

# Fórmulas mágicas, haberlas haylas

POR MARÍA JESÚS PÉREZ

**A** los españoles, como a Miguel de Unamuno, «les duele España». Pero muchos no tienen en su mano apaciguar ese dolor. Y es que, metidos aún de lleno en el cuarto año de la crisis económica más grave conocida por España en muchas décadas, el Gobierno actual ha dejado en la cuneta ya a casi cinco millones de parados. «In crescendo», dicen los peores augurios. Sin embargo, existe un cierto halo esperanzador. Algunos empresarios españoles —grandes, medianos y pequeños—, han tirado de esfuerzo, talento, ganas y resolutivas estrategias para echar el resto y sortear la situación con más o menos suerte, pero, al fin y al cabo, con éxito. Fórmulas mágicas, a veces secretas a voces, que han logrado revertir situaciones que se antojaban dramáticas, en otras bastante llevaderas.

Al margen de las más grandes —que han afianzado su desarrollo en la in-

ternacionalización y diversificación del negocio tanto productivo como geográfico, léase Telefónica, Repsol, Santander o BBVA, entre otras—, muchas otras han sabido capear la crisis con diversas dosis de imaginación a pesar de los pésimos escenarios pasados, presentes y futuros. Es el caso de Mercadona. Un ejemplo paradójico donde los haya. Y muy español. Su presidente, Juan Roig, incluso se ha convertido en uno de nuestros empresarios «abanderados» con voz y «veto» ante el Ejecutivo. Fue el único empresario de los invitados a La Moncloa por Zapatero el pasado noviembre que no asistió a la cita, aunque sí lo hizo el mes pasado. En ambos casos tenía sus razones.

## Trabajar, trabajar y trabajar

Convencido de que sólo con trabajo y esfuerzo se puede salir adelante, bien como empresa o como país, Roig ha dirigido con mano firme su empresa a través de la crisis. No en vano, pone



VALENCIA: MERCADONA (DISTRIBUCIÓN)

## La «cultura del esfuerzo»: trabajar más y mejor

Mercadona ha consolidado en los últimos años su posición como líder indiscutible del sector de los supermercados en España con una filosofía de la innovación basada en «desarrollar iniciativas que añadan valor al cliente». En 2008, la compañía detectó la necesidad de emprender un cambio de rumbo en su estrategia basado en tomar «decisiones valientes, molestas e impopulares». Una receta que, en palabras de su presidente, Juan Roig, debe extrapolarse al conjunto de la toma de decisiones económicas. Aquel año representó el «punto de inflexión»

para la empresa. Aquellas decisiones le han deparado a Mercadona importantes resultados. Si bien durante la primera mitad de 2009, la compañía notó de forma negativa el impacto de estas decisiones, con meses en los que registró pérdidas operativas netas, la deriva se corrigió en el segundo semestre, aunque los resultados se vieron claramente afectados, ya que el beneficio final del ejercicio cayó hasta los 270 millones. Pero el ánimo no decayó. De hecho, cerró 2010 con unas ventas por valor de 16.458 millones —un 6% más— y alcanzó unos beneficios de

398 millones de euros, un 47% superior a los del año anterior. El pasado ejercicio sus inversiones se elevaron hasta los 1.000 millones de euros. La compañía valenciana, que cuenta con 63.500 empleados (todos ellos con contratos indefinidos), creó en doce meses otros 1.500 puestos de trabajo. Más ventas, más beneficio, más inversión y más empleo para constituir un círculo virtuoso basado en «la cultura del esfuerzo y el liderazgo» con el que plantear batalla a los efectos de la crisis. Juan Roig, en este sentido, apela por la fórmula de «trabajar mejor y más».

**Eficiencia, productividad, competitividad de precios, innovación, diversificación e internacionalización, puntos coincidentes entre las empresas más grandes**

**Cuidar la seguridad financieras, ser cumplidores y serios, implicar en el proyecto a trabajadores y clientes, las claves de las más pequeñas**

el caso de Mercadona como ejemplo práctico de lo que se puede hacer en épocas de vacas flacas. En 2008, su compañía dio un «gran volantazo» estratégico, que pasó por asumir una caída de los beneficios a la mitad y por reducir el surtido de sus tiendas, en aras de una mayor eficiencia y racionalidad. Como él mismo explicaba en su última aparición para presentar resultados, «eran medidas impopulares y molestas» para proveedores y clientes, que convirtieron a la cadena valenciana en el protagonista de todas las críticas. Pero sigue en pie. Vivita y coleando. Y sin visos de morir. La compañía lo pasó mal en 2009 —con meses como febrero y marzo, en los que registró pérdidas operativas netas—, pero lo agradeció después: cerró 2010 con unas ventas por valor de 16.458 millones —un 6% más— y alcanzó unos beneficios de 398 millones de euros, un 47% superiores a

«Su» clave para el éxito:

**En 2008, emprendió un cambio de rumbo en su estrategia: decisiones valientes, molestas e impopulares**

**1000**  
MILLONES FUE LA  
INVERSIÓN EN 2010



MIKEL PONCE

VALENCIA: MON ORXATA (ALIMENTACIÓN)

## «Innovar y diversificar de forma permanente»

Mon Orxata arrancó en 2003 gracias a un microcrédito de 25.000 euros de la Cámara de Comercio de Valencia. Lanzaba un proyecto que pretendía aprovechar las cualidades de la chufa, un tubérculo que se cultiva en España exclusivamente en la provincia de Valencia del que se extrae la horchata. Bajo el mando de Antxón Monforte, esta pyme —que ya dispone de

60 empleados— prevé este ejercicio una facturación de 1,2 millones de euros. Casi diez veces más que en su primer año de actividad. La empresa ha optado por «revolucionar un producto tradicional a través de mecanismos de innovación y diversificación». Cuenta con tres líneas de producto. Recuperó los antiguos carros de venta de horchata de principios del siglo XX. Ya dispone de 60 en



«Su» lema:

**Crear en el producto con el que trabajas y en todas sus posibilidades**

Valencia, ha franquiciado el negocio en Barcelona y pronto llegará a Madrid. Además, cuenta con locales propios donde comercializa nuevas líneas de productos en colaboración con reputados cocineros españoles. Mon Orxata les facilita el material primario —aceite y harina de chufa— con el que posteriormente se elaboran productos (paté, turrón...) que cumplen dos premisas

básicas. «Explotan el valor nutricional del tubérculo y cumplen con estrictos criterios de calidad». Bajo la premisa de «crear en el producto con el que trabajas y en sus posibilidades», la pyme valenciana innova «de forma permanente». También ha apostado por el canal de venta que ofrece Internet, donde cuenta ya con 2.000 usuarios registrados.



los del año anterior. Fue una decisión clave, en un momento decisivo dentro de la crisis, y la deriva exigía tomar decisiones, aunque pudieran no ser acertadas.

Entonces, apeló a la necesidad de mantener un alto grado de competitividad, acorde con el nivel de vida, para salvar el estado del bienestar de sus clientes, de sus trabajadores, y, por tanto, de su empresa. La guerra de los precios que avivó la crisis ha demostrado que su modelo ha sabido ajustarse de manera exitosa.

### Precios competitivos

Unos precios competitivos que también ha sido el eje filosófico del éxito de Pedro López Mena, un emprendedor madrileño que no sabe lo que es trabajar en tiempos de bonanza, ya que Brasa y Leña, su cadena de restaurantes de carnes a la brasa, nació en plena crisis, en 2008, bajo una filosofía empresarial propia: hay que adaptarse a las circunstancias del mercado en cada momento.

López de Mena no deja de reconocer que la situación es «complicada para todos, ya que atravesamos una crisis importante que se ha agravado por la ineptitud del Gobierno de adoptar las medidas necesarias a tiempo y no tarde, como lo ha hecho». La situación ha tocado la economía doméstica de todos los sectores sociales y por ello su empresa decidió desde sus inicios adoptar una «política de competitividad que nos lleva a ofrecer calidad a un precio muy accesible».

La situación, sin embargo, les ha favorecido porque les ha permitido acceder a los centros comerciales y a otros locales a un precio más equilibrado sin tener que hacer frente a rentas imposibles. «Nosotros logramos mejores precios por la crisis y esta mejora la trasladamos al cliente final que es quien se ve beneficiado por esta situación», señala.

### Mejor estructura de costes

Pero no sólo de apelar al céntimo como eje de toda una filosofía de negocio con éxito puede vivir la empresa. Grupo Norte, por ejemplo, ha apostado en este contexto de crisis por ser aún más eficientes, tener mejor orientación hacia el cliente y también disponer de una mejor estructura de costes. Como recuerda José Rolando Álvarez, presidente del Grupo Norte, «la diversificación es un activo que nos permite avanzar tanto en actividades como en territorios y, gracias a que siempre hemos tenido claro nuestro modelo de negocio, estamos convirtiendo las amenazas de esta crisis en oportunidades para hacernos fuertes. Esta crisis es una gran oportunidad para Grupo

#### MADRID: BRASA Y LEÑA ESPAÑA (RESTAURACIÓN)

## «Nacimos en la crisis, no sabemos trabajar con bonanza económica»

«En realidad nosotros nacimos en tiempos de crisis. No sé lo que es trabajar en tiempos de bonanza económica, tal vez por eso lo afrontamos todo con mucha normalidad». Con esta frase Pedro López Mena, director y creador de la cadena de restaurantes de carnes a la brasa BrasayLeña, resume lo que puede ser su filosofía empresarial: hay que adaptarse a las circunstancias del mercado en cada momento. Brasa y Leña España nació en 2008 cuando este joven ingeniero industrial de 30 años decidió

poner en marcha el proyecto de una cadena de restaurantes al estilo del rodizio brasileño, pero con la impronta del mercado español. La idea la había pergeñado en su primer viaje a Brasil

en 2006, la terminó de madurar al año siguiente y la puso en práctica dos años después. En el epicentro de la crisis mundial. «Mi empresa nace en 2008, cuando la crisis comenzaba

a estallar en toda su magnitud y desde entonces no hemos dejado de crecer, porque decidimos apostar fuerte por un producto que tuviera una excelente relación calidad-cantidad-precio. La situación es complicada ya que todo se ha agravado por la ineptitud del Gobierno de adoptar las medidas necesarias a tiempo y no tarde, como lo ha hecho».

**Su apuesta: buena relación calidad-precio**

**Competitividad: calidad a precios accesibles**



#### NAVARRA: BANK OF WORDS (TRADUCCIONES)

## «Dedicamos tiempo a saber qué necesita el cliente»



Bank of Words es una empresa de traducción que trabaja a través de la red. Desde la oficina de Pamplona y a través de una amplia red de traductores nativos, Bank of Words ofrece sus servicios a empresas de cualquier sector de todo el mundo. Tanto de traducción de cualquier idioma al castellano como del castellano a cualquier idioma. Según su creadora, Penélope Ausejo, «ofrecemos traducciones de alta calidad realizadas por traductores nativos especializados en el campo concreto de cada traducción». Y para aguantar bien estos tiempos de crisis, buen marketing. «Hemos realizado un buen networking y mucha labor comercial. Dedicando tiempo a buscar clientes, a conocerlos, a estar ahí cuando nos necesitan y a participar de la conversación 2.0, para poder resolver sus dudas y anticiparnos a sus necesidades». Y, claro, la labor a través de internet, que ayuda a reducir costes, pero también permite trabajar en tiempo real, de manera mucho más directa.

#### NAVARRA: PLANASA (AGRICULTURA)

## «La clave para capear la crisis ha sido el I+D»



Plantas de Navarra S.A., Planasa, lleva prácticamente cuatro décadas dedicándose a la búsqueda de las mejores variedades de sus productos: espárragos, fresas, ajos, frambuesas, árboles frutales y otras plantas de vivero. En el año de lo más profundo de la crisis, lejos de amilanarse ante la coyuntura económica adversa que se avecinaba, abrieron nuevas instalaciones en México y Chile, que se añadieron a las que ya tienen en Francia, Polonia, Italia y en diferentes puntos de España. Para el gerente de esta empresa con sede en la localidad navarra de Valtierra, Alexandre Pierron «la clave para capear la crisis la encontramos en la investigación y el desarrollo (I+D)». El éxito radica en encontrar las mejores variedades que mejor se adapten a cada país y sus peculiaridades geográficas y sociales. «Trabajamos día a día para obtener las mejores variedades de cara a las necesidades del agricultor y al gusto del consumidor».



GALICIA: INDITEX (TEXTIL)

## Siempre un paso hacia adelante

El 8 de abril, Inditex abrió en La Coruña, cuna del imperio de Amancio Ortega, su primera tienda 2.0, un Pull&Bear con enormes pantallas táctiles de Apple en las que los clientes pueden realizar su compra por internet, acceder al catálogo de la temporada y propuestas de estilismo, o conocer la disponibilidad de prendas en la tienda y en otros centros de la cadena en la ciudad. E incluso realizar una foto en probadores para subirla a las redes sociales. La tienda, que servirá de modelo a los centros del grupo en el futuro, es un

paso más en el perenne objetivo de Inditex de ir siempre un paso más allá que sus competidores, clave en una compañía que atraviesa la crisis en plena expansión internacional. Si en un nuevo modelo organizativo radicó su ventaja competitiva y expansión en sus primeras décadas de historia, ahora lo hace en la consolidación del negocio online (el consejero delegado Pablo Isla reconoce que internet «es nuestra tienda más grande») y la diversificación y expansión internacional (abrirá entre 460 y 500 tiendas en 2011).

# 2.0

EL IMPERIO DE ORTEGA  
ABRE SU PRIMERA  
TIENDA 2.0

Un modelo,  
siempre, a futuro

Internet, diversificación e  
internacionalización



GALICIA: GALOPÍN (OCIO INFANTIL)

## «Nos ha ayudado el sentido común»

José Manuel Iglesias ha logrado que lo que nació como una empresa vinculada al ocio infantil responsable, Galopín, tenga hoy presencia comercial en 52 países. Con base en Cerceda, equipos mixtos de terapeutas, ingenieros, paisajistas, diseñadores y artistas trabajan en los modelos de balancines, parques infantiles y temáticos que conforman la actividad central de la empresa. «La razón por la que no hemos acusado la crisis tanto es que nos hemos concentrado en nuestra actividad. Nos ha ayudado algo tan prosaico como el sentido común: cuidar la seguridad financiera, ser cumplidores y serios, implicar a todos en el proyecto, incluidos trabajadores, proveedores y clientes», explica.

Norte, para asentarnos, ser aún más eficientes, tener mejor orientación hacia el cliente y también disponer de una mejor estructura de costes». Y es que la compañía supo detectar a finales de 2007 que algo estaba cambiando. Por lo que pudo anticiparse.

### Inversión y productividad

Algo que también ocurrió con Acesur —una compañía andaluza centrada en el mundo de los aceites de oliva y

semillas—. La empresa ha venido invirtiendo intensamente en los últimos 5 años en mejoras industriales que les ha permitido aumentar su productividad, ofrecer la máxima calidad en todos sus productos, invertir en sus marcas tradicionales de aceites (La Española, Coosur, Coosol,...), fomentar la innovación en procesos industriales de última generación y en productos finales novedosos, apostar e

### INNOVACIÓN E IMAGINACIÓN SON IDEAS QUE SE REPITEN

invertir por ampliar su presencia en el exterior y por último, en seguir un proceso de diversificación, aunque siempre en negocios directamente relacionados con el olivar o los aceites. «Así, hoy por hoy, —explica Gonzalo Guillén, director general del grupo— aproximadamente, un tercio de nuestros ingresos provienen de nuestras ventas de aceites y salsas en mercados exteriores, un

tercio de nuestra división Enersur (Cogeneración, Biomasa y Biodiesel) y un tercio de nuestras ventas en el mercado nacional. Esta diversificación nos permite poder "sortear" de forma más eficiente y exitosa la grave crisis que afecta a nuestro país. La "combinación ganadora" descrita, junto a profesionales comprometidos, motivados y formados nos hace seguir creciendo año a año y, por tanto,





CASTILLA Y LEÓN:  
GRUPO NORTE (SERVICIOS)

## «Convertir las amenazas en oportunidades»

No es habitual en estos tiempos que una compañía aumente su facturación un 12,7% ni que aumente sus empleados en 416 personas en un año tan pesimo como 2010. Es lo que ha sucedido con la compañía multiservicios Grupo Norte, que se ha situado ya en cifras similares a las obtenidas antes de iniciarse la crisis y después de un ligero y lógico bajón en 2009. Según su presidente, José Rolando Álvarez, la clave está en la apuesta «por la diversificación», con lo que se ha conseguido «más potencial de coeficiente de mercado».

Asegura que siempre han tenido claro cuál es su modelo de negocio por lo que ha podido «convertir las amenazas en oportunidades para hacernos fuertes».



CASTILLA Y LEÓN:  
IDUS FORMACIÓN (EDUCACIÓN)

## «Calidad y trayectoria profesional»

María Asunción Vivar dirige IDUS Formación, una pequeña academia con más de dos décadas de historia, dedicada al apoyo escolar y universitario, que ha sabido adaptarse a las necesidades del mercado, no sin dificultad, ha sobrevivido a la crisis de los últimos años «apostando por la calidad» y con el aval que supone su muy dilatada trayectoria profesional. Vivar reconoce que los últimos años han sido muy duros pero «da apuesta por la calidad y la trayectoria profesional nos han mantenido a flote».



6%

COMO OPCIÓN ESTRATÉGICA, AUMENTAR LA VENTA DE PRODUCTOS «ON LINE»



Más calidad, por menos dinero

«Años como los vividos son también de oportunidades»

CATALUÑA: MANGO (TEXTIL)

## «Satisfacer al cliente»

Gigante de la moda en España, desde que en 1984 abriese su primera tienda en el Paseo de Gracia de Barcelona, la historia de Mango ha sido una historia de éxito y de crecimiento continuo. Sólo un año después de nacer la marca que preside Isak Andic iniciaba su expansión en España con una primera tienda en Valencia. En 1992 ya contaban con un centenar de tiendas en nuestro país y se lanzaban a la conquista internacional. Las cifras actuales ya señalan por sí solas la ambición de la firma: facturación de 1.270 millones

en 2010 (11% más que en 2009), 10.000 empleados y más de 2.000 puntos de venta en 105 países. Marcas como Mango, que no sólo han sobrevivido a la crisis sino que han sabido crecer sobre ella, han entendido que años como los vividos son también de oportunidades. «En momentos de crisis, el consumidor cada vez pide más calidad por menos dinero, y en Mango tratamos de darles satisfacción», explica Enric Casí, director de la compañía. El éxito de Mango ya no sólo es una cuestión de buen gusto, es una excelente logística.



CATALUÑA PRIVALIA (TEXTIL)

## «Intermediar»

Hay momentos en la vida en los que hay que lanzarse. En ocasiones te estrellas, en otras, acabas facturando 400 millones de euros (previsión para 2011) y dando empleo a 840 personas en todo el mundo. Es el caso de José Manuel Villanueva y Lucas Carné, fundadores de Privalia, club privado de venta de primeras marcas de ropa por internet, una suerte de exitoso «out let» de venta «on line» que se ha convertido en uno de los fenómenos empresariales más notables de los últimos años. El secreto del éxito de la firma, mediar entre productor y consumidor a beneficio de todos. «Hemos cubierto una necesidad latente. Por la parte de las marcas, les ayudamos a dar salida a sus «stocks» al final del ciclo de vida de un modo efectivo, rápido y discreto. Por parte del consumidor, éste es capaz de adquirir artículos de primeras marcas a grandes descuentos, con frecuencia de entre un 50 y un 70%». Descuentos al margen, el sector de la venta «on line» está en auge: en España pasará de 370 millones en 2010 a 650 en 2011.

ARAGÓN: WORLD TRADE CENTER (INMOBILIARIO)

## «Distinguirse en el producto»

Distinguirse en el producto en el mismo sector. Esa es la clave para salir adelante en tiempos de crisis para la empresa propietaria del World Trade Center de Zaragoza. En un negocio tan tocado como el inmobiliario, su gerente, Beatriz Sanaú, asegura que están resistiendo bien porque cuidan mucho al cliente a lofreecerle un plus, algo que no encuentra en otros».

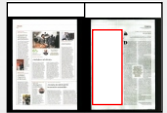


ANDALUCÍA: ABENGOA (INGENIERÍA)

## «Impulso decidido por la innovación sostenible»

Manuel Sánchez Ortega, consejero delegado de Abengoa, tiene claro que la crisis económica y financiera global que vive el país está afectando aún a mercados, empresas, administraciones públicas y familias. En definitiva, a toda la sociedad en su conjunto. «Ante los retos de envergadura que la superación de todas sus secuelas supone —dice—, es imprescindible recurrir a nuevas ideas que cimienten con pilares sólidos la recuperación económica y que estas ideas se concreten en modernas y avanzadas tecnologías que se puedan utilizar

en beneficio de toda sociedad». Para Abengoa, la superación de la crisis reclama un nuevo modelo productivo que esté basado, aún más en el conocimiento. «A pesar de la crisis —continúa—, se puede seguir creciendo mediante la implementación de una estrategia basada en ofrecer soluciones tecnológicas innovadoras para el desarrollo sostenible, por un lado, y en una fuerte apuesta por la diversificación geográfica». Para Abengoa, la superación de la crisis reclama un nuevo modelo productivo basado, aún más, en el conocimiento.



seguir siendo muy optimistas».

En definitiva, varias recetas estratégicas, que han permitido a muchas empresas españolas sortear con mayor o menor éxito una crisis que no parece tener fin. Todas ellas —Mercadona, Inditex, Abengoa, Mango, Grupo Norte, Privalia, Acesur, World Trade Center, Idus Formación, Privalia, Grupo Daltre, Tasca Allende, Brasa y Leña, Bank of Words o Planasa—, son ejemplos de superación que han llevado al sector privado a hacer, en la medida en la que la economía se lo ha permitido, sus deberes para afrontar la crisis, «porque si no lo haces tienes que cerrar», apunta Roig. Algo que, tal y como asegura el fundador de Mercadona, se echa en falta en el sector público, por

las complejidades políticas que ello implica, más si cabe en periodo pre-electoral como el actual. Tal vez por eso, seguimos, a pesar de los esfuerzos de algunos de nuestros empresarios, con una mala imagen internacional, «como si todavía estuviéramos de borrachera». Y si después llega la resaca, su previsión para 2012 es que seguirá doliéndonos la cabeza. No obstante, fórmulas de éxito, haberlas haylas.

**TEXTO ELABORADO CON INFORMACIÓN DE: ALBERTO CAPARRÓS (C. VALENCIANA), PABLO OJER (NAVARRA), EVARISTO AMADO (GALICIA), JOSÉ MARÍA AYALA (CASTILLA Y LEÓN), ALEX GUBERN (CATALUÑA), JOSÉ LUIS LOSA (ANDALUCÍA), ROBERTO PÉREZ (ARAGÓN) Y BERNARDO SAGASTUME (CANARIAS)**

**CANARIAS: DALTRE (CONSTRUCCIÓN)**

### «Adaptación de la estrategia»

Teniendo en cuenta que el Grupo Daltre se dedica al sector más castigado por la coyuntura, la construcción, Manuel Dharandas, su presidente, cree que la clave ha sido la «adaptación y actualización permanente de la estrategia financiera y de riesgo de la empresa a la situación cambiante del mercado, buscando potenciar la actividad internacional con mayores márgenes».



**CANARIAS: TASCA ALLENDE (RESTAURACIÓN)**

### «Confiar en el capital humano»

Para Najwa William, propietaria de Tasca Allende, un pequeño negocio de dos locales en Las Palmas de Gran Canaria, con una treintena de empleados, el gran secreto de su éxito es confiar en el capital humano. «Invertir en personas es arriesgado», explica, pero, en definitiva «es la clave» del éxito: «Hemos invertido en quienes quieren crecer junto a nosotros y dar lo mejor de sí».



**ANDALUCÍA ACESUR (ALIMENTACIÓN)**

### «Más trabajo, más calidad»

Para Gonzalo Guillén, director general de Acesur, las claves que hacen que el grupo mantenga ratios de crecimiento y confianza son mejorar aún más «lo que venimos haciendo desde nuestros inicios: más trabajo, más calidad, más innovación, más internacionalización y más diversificación». En los últimos 5 años han invertido en mejoras industriales para aumentar su productividad y ofrecer la máxima calidad en todos sus productos.



**Por el desarrollo sostenible Soluciones tecnológicas innovadoras y diversificación geográfica**