se trata de actuar sobre productos o utillajes, temas ambos en los que la velocidad de cambio es reducida y larga la duración de las modificaciones, sino sobre ingeniería de procesos, donde los cambios son tan rápidos que las modificaciones que se producen en el exterior todavía adelantan a nuestros sistemas de investigación. Modificamos entonces la táctica y con independencia de mantener nuestra I+D, empezamos a buscar nuevas tecnologías (principalmente vía ferias y exposiciones) y a tratar de establecer contratos de distribución; en el ejercicio actual, un 25% de nuestra facturación se deberá ya a distribuciones.

Y todavía se toman más decisiones desde el punto de vista estratégico; las empresas del sector, en general, han diversificado su actividad, mientras que nosotros seguimos dedicados tan sólo a la depuración de vertidos industriales. Y la ingeniería, la depuración del agua, el medio ambiente en general, son actividades en las que hay negocio. A partir de aquí, entramos en relación con Egmasa y montamos la planta piloto de depuración de residuos de Palos, se realiza un estudio posterior y se constituye una sociedad con Egmasa para la construcción de una planta de tratamiento de residuos líquidos industriales que se inaugurará antes de finales del año 2002. Y además, Egmasa decide la privatización de la planta de Palos que acabamos de citar y estamos tratando de articular una buena oferta que al final no llega a buen término. Y ya en este campo podemos asegurar que en estos momentos tenemos una gran capacidad técnica que nos va a permitir posicionarnos de forma importante en este sector de la gestión medio

ambiental.

Y nos queda ahora, ya que estamos consolidados plenamente en el campo de las aguas sucias, consolidarnos en las aguas limpias; se han hecho ofertas, se ha contratado algo y estamos actuando también vía distribuciones, lo que nos permite empezar a posicionarnos en este sector.

- ¿Qué tal si revisásemos el DAFO?

Conforme; comencemos por las DEBILIDADES. Tenemos un personal joven y poco experto; del total de 150 personas que componen la plantilla, sólo tres rebasan los 35 años de edad, mientras que el resto no alcanza ninguno los 30... Y en una ingeniería, donde las personas son el verdadero valor, no cabe duda de que corremos un riesgo, si bien es preciso recordar que contratar expertos también entraña dificultades: que encajen en el estilo y en los sistemas de la empresa no es tarea sencilla, que creen fricciones de tipo orgánico es fácil... por el momento preferimos generar nuestra propia experiencia con nuestros procedimientos propios en gente "nueva". Tan sólo hemos contratado un experto para el tema de la obra civil como comentamos anteriormente; pero era una persona que no afectaba directamente a la estructura global y un magnífico elemento en todos sentidos.

Tenemos también un crecimiento demasiado rápido en los últimos tres años. El aumento de las delegaciones, la entrada en Portugal y Marruecos cuando no nos habíamos asentado del todo en España (con cierto retroceso en el primero y con problemas de consolidación en el segundo) contribuyen a colocarnos en una situación algo difícil.

Y queda un tercer tema: la gestión del circulante. En obras de gran volumen, problemas de planificación generan consecutivamente problemas de cobro, sobre todo con el sector público, y ello conlleva las naturales dificultades de tesorería.

Pasando ahora a las AMENAZAS, hemos de referirnos a la situación de crisis actual. Se ha reducido la contratación de depuradoras urbanas y las empresas que trabajaban en este sector se están trasladando al de las depuradoras industriales con la consiguiente guerra de precios; pero es que esa crisis afecta también a la industria que, como es natural, reduce en primer lugar las inversiones no productivas, lo que genera una nueva caída del mercado y mayor gravedad en la guerra de precios... A nosotros todavía no nos ha afectado este fenómeno porque nuestro crecimiento actual es superior a la caída del mercado, pero la amenaza está ahí y hemos de considerarla muy seriamente, pues puede afectarnos en muy poco tiempo. Sabemos de empresas de la competencia que han empezado a despedir personal y por otra parte, se empieza a detectar la llegada de empresas extranjeras; todos los elementos típicos de una crisis los tenemos ya aquí.

Dentro de las FORTALEZAS, dos. La primera, la ilusión, las ganas de hacer y conseguir, la discusión y el análisis permanente de las situaciones, en suma, la capacidad de adaptarnos en cada momento y con la agilidad necesaria a los problemas con que tropezamos y a las necesidades que se nos presentan. Y la segunda, la estructura descentralizada de las delegaciones; en cada una de ellas hay una dirección, una parte de medio ambiente, una parte de servicios industriales, una parte de gestión,... y una autonomía suficiente para saber enfrentar cada situación utilizando la primera de las fortalezas que hemos descrito.

¿Y OPORTUNIDADES? Miles... Para empezar, el extranjero, al que hoy por hoy le tenemos pánico pero en el que hay que estar, pese a lo difícil que es exportar ingeniería por los riesgos que supone el tener que buscar socios de apoyo que, en un momento determinado, pueden hacerse con el negocio completo. Estamos pensando en actuar con personal propio al que hay que formar previamente y eso supone dos o tres años de espera, pero es preferible ya que nuestro crecimiento (600% en volumen de contratación, entre 1998 y el año actual) ha generado lagunas que debemos cubrir antes de iniciar formalmente la aventura exterior.

Y tenemos dos oportunidades más: el resto del sector medio ambiental y los servicios industriales. Los residuos sólidos, las aguas, los gases... no olvidemos que Kioto, que todavía le está sonando a la gente a "chino", dentro de diez años será una absoluta realidad. Y nosotros, que vendemos 60 o 70 depuradoras al año, tenemos 300 clientes consolidados en mantenimiento, productos químicos, electricidad, obra civil, laboratorio,... Nuestra verdadera oportunidad está, más que en la obra nueva, en la gran cartera de clientes.

- Un juicio de futuro sobre el medio ambiente.

Enormemente optimista; es evidente que, en contra de lo que decíamos al principio de nuestra andadura para darnos ánimos, no alcanzaremos a la actividad de ascensores en muchos años, pero hay todo un enorme camino que recorrer; nuestros planteamientos actuales, que hemos comentado en detalle a lo largo de la conversación, nos dan plena confianza en el futuro y en sus posibilidades.

- ¿Y el grupo?

En realidad el grupo como tal nace tras la compra de Depufluid. Antes, ascensores y Mac Productividad estaban centrados sólo en fabricación, pero la entrada de Depufluid abre el campo de la ingeniería y de los servicios y ello genera un nuevo enfoque sobre las actividades posibles y crea en realidad el concepto de grupo.

Ahora se abre un amplio abanico de posibilidades; cualquier tipo de ingeniería queda abierta, podemos ofrecer cualquier tipo de servicios industriales; lo único que sigue siendo básico es el carácter industrial del grupo. Nuestra mentalidad es industrial: fabricación e ingeniería y servicios para la industria.

Sin embargo, estamos en posición de análisis permanente y de estudio y rediseño continuo de estrategias; cambiar de campo o simplemente, entrar en uno nuevo es una

simple cuestión de oportunidad y de recursos; en principio, estamos abiertos a todo.

Hemos estado hablando simultáneamente con Gonzalo y con Cesar y hemos tratado el medio ambiente y los servicios un tanto desordenadamente y quizás, atendiendo más al primero que al segundo; por eso, le preguntamos ahora a Gonzalo Fedriani:

- ¿Agregarías alguna cosa más sobre los servicios industriales?

Me gustaría aclarar algo más nuestras actividades y nuestra estrategia. Tenemos la explotación de plantas depuradoras, la comercialización de los productos químicos que necesitan, instalaciones eléctricas en general y obra civil con entregas llave en mano y un laboratorio de apoyo.

Son cinco actividades muy diferentes, con crecimientos distintos (una crece al 10%, otra al 50%, otras doblan...) que requerirán al menos de dos o tres años para su estabilización.

La estrategia en líneas generales consiste en separar de MP Medio Ambiente todo lo que no sea ingeniería y comercializar las cinco actividades ya citadas con marcas diferentes. MP Servicios Industriales dará el servicio, pero Quimesa será el líder en el suministro de productos químicos para depuración y Syncros en instalaciones eléctricas. Con un matiz en productos químicos: no queremos vender sosa o ácido sulfúrico, sino química con valor añadido (P. Ej., polielectrolitos).

Pero, ¡atención! todo esto que acabamos de comentar es de cara al exterior; internamente somos lo mismo, al extremo de que en determinadas ocasiones el personal que realiza el mantenimiento de una planta es el mismo que la ha construido, si en ese momento a Servicios Industriales le faltan equipos. Y lo principal, en las delegaciones se coordinan conjuntamente todas las líneas de negocio y el delegado igual atiende una obra civil que vende una depuradora que suministra productos químicos... con la economía y la capacidad de coordinación que esta política supone.

Y por supuesto, no debemos olvidar nunca, una gestión correcta de los "números", un control permanente de la cuenta de resultados, que los problemas surgen cuando se pierde esta capacidad de gestión.

- ¿Entonces, que os hayáis presentado juntos a la entrevista no es una casualidad?

En absoluto; estamos todo el tiempo juntos y nos pasamos el día discutiendo, analizando y tomando decisiones conjuntas.

- Gonzalo, ¿algo que añadir al DAFO que comentamos anteriormente de cara ya a Servicios Industriales?

Si, desde luego. Como DEBILIDAD, algún problema de formación. Como AMENAZA la competencia; si fallas en una línea pierdes el cliente y además lo pierdes en todas las líneas, lo que requiere un esfuerzo enorme y permanente. Como FORTALEZA, ya lo comentamos antes pero deseo volver a citarla: la ilusión de todo el personal y la satisfacción de poder suministrarle a los clientes muchos servicios diferentes con auténtica eficacia. Y como OPORTUNIDAD el hecho de que exista MP Medio Ambiente; con ir tras él ya tenemos suficiente. Bueno y Andalucía que todavía sigue siendo una oportunidad para nosotros.

- ¿El futuro?

Seguro: los productos químicos en plena consolidación; los fabricantes empiezan a pedirnos que empleemos nuestras redes de suministro para comercializar sus productos y eso es muy buena señal. La obra civil, muy bien, sin que pese a ello queramos introducirnos demasiado en la construcción y en las instalaciones eléctricas, dentro del campo de los automatismos, donde hay muy poca especialización, un gran futuro.

Y sobre todo ello, la explotación de plantas depuradoras que puede convertirse en nuestro gran producto. Por tanto, absoluta seguridad en los años venideros.

- ¿Y el grupo?

Muy bien. Es un acierto involucrar a todos los directores de forma permanente en la construcción de la estrategia y de las políticas del grupo, en todos aquellos aspectos en los que de alguna forma son responsables últimos; este sistema nos identifica con la idea de un MP global y crea un espíritu de equipo muy conveniente de cara al mejor funcionamiento posible.

4.3. Entrevista con Miriam Fedriani, directora general de MAC-PUAR Sistemas y con Javier Rubio, director general técnico.

- ¿Me hacéis una breve historia de vuestra empresa?

(Miriam procede de Macpuarsa y Javier de Microsys; no obstante, reuniremos sus respuestas en una sola en tanto no resulte interesante conocer sus diferentes criterios en algunos aspectos concretos).

Por supuesto; en 1991 surge MICROSYS INFORMÁTICA como sociedad civil, con el objetivo de dedicarse al desarrollo de software a medida para redes locales en general. Tras un breve periodo de tiempo, la demanda de soluciones informáticas integrales hizo que la empresa diversificara su actividad y se dedicara también al tema de las redes y las comunicaciones. Se crearon así dos departamentos bien diferenciados:

- El que mantiene la actividad originaria, desarrollo de software a medida.
- Un departamento nuevo que ofrece servicios de estudios, instalaciones e integración de redes locales con otros sistemas.

Ya en 1992 empieza a trabajar con Macpuarsa como cliente de redes y en 1994, tras un cambio de razón social y de personalidad jurídica (MICROSISTEMAS Y SOFTWARE S.L.), junto con una ampliación de capital y de instalaciones, aumenta el soporte y la atención a sus clientes, consolidando a Macpuarsa como cliente de software.

En 1997 se apuesta por un software estándar para mantener una tecnología de innovación sobre la que construir desarrollos a medida, que recibe el nombre de MIC 2000, pensando en la próxima década 2000/2009. A partir de este momento se van realizando distintas versiones (una por año), que van incorporando además de nuevas tecnologías, nuevas funcionalidades.

En octubre de 2000, se obtiene el certificado de calidad de AENOR para la instalación y mantenimiento correctivo de redes locales y de área extendida.

Hacía ya bastante tiempo que en Microsistemas existía una cierta inquietud por separar los desarrollos estándares de los desarrollos a medida; fruto de tal inquietud, en febrero de 2001 se crea una nueva empresa, IDEATEC S.L. (Internet, desarrollo de aplicaciones y tecnologías) dedicada al desarrollo a medida y a proyectos especiales.

Y en Marzo de 2002 surge MAC-PUAR SISTEMAS S.L. Esta empresa está conformada por las dos anteriores ya citadas y por el Grupo MP, dedicándose al desarrollo de aplicaciones a medida, redes y comunicaciones, ampliando sus servicios, sus líneas de negocio y el mercado objetivo al que se dirige.

Por último, en septiembre de 2002, se lanza una nueva versión, cliente/servidor, del MIC 2000, la undécima ya, que incorpora entre otras funcionalidades un módulo base del modelo IMI desarrollado por Valentín de Madariaga a lo largo de toda su vida profesional.

Terminada esta breve historia y como complemento a la misma interesa comentar ahora:

- No estamos ante el caso típico de una gran empresa (Macpuarsa) que acaba creando su propia empresa de sistemas. La intención es absorber una compañía que tiene una cartera importante de clientes para potenciarla, materializando unos servicios integrales a la industria en el campo de la informática y fundamentalmente dentro de las líneas en las que ya trabaja Macpuarsa (medio ambiente, productividad, servicios industriales); con independencia de ello, Macpuarsa utiliza sistemáticamente todos estos servicios en las propias empresas de su grupo. Como prueba clara de este planteamiento, diremos que en estos momentos el trabajo con los clientes ajenos al grupo supone, aproximadamente, un 80% de la cartera total.

- Algunos datos breves sobre dimensión de la sociedad:

  - 2001: VV = 0,9 M€ / 15 empleados

  - 2002: VV = 1,5 M€ / 28 empleados (Este crecimiento del 66% se justifica en parte por la incorporación del departamento de sistemas de Macpuarsa).

- 2003: VV = 1,9 M€ (estándar), con un crecimiento previsto del 25% respecto del 2003.

- Y una precisión más que nos parece de interés: los antiguos socios de Microsistemas, mantienen ahora una participación del 24% en Mac-Puar Sistemas.

- Quizás sea el momento de construir vuestro DAFO...

De acuerdo, comencemos:

- Debilidades:

  . No somos conocidos en el mercado; posiblemente, menos incluso que antes. Y esto es un gran problema para la venta de nuestro ERP, el MIC 2000.

- Amenazas:

  . Concentración del mercado ERP en manos de pocas empresas muy fuertes.

  . Penetración en el mercado de los operadores de comunicaciones que realizan trabajos llave en mano.

  . Cada vez más el fabricante de hardware llega al cliente final saltándose el canal tradicional Fabricante / Mayorista / Distribuidor / Cliente.

- Fortalezas:

  . MIC 2000 es un ERP simple, escalable y robusto. Se puede implantar rápidamente con pocos recursos. (En este punto se origina una interesante discusión. A mis dudas sobre la sencillez de cualquier ERP, Javier insiste en que el MIC 2000 puede instalarse en una semana y Miriam apunta algo que es muy importante: la clave de un ERP no es facilitar montañas de información que complican la instalación y que, en muchas ocasiones pueden llegar a distorsionar su tratamiento por parte de los interesados, sino el generar con

rapidez y fiabilidad aquellos datos -muy pocos la mayoría de las veces- que son verdaderamente básicos para la gestión. Este fue siempre uno de los principios de filosofía empresarial más defendido por Valentín de Madariaga, que agregaba luego: "y cuando domines esa información, ves agregando más, poco a poco; así podrás hacer gestión de una manera eficaz"

. En este punto, Javier define otra de las características que entiende básica en el MIC 2000: los ERP que se encuentran normalmente en el mercado tienen una estructura completa y en consecuencia muy compleja que obliga, al tratar de instalarlo en un cliente, a parametrizar para llevar a cabo los ajustes necesarios; hay casos concretos de 7 y 8 meses de parametrización... Por el contrario, el MIC 2000 presenta una estructura básica que se complementa, conforme a las características del cliente, con breves desarrollos a medida; hoy día, dado que el desarrollo de aplicaciones es tan rápido, ninguna de estos desarrollos excede de algunos días de trabajo. Un ejemplo concreto para complementar todo lo anterior: nuestro ERP no tiene un programa de nómina, pero si posee las interfases adecuadas para aceptar aquella nómina que el cliente desee adquirir y para tratar la información resultante de acuerdo con el sistema estructurado y construido por Valentín de Madariaga -el IMI- que, por supuesto, se utiliza en todo el grupo MP).

. Gran capacidad tecnológica en todas las vertientes de las TI, a base de una fuerte inversión en I+D y en formación. (Cuando advierto lo que me llama la atención el ver que en todas las entrevistas, más tarde o más temprano, surge el tema de la I+D, destacado, además, con gran importancia, Miriam me hace notar que para ellos es un hecho diferencial y que Gonzalo hace muchísimo hincapié en tal circunstancia).

. Agilidad y gran adaptación al mercado local.

- Oportunidades:

. Mercado con cambios rápidos ante los que reaccionamos con rapidez.

. Módulo IMI incorporado a nuestro ERP; este modelo económico está ampliamente difundido en nuestro mercado potencial más próximo.

. Sinergia con el grupo, principalmente en servicios integrales.

. Sinergia con el I+D electrónico de Macpuarsa para la customización de productos (Vigía, cámara frigorífica, contador infrarrojo).

- Ha llegado el momento de hablar de MAC-PUAR Sistemas...

Miriam tiene clarísimo que el año 2003 es el año del reto; llevan poco tiempo en el mercado y ha llegado el momento de hacer el esfuerzo importante para ser conocidos e introducirse en el nicho que indudablemente tienen. Poseen un gran producto, tienen gente muy buena (curiosamente no nos indicaron este aspecto entre las fortalezas...) y creen que pueden aprovechar la sinergia del grupo, generando un importante grupo de clientes entre los que ya lo son de MP.

Añade Javier que ellos apuntan a un cliente mediano, muy frecuente en Andalucía, que ya posee una importante capacidad de gestión y que necesita un ERP del tipo del MIC 2000, ya que le resulta muy costoso y realmente difícil instalar un ERP tipo SAP; aparte hay que tener en cuenta que en redes no tienen necesidad de segmentar el mercado, pues con su tecnología actual son capaces de llegar también a los clientes grandes.

- ¿Y en cuanto al Grupo?

También toma aquí Miriam la palabra y es muy clara en su opinión: el grupo es fuerte, está consolidado, tiene un equipo de gente muy buena y Gonzalo, que es muy dinámico, es capaz de contagiar entusiasmo y confianza a la gente; en resumen, un buen futuro. Sin embargo, a nivel personal, estima que deberían “centrarse” ahora un poquito; tienen muchos “líos” y es preferible impulsar bien hacia delante lo que ya poseen antes de

seguir... y que conste que es tan lanzada como Gonzalo, pero siempre conviene buscar un equilibrio.

Y Javier utiliza el símil del autobús; el grupo es un autobús dentro del cual van juntas todas las empresas que saben que tienen un destino único y que lo lograrán porque todas van apoyadas unas en otras -no cada una a su aire-, conducidas por Gonzalo y con un equipo de pasajeros excepcional...

Pues muy agradecido por vuestro tiempo y por vuestras exposiciones...

4.4. Entrevista con José Luis García, director general de MP Productividad.

- Buenos días; en primer lugar, por favor, tu historia y la de MP Productividad.

Por supuesto; comienza allá por octubre de 1988. Llevaba yo en aquel entonces 30 años en FASA Renault de San Jerónimo cuando por una relación de carácter personal conocí a Gonzalo de Madariaga, quien deseaba que tratara de repararle una máquina de Mecanismos y Accesorios que no podían poner en marcha. Reparé la máquina y con posterioridad les hice algunos otros trabajos del mismo tipo. Valentín trató de oficializar un tanto esta relación hablando con el entonces director de FASA (D. Enrique Medina), quien accedió a que colaborara con ellos y así se mantuvo la situación durante un par de años; trataron en diversas ocasiones de que me incorporara a MAC, pero mi status en Renault era muy alto y yo no veía posibilidades en el cambio. Decía Valentín que era necesario echarle imaginación al tema y por este camino llegaron a crear MAC Productividad con un capital social de 45 MPta; accedí al traslado aportando una fracción del capital y un conjunto de máquinas que había en el taller de utillaje de FASA que se iban a vender y que yo adquirí; estas máquinas, unidas a otras tantas que poseían en el taller de Mecanismos y Accesorios constituyeron la base de la nueva empresa que tenía por objetivo darle cobertura mecánica a MAC y a la vez, conseguir clientes en el exterior.

Los primeros años (1990-94) son difíciles; aunque nunca tuvimos resultados negativos, sí eran muy pobres. Y en 1994 se compra Puarsa; la parte mecánica de aquella factoría estaba francamente mal y sopesamos las posibilidades de resolver el problema. Resultaba imposible hacer frente a la situación en Zaragoza desde Sevilla y se decide traerse todo el mecanizado a Sevilla, pasando yo a dedicar mucho más tiempo a los ascensores que a productividad ya que MAC Productividad iba mejorando rápidamente; de 100 MPta de facturación con unos resultados de 5 o 6 MPta en 1995, a 200 MPta con 30 de resultados en el año siguiente. Paso entonces a hacerme cargo también del I+D mecánico de ascensores y se toma, además, una decisión que se convierte en uno de los

hitos de nuestra historia: la adquisición de una ingeniería existente en el Puerto de Santa María y ya conocida por nosotros (colaboraba con Renault y colaboró con MAC); uno de sus dos dueños -Manuel Arce- queda en El Puerto y el otro -Pedro Frutos- se incorpora como director técnico de Productividad. Transcurren así tres años (96-99) en los que yo permanezco tan sólo como consejero delegado. En este periodo, de nuestras dos líneas de trabajo (mantenimientos mecánicos y eléctricos y máquinas especiales) la segunda se desarrolla de manera importante ya que es la especialidad de Pedro Frutos, aumentando mucho el VV aunque manteniendo los resultados.

Pero ascensores se ha desarrollado de forma importante, una persona se ha hecho cargo de todo el I+D y la línea ascendente de productividad aconseja mi retorno; así se hace y a principios del año 2000 adquirimos otra ingeniería ubicada en Jerez, gente excelente que ya conocía la ingeniería de El Puerto y que potencia de forma extraordinaria nuestra capacidad, hasta el extremo de poder afirmar que en todo el sur de España no hay nadie que siquiera se aproxime a nuestras posibilidades, lo que nos lleva a empezar a competir en el norte. Hay que tener en cuenta que en maquinarias especiales, nosotros diseñamos, fabricamos y entregamos llave en mano. Y el fichaje de una persona -Carlos Lapetra- para la línea de mantenimiento, con el objetivo de extender nuestra red y salir de Sevilla, marca junto con la compra ya citada en el párrafo anterior el segundo hito importante en la evolución de Productividad.

Y a principios del año 2000 se adquiere una tercera ingeniería, exclusivamente de control, de automatismos, gente eléctrico-electrónica, incluso informática, dedicados tan sólo al control de cualquier tipo de instalaciones, que si bien en el capítulo de resultados todavía no ha aportado nada, en cambio nos ha facilitado un cliente (Valeo) en el que teníamos mucho interés, dado que ellos se dedicaban fundamentalmente a Valeo y a BSN.

Toda esta progresión nos lleva a un ejercicio 2001 que se cierra con 815 MPta de VV y 73 MPta de Resultados, mientras esperamos para el 2002, 1000 MPta y 100 MPta, respectivamente.

Resumiendo: en la actualidad tenemos tres líneas abiertas: el diseño, fabricación y entrega llave en mano de máquinas especiales (para situarnos: a un nivel de 30/40 MPta por máquina y como ejemplo, una instalación a control numérico para el lijado de las palas de 27 m de longitud de los molinos de viento productores de energía eléctrica de Gamesa), el mantenimiento, donde podemos contratar el preventivo y el correctivo completo de una instalación cualquiera por varios años y una línea recién abierta de Productos que nos permite ofrecer aceites, líquidos de corte, líquidos refrigerantes, etc. y que completa adecuadamente nuestra actividad de mantenimiento.

Y en mantenimiento contamos además con una aplicación informática, desarrollada conjuntamente con la gente de Mac-Puar Sistemas, con la que conseguimos realizar un seguimiento completo de todos los procesos.

Y como clientes: Renault, CASA Cádiz, Deutz Ditter, Valeo, Robert Bosch, Delphi, Santana...

- Muy bien; estudiemos ahora vuestro DAFO.

De acuerdo; empezando por las **debilidades**, te diré que el principal problema que encuentro en esta clase de sociedades son *las personas*. Descansamos bastante en un tipo de personas muy concreto, poseedoras de unos conocimientos técnicos muy especializados, difíciles de reemplazar y que son siempre la cara de nuestra empresa en casa del cliente. La marcha de una de ellas es un problema importante; en concreto, un cliente nuestro de gran volumen ha llegado a llevarse hasta tres encargados de mantenimiento sucesivamente. Esto nos obliga a cuidar de forma especial la estructura de los RR. HH. y no sólo en el aspecto económico; no olvidemos que una forma de crecimiento basada en la adquisición de otras empresas, supone el incorporar personas con criterios distintos y estilos diferentes que pueden llegar en algunos momentos a generar tensiones concretas. Aunque hoy en día las dificultades derivadas de este tipo de problemas prácticamente han desaparecido, ésta es una dificultad que nunca debemos olvidar.

Y la otra gran **debilidad** es *nuestra dimensión actual*. Sabemos hacer muchas más cosas de las que, por nuestro tamaño, nos encargarían los grandes clientes que en la actualidad tenemos; baste un ejemplo: Renault le encarga a una multinacional del Grupo Thyssen una serie de unidades a intercalar en su línea de montaje de San Jerónimo y cuando esa multinacional hace sus números acaba encargándonos la fabricación... con un problema añadido, que nosotros cobramos a precio de sevillanos lo que Renault ha pagado a precio de franceses...

De todas maneras, es preciso reconocer que si bien Renault Francia no nos cataloga en el grupo que ellos denominan "proveedores globales", si lo ha hecho en el de "segundo orden".

Y este fenómeno, como puedes suponer, no es exclusivo de Renault; nos ocurre lo mismo en Delphi, en Robert Bosch,...

A las **amenazas** la verdad es que yo no les temo mucho... si bien es preciso decir que *las multinacionales empiezan a ver que ya hay trabajo por aquí y piensan en abrir oficinas en Sevilla*; en concreto, una francesa abre ya sus instalaciones. Sin embargo yo no veo una amenaza realmente grave, que una cosa es abrir oficina y otro montar una industria completa con diseño, fabricación, montaje y puesta a punto; en esa fase de instalar oficinas nosotros seguimos estando aquí y si bien es probable que nos quiten algún cliente, también es posible que acaben encargándonos a nosotros el trabajo... y eso nos da más tiempo aún para prepararnos frente a futuros más difíciles.

Ya en el terreno de las **fortalezas**, *nuestra estructura, nuestro equipo humano*, el mismo que persona a persona lo considerábamos una debilidad, es ahora una fortaleza. Y es que los jefes de proyecto, gente que viene de abajo, no gente que se ha cogido y se ha colocado aquí, llegan al cliente, ven su problemática y desde ese primer contacto hasta que la máquina instalada esté funcionando, dirigen el diseño, controlan la fabricación y llevan el montaje. Y así tenemos especialistas en cada una de nuestras actividades, lo que nos lleva a una segunda fortaleza, *el posicionamiento en nuestro mercado*; puede decirse que en Andalucía y Extremadura no tenemos rival y además, no nos estancamos,

sino que habiendo terminado el 2001 con 108 personas, antes de concluir el 2002 somos mas de 160 y abierta la sucursal de Martos, posibles nuevas sedes (Madrid, Valladolid) consolidarán el posicionamiento que acabamos de destacar.

Y en **oportunidades**, dos clarísimas: *la nueva caja de cambios Renault* y *la aeronáutica*. Respecto de la primera cabe decir que ya tenemos doce personas de nuestra ingeniería trabajando conjuntamente con el personal de FASA y que esperamos participar en el proyecto, si bien tendrá que ser a través de los proveedores globales que ya hemos citado antes. Y respecto de la segunda, que ya estamos preparando una línea de diseño de utillaje de material aeronáutico, que estamos contratando personal y que CASA formará a ingenieros nuestros en estos temas; y todo ello con independencia de que el grupo piensa en crear su MP aeronáutica...

- Con estas magníficas perspectivas, por favor, hazme un juicio de MP Productividad a cinco años...

En realidad yo estoy frenando un tanto el crecimiento de nuestra actividad. La línea de Productos que, según comentamos, acaba de ponerse en marcha, tenía un presupuesto de gastos de 10 MPta con dos personas abriendo mercado y sin previsión alguna de ventas para el ejercicio. Baste con decir que ya tenemos seis personas y vamos a facturar 60 MPta. Y pensamos ya que esta línea va a ser explosiva...

Estamos gestionando de forma integral el almacén de productos terminados de Valeo, estamos a punto de hacer lo mismo con Delphi, se está trabajando sobre ello con Diter, con Renault... Los contratos de mantenimiento firmados y en proceso de negociación nos llevan a más de 100 personas en operaciones todas a tres / cinco años. Y aunque en este tipo de trabajos se genera un margen no superior al 15% (mitad aproximadamente que en ingeniería), las perspectivas en cuanto a volumen son brutales. Es perfectamente factible duplicar nuestro VV en los próximos cinco años, cosa que me decía Gonzalo Madariaga y yo no creía, aunque ahora debo darle la razón...

Pero resumamos: hablando de VV, en 2002, 6 M€ y en 2003 esperamos 7,3 M€.

- Me da la sensación de que Gonzalo y tú tenéis personalidades muy diferentes, ¿os compagináis bien?

Perfectamente; es obvio que mi paso es muy diferente al suyo y en muchas ocasiones se lo he dicho: tú eres un caballo de carreras y yo soy un percherón; yo al final llego, pero más tarde que tú seguro, ahora bien, cuidado no se te rompa a ti una pata, porque entonces llego yo antes.

- Entonces, confiarán muchísimo en ti...

Supongo que sí y en momentos determinados me lo han demostrado. Y yo tengo depositada en ellos toda mi confianza. Nuestras relaciones han sido siempre magníficas y en cuanto a las riendas de MP Productividad nunca he oído nada más allá de "mira yo trataría de..., pero lo que tu digas"

- Y el grupo, ¿cómo lo ves?

Un poco embarullado. Volvemos, probablemente, al problema del percherón y el caballo de carreras. Gonzalo, con su velocidad, arrolla y piensa que todos podemos seguir su paso, cuando casi ninguno puede hacerlo; de aquí nace, sin duda, mi impresión de barullo...

Pero es preciso reconocer que ha llevado a cabo una cosa realmente bien: la diversificación; con independencia de que ascensores ha crecido desde aquella pequeña fabriquita que fue hasta convertirse en una gran empresa, primera del grupo en facturación, en resultados, en personal, en todo... se ha abierto un abanico de posibilidades absolutamente diferentes, cada una de las cuales va tomando volumen de

por sí. Veo, pues, grandes posibilidades de futuro, embarullado, pero con un largo plazo por delante... y aunque he oído hablar mucho de amenazas, son las mismas que comentábamos en mi época de ascensores y todavía no se han materializado, si bien es muy cierto que conforme crecemos, nuestra competencia, tanto nacional como internacional, va tomando mayor cuenta de nuestra existencia...

Y una última cosa: también se ha preocupado Gonzalo y mucho, de otra cosa importante; de cuidar la imagen del grupo, que tan importante es ser un "caso" -que el grupo, sin duda, lo es- como procurar que los demás lo sepan.

Para terminar me gustaría decir que hay un camino interesantísimo por andar; mi pena es que tengo el pelo blanco ya. Desearía tener diez o quince años menos aunque he de reconocer que yo también he vivido lo mío y que estoy trabajando a gusto, porque trabajo en lo que me gusta y porque, además, me dejan trabajar.

4.5. Entrevista con Manuel Moreno, director general de MP Componentes mecánicos.

- Con una empresa de vida tan corta como esta, sería preferible empezar hablando de ti y de tu relación con el grupo.

Bueno, de acuerdo. En realidad yo soy el más antiguo de MP; hace en estos momentos 25 años... Mis inicios en Mecanismos y Accesorios fueron anteriores a la llegada de Gonzalo. Sin haber terminado mis estudios compaginé ya con el trabajo del taller; después compras, cronometraje y en resumen, una formación que va evolucionando a la par de la empresa, incluido el conocimiento del sistema de Valentín (el IMI) que por entonces no se llamaba todavía Ingeniería del Marco Institucional.

MAC era aún de dos socios (Valentín de Madariaga y Andrés López Morer, siendo éste último consejero delegado) cuando aparece "el niño" y da comienzo nuestra historia; Gonzalo, que acababa de terminar la carrera, era un emprendedor nato y aunque no sabía realmente qué quería hacer, si tenía claro que quería hacer algo. Y unas veces a ciegas, otras más asesorado, empezó a tocar palos diferentes pues MAC, tal y como se encontraba, no tenía futuro. Empieza a rodearse de un equipo, apuesta por la I+D, intenta ver qué cosas se podían hacer en el tema del ascensor... ten en cuenta que nos hallábamos en una época en que el ascensorista se lo fabricaba todo y pensaba que si no, no era un buen ascensorista; empezamos a convencerle y vamos suministrándole cosas hasta llegar al hito más importante de aquellos años: la instalación eléctrica premontada que marca el comienzo de nuestra desarrollo. Después, la compra de Puarsa nos convierte en verdaderos fabricantes de ascensores y enseguida somos capaces de crearnos un importante tejido comercial y de posventa en Europa. Yo marcho a Zaragoza para limpiar y organizar aquello y estoy tres años yendo y viniendo para concluir haciéndome cargo del CPT (Compras, Producción, Técnico) en todas las plantas del área de ascensores.

Surgen después las demás empresas, como ya sabes, y en un momento determinado la oportunidad de introducirnos en ISA, ahora TAMC, antigua empresa sevillana, muy

conocida, muy importante en sus tiempos y ahora en plena decadencia...

- Bien, pasemos entonces a MP Componentes Mecánicos.

Bien; nos hemos traído aquí la línea de mecanizados para ascensores y productos terminados tales como la máquina del ascensor, los limitadores, el paracaídas,... trasladando la parte de mecánica que teníamos en las naves de Navisa y dejando allí tan sólo la parte eléctrica del ascensor, con lo que hemos resuelto los problemas de superficie que el crecimiento natural de ascensores nos estaba originando. Yo sigo llevando la dirección del CPT, a través de mi equipo que me permite controlar con facilidad las dos fábricas de Zaragoza y las tres de Sevilla y me ocupo además de la dirección general de esta empresa que, como es lógico, en estos momentos me ocupa la mayoría de mi tiempo.

Pero seguimos trabajando la línea tradicional de la fábrica en mecanizado, tratamiento y rectificado (MTR), dedicada al mundo de los componentes mecánicos, donde todavía se hacían, por ejemplo, cajas de cambio y se donde tenían clientes tan importantes como ZF o John Deere. Y hemos conseguido dejarles muy claro que, aunque nosotros hemos traído a esta planta la línea de ascensores, vamos a seguir trabajando en los campos tradicionales de la factoría, con lo que estamos seguros de haber sido capaces de frenar la inevitable caída de TAMC.

- Pero, después de ese frenazo, ¿se ha empezado ya a subir?

No, que va... Ten en cuenta que esta fábrica, aunque haya estado funcionando, ha estado “parada”. Y cuando digo parada, digo parada a nivel de inversiones, a nivel de mantenimiento, de nuevas tecnologías, de formación profesional de los empleados.

¿Por qué crees que permanecían los clientes que he citado antes? Por una mera razón de precio... ellos pensaban que mientras durase esta situación, bienvenido fuera todo lo que

pudiesen comprar así. Pero ahora nosotros les decimos: “Oiga mire, ya no somos esa empresa, somos una empresa que ha apostado por buenos profesionales, que ha fichado al número uno de FASA Renault para director de fábrica, que para el tema de tratamientos térmicos nos hemos traído al número uno en tratamientos térmicos, que hemos realizado prejubilaciones, que incorporamos savia nueva... Y ahora queremos que nos compren porque somos capaces de hacer el producto igual que otros, pero páguenlo también igual que a los otros”.

Y esta es la fase difícil, aunque cuando vienen a visitarte ven que por lo menos ya tenemos oficinas... es que era para verlo; no había ordenadores, no había red, no teníamos internet, no había correo electrónico, no había centralita telefónica, por decirlo de una vez, no había servicios... Y el suelo de la factoría, que era negro, descubrió, al limpiarse, un pavimento verde con rayas pintadas, que lo negro eran virutas, grasa y todas esas historias...

De todas formas es un mercado que vamos a reconquistar, aunque no sea un mercado de grandes márgenes está ahí y es importante...

Y luego está el grupo con toda su fuerza; no somos una empresa aislada; está José Luis Mora que participa totalmente en el tema, está Gonzalo que abandera el proyecto, que lucha por él, que atiende a muchos de nuestros clientes, está José Luis García... Y la gente que ha venido de Navisa que transmite unas formas y un estilo que los que han permanecido aquí de los antiguos empiezan a asimilar; ya se apagan las luces cuando hay que apagar las luces, ya se hace el mantenimiento cuando está programado, no cuando no hay otra cosa que hacer.

En resumen, yo el plan que me he marcado, aunque sea un plan optimista, es que en 2004 ganaremos dinero, lo que supone más volumen de ventas y sobre todo, conseguir que bajen los costes de producción; esto es lo que viene después del frenazo y esto es lo que vamos a conseguir.

- Bien, quizás sea el momento adecuado de comentar el DAFO...

Conforme. Si empezamos por las **debilidades** te puedo decir que esto lo tenemos muy claro: *nuestras máquinas*. Máquinas antiguas, con un mal mantenimiento que al final ha repercutido en la calidad. No habrá más remedio que acabar cambiándolas y eso requiere una gran inversión, pues hablamos de máquinas que, en pesetas de las de antes, todas andan entre 70 y 100 MPta...

En cambio, no percibo **amenazas** propiamente dichas. Yo no veo aquí más que el riesgo propio del negocio, el que alguien pudiera ser más competitivo que nosotros y perdiéramos clientes; pero eso, que no pasa de ser una incertidumbre, nos obligará a estar todos los días mejorándonos, a intentar ser los primeros para no perder terreno y eso lo tenemos muy claro y lo sabremos hacer muy bien.

- ¿Y fortalezas?

Nuestra fortaleza está en *nosotros mismos*; en el mercado en que nos movemos hay muy pocas empresas capaces de hacer lo que nosotros. A pesar de la maquinaria antigua que antes he citado, nuestro saber hacer, nuestra gente, nuestra trayectoria profesional nos permiten ofrecer unos niveles de calidad en tratamientos, en mecanizados y en rectificados difíciles de alcanzar por nuestra competencia.

- ¿Y en cuanto a oportunidades?

Bien, esto es difícil. Yo no quiero quedarme en la situación actual con la fabricación de maquinaria para ascensores y la fabricación bajo pedido. Yo quiero tener mi investigación, mi desarrollo y encontrar una línea de productos nueva; para eso estamos hablando, contactando, mirando... en busca de ese hueco en el mercado.

- Vamos, que estás esperando algo así como una nueva instalación premontada...

En cierto modo sí. Y es posible que de mis contactos con nuestros clientes, con nuestros proveedores, surja algo de ese estilo.

- ¿Y no podrías vender maquinaria a otros ascensoristas?

Nunca, eso no es factible. Lo que si podría ocurrir es que en un momento determinado un ascensorista se dirija a nosotros para que le mecanicemos algo o le hagamos algo concreto, pero de ahí no pasaríamos.

- No me quedan, pues, más que dos cuestiones. ¿Cómo ves entonces el futuro de MP Componentes Mecánicos?

Pues yo le veo un futuro importante. ¿Por qué? Porque poniendo tan sólo cimientos y primeros pilares ya se ven reacciones positivas. Después de lo que llevamos hecho en los pocos meses que estamos trabajando, vemos que todos los días salen cosas... Yo diría que hay futuro y bueno y no solamente con lo tradicional, sino con todas esas cosas que vamos vislumbrando (P. Ej., el sector aeronáutico). Para mí, en el medio plazo -no más allá de dos años-, debemos estar plenamente consolidados.

- Entonces, ¿por qué se hundía ISA TAMC?

Yo mismo me lo he preguntado muchas veces. Y creo que había varias razones: en el plano burocrático, no se puede seguir actuando como si se mantuvieran mil trabajadores y exigir a cada documento 24 firmas y 18 sellos. En el sindical, las pretensiones y los posicionamientos de los primeros años de la democracia fueron capaces de cansar a los alemanes más cuadriculados y por último, en el laboral no se supo reaccionar adecuadamente y en tiempo oportuno al exceso de personal.

- Bien y respecto del Grupo, ¿Cuál es tu opinión?

Muy bien a medio plazo, sobre todo en ascensores, la empresa emblemática del grupo. En ésta hay un paso importante que habrá que dar de cara al futuro y es el posible paso a la posición de fabricante-montador-instalador. Creo que hay un gran potencial de crecimiento ahí.

De las restantes empresas no soy tan conocedor del tema, pero sí conozco a las personas y conociendo a las personas sabes un poco como posicionarte. Yo te diría que MP Productividad lo está haciendo cada día mejor, que MP Medio Ambiente y MP Servicios Industriales llevan un buen camino, pero todavía les queda mucho por desarrollar, aunque no van a encontrar grandes dificultades en ese recorrido y en cuanto a MP Sistemas, recién creada, me preocupa un poco la vorágine que hay en el sector...

En conjunto, muy bien. Y yo me siento muy satisfecho de estar en el grupo y de disfrutar tanto como estoy disfrutando; porque con nuestras penas, con nuestras historias, siempre somos capaces de llevar las cosas a buen puerto. Se están haciendo las cosas para que los cimientos del grupo sean fuertes y hay un muy buen equilibrio entre lo que Gonzalo pretende y los que nosotros podemos asumir... Todo esto es lo que me hace sentirme tremendamente optimista.

- Entonces, ¿tú seguirías diversificando?

Siempre que hubiera una línea de negocio que explotar, por supuesto que sí; si mañana sale MP Aeronáutica, evidentemente haría MP Aeronáutica. Me resulta curioso pensar que hace diez años, en esta misma situación, yo hubiera opinado exactamente lo contrario, pero cuando llegas a comprobar que con ganas y con ilusión te enfrentas a los retos y ganas las apuestas, te apuntas a la diversificación y buscas las oportunidades. Un sólo matiz: la diversificación es buena siempre que esté bien estudiada y tenga una línea de negocio propia que, si se apoya en el grupo, lo haga sólo en un pequeño porcentaje de su volumen.

Bien, pues muchísimas gracias, Manolo.

4.6. Entrevista con Gonzalo de Madariaga, presidente del Grupo MP.

- No queremos ser molestos en demasía; sólo unas pocas y breves preguntas para cerrar las entrevistas con todos los directivos. En consecuencia, nos gustaría oír, en la medida de lo posible, unas palabras sobre tu estrategia (estilo y objetivos) y sobre tu equipo (satisfacción y compenetración).

Mi estrategia consiste en seguir avanzando dentro de los sectores en que ya estoy, creciendo en los mismos, o con la adquisición o fusión con otras compañías y en otros sectores, si presentan sinergias con las empresas que ya tenemos.

Entonces, aquí la clave del éxito está en adaptar la que tú has llamado locomotora de cabeza y que yo suelo llamar el buey de carreta, a la velocidad con que van los vagones, para que no descarrilen a la primera curva que llegue. Ahí tengo yo un planteamiento muy claro basado en un equipo de directores que he elegido personalmente, uno detrás de otro y por los que me dejo llevar incluso a conciencia de que en alguna decisión fuera estratégicamente más interesante hacer lo que yo creía que había que hacer. ¿Por qué? Porque de alguna forma, si yo no dejo que los directores de las compañías se equivoquen o acierten y si se equivocan que reconozcan su equivocación, voy a tener que estar metido en cada uno de los sectores en los que ya estoy, no sólo dentro del área de estrategia, sino en la de regulación y en la de políticas de crecimiento, que son labores más propias de un director general que del presidente del grupo.

Este estilo está muy marcado por la cultura nuestra, materializada en los comités de dirección y que está en la base de nuestro IMI; la diversidad de personas que entran en los comités, ve las cosas desde distintas ópticas y no sólo analiza lo que el presidente dice, sino que con total naturalidad y sin presiones, entra al juego de la decisión con absoluta deportividad. Y esto hace que muchas de nuestras decisiones, si no son trascendentales (que de ese tipo sólo hay dos o tres a lo largo de una vida empresarial), se tomen por un gran consenso que al final hace que las cosas funcionen. Porque, ¿de qué me vale a mi imponer cosas, estrategias, nuevas inversiones, si el equipo humano, que es el que tiene que hacerlo, no está completamente de acuerdo? Esto me ha pasado

muchísimas veces y ese equilibrio entre los objetivos míos como empresario y la realidad del día a día de los directores, como ejecutantes de una cuenta de resultados, es absolutamente fundamental.

Te voy a dar ahora una clave que es importantísima: la personalidad mía es la que ha llevado a este grupo a estar donde está y posiblemente, la que permite que el grupo viva; pero normalmente, las personas como yo, creativas e impulsoras de proyectos, llegan a ser destructivas, porque no cesan en el cambio, sin dar tiempo a que la regulación (te hablo con palabras de nuestro argot) consolide los proyectos. ¿Qué pasa entonces? Que al poder yo impulsar tantos y tan diversos proyectos sobre un número de sociedades ya elevado, cubro mi necesidad de crear y de hacer cosas con gran facilidad, lo que sería mucho más complicado si sólo tuviésemos un sector, una actuación, un mercado... en tal caso, mi presión sobre un único director, posiblemente acabaría haciéndole saltar.

Tener un conjunto amplio de compañías y en consecuencia de directores, unos consolidando, otros presentando nuevas ideas, me permite tener una amalgama de cosas que me llevan con facilidad al disfrute de todo el planteamiento estratégico.

- ¿Y el futuro del Grupo? ¿Y el entorno en ese futuro?

Es un futuro que, para empezar, veo cada día más consolidado. Yo te diría que he tenido tres etapas en el desarrollo de mi actividad empresarial; en una primera las empresas dependían muchísimo de las personas y entonces estaba muy preocupado por ellas... y por mí. En la segunda, yo me he ido separando del día a día, aunque sigo conociendo las entrañas más inverosímiles que te puedas imaginar, gracias a los sistemas de información tan potentes que genera nuestro modelo de gestión (IMI); es decir, no estoy ausente de la problemática del día a día, simplemente la dejo vivir y mis directores funcionan y las empresas se van desarrollando. Y en la tercera etapa ya no dependemos en absoluto de las personas; tenemos una gran credibilidad en nuestro entorno geográfico andaluz e, incluso, a nivel nacional; ya no dependemos de una persona, sino del pacto estratégico de un equipo humano y de su voluntad de crecimiento, de un

equipo humano, que con una edad media de 40 años tiene todavía un gran desarrollo profesional por delante. Asimismo, hoy aparecen nuevas oportunidades, fruto de una imagen seria.

En estas condiciones de solidez, ¿cómo veo el futuro? Mientras yo viva, como una empresa que no cotiza en bolsa, que admite socios en muchas de las divisiones nuevas que se vayan creando y en las que ya tenemos, siempre que necesiten una dimensión financiera distinta, unos complementos tecnológicos o una dimensión industrial distinta... no podemos seguir con el martillo y la puntilla, ya estamos en un mundo diferente. Yo quiero que el futuro esté ligado a una empresa familiar, con un equipo de dirección totalmente profesionalizado, con unas divisiones absolutamente potentes, que le den fuerza a lo que es el entorno patrimonial de MP y con una familia en un consejo de administración funcionando como hasta ahora que es, además, un verdadero ejemplo.

En cuanto al entorno, se nos presenta difícil, con dos problemas clave: el camino administrativo para las actuaciones en sectores emergentes, es complicado, muy complicado... y la cultura empresarial andaluza es pobre; habría que importar empresarios de fuera. Con una cultura fundamentalmente agrícola de tantos años, es muy difícil poner en marcha generaciones de empresarios capaces de conseguir el impulso que necesitamos.

Y en todo este contexto, Rafael, tienes al Grupo MP.

- Por favor Gonzalo, un breve apunte, al menos, sobre la Fundación Valentín de Madariaga y Oya.

Bien; un empresario tiene, más tarde o más temprano, que ejercer una actuación social sobre su entorno. En realidad, un empresario tiene tres claras actuaciones sociales: la primera con sus accionistas, con la complicación del reparto de los dividendos, la convivencia con ellos, el tenerlos cohesionados, generando lo que podríamos llamar un entorno social de pequeñas dimensiones. La segunda con sus trabajadores, tratando de

generar otro entorno social agradable y que alcance a sus familias y donde los hijos lleguen a ver una posible vía de sucesión y de desarrollo profesional. Y la tercera, que depende ya de forma clara de la personalidad de cada empresario, en la cual quiere devolver algo al resto de la sociedad. Aquí es donde tiene su espacio la Fundación, donde mi padre va a ser el móvil de todo este tipo de acciones y donde yo quiero dejar clara constancia de lo que él fue para mi a lo largo de toda su vida.

La Fundación tendrá dos planteamientos complementarios; una primera parte que ya está funcionando y que se encuentra en el entorno del IMI, con dos versiones diferentes; la universitaria, como una salida de los chavales al entorno empresarial y con la que nosotros no perdemos el contacto con la universidad, cosa que creo importantísima. Mis propios directores van a contar con la opción de tener todos los años a cuarenta alumnos dándoles clases durante un año, con lo que eso significa de refresco de sangre para los directores y lo que supone de contacto con las nuevas generaciones que van saliendo de la Universidad. Y la segunda versión, da carácter profesional, en el ámbito de las escuelas - taller y de las escuelas de formación, que se está desarrollando fortísimamente con la Junta de Andalucía, tanto en el ámbito medioambiental como en el del mecanizado, como en las TIC, y para las que el año que viene partimos con centros de formación.

El segundo planteamiento de la fundación parte del museo de mi padre en el que se recoge toda su trayectoria cinegética; haremos aquí en La Cartuja un gran museo de ciencias naturales, de la mano del Consejo Superior de Investigaciones Científicas, de la Junta de Andalucía y del Ayuntamiento, para hacer posible ese gran museo, pero moderno, con un centro de investigación aplicada, con un semillero de empresas medioambientales y con un importante desarrollo en formación profesional en este mundo.

Gracias Gonzalo, por tu tiempo y por tu información que supone un complemento perfecto para las anteriores entrevistas... Y mucha suerte para ese gran proyecto de la Fundación.