

entrevista

Javier Quesada, Presidente de Grupo Teknia



En esta entrevista Javier repasa sus inicios como empresario y la evolución de una empresa tan relevante como Teknia, así como el papel de los ingenieros industriales dentro del tejido empresarial.

¿Cuándo decides, como ingeniero industrial, ser empresario?

No hace falta estudiar ingeniería para ser empresario, puesto que la vocación empresarial la puede tener cualquier persona, pero sí es verdad que los estudios de ingeniería preparan, ayudan y facilitan el acceso a puestos de responsabilidad en el mundo de la empresa, lo que permite dar el salto del empleo por cuenta ajena a la actividad de empresario. En mi caso decidí ser empresario por

vocación aprovechando una oportunidad que se me presentó, habiendo ocupado puestos anteriormente, sobre todo, en el área de ventas y gerencia, dos de esas gerencias en el sector de la automoción.

¿Cómo fueron tus comienzos como empresario?

En el año 92 comencé comprando una pequeña empresa en Zaldívar, llamada Industrias Elix, de estampación y piezas de tubo para el sector de

la automoción. Eran años en los que el sector en Europa, y sobre todo en España, crecía mucho y la empresa que compré resultó ser muy competitiva y exportadora. Conseguimos crecer mucho y rápidamente con el trabajo de la plantilla de inicio de la empresa, el mío propio y, desde luego, con la ayuda de un mercado en expansión. Con este alto crecimiento, a los dos años compré otra empresa exclusivamente de estampación para ayudarnos en el desarrollo.

¿Y cuándo creas Teknia?

Poco más tarde de la segunda adquisición, por circunstancias en el País Vasco de relaciones industriales, tomo contacto con una sociedad de Capital Riesgo llamada Talde con la que decido asociarme. Esa asociación cuaja con la compra, entre Talde y yo, de una tercera compañía, con la que creamos un grupo del cual Talde poseía el 20% y comenzamos a vislumbrar la idea de Teknia. Y es en el año 98 cuando le damos forma al grupo, habiendo comprado una cuarta empresa.

¿Cuáles son los hitos más importantes en la evolución de la compañía?

Para mí la compra de la primera empresa fue el primer hito y el más importante, porque no fue fácil. Siempre he tenido la teoría de que en el mundo de la empresa es más fácil comprar algo en funcionamiento y desarrollarlo e intentar hacerlo crecer que montar algo desde cero, ya que para ello hace falta tiempo y dinero y que la coyuntura no cambie.

Luego hay hitos en el tema de la internacionalización. Nosotros en Teknia, antes de la formación de lo que hoy es el Grupo, tuvimos desde el principio la inquietud no sólo de vender fuera, que es un primer paso para la internacionalización, sino también de fabricar fuera y de estar cerca de nuestros clientes. Un hito muy importante también fue el camino andado con la Sociedad Capital Riesgo Talde. Y un último hito en nuestros 20 años de historia ha sido la cesión por mi parte de la delegación de funciones en la figura de un Director General y, por tanto, la profesionalización de la gestión.

¿Cuándo dejas la dirección operativa de Teknia?

Como he adelantado es una decisión de hace algo más de un año. Tras haber sido el responsable del grupo en los últimos 19 años, ahora he pasado a ocuparme de funciones estratégicas, corporativas y financieras, pero el día a día de la compañía y de la gestión la he dejado en manos del Director General, Javier Lázpita.



¿En qué momento se decide la internacionalización de la empresa?

Por tradición industrial en el País Vasco y familiar siempre he pensado que el mercado no se debe limitar a un área geográfica concreta si con tus productos y servicios puedes acceder a mercados próximos o lejanos. Tienes que intentarlo siempre que seas competitivo y ofrezcas un producto de calidad y precio adecuado. El primer paso de la internacionalización es exportar y el segundo es tener unidades productivas más cerca de tus clientes. La internacionalización tiene la ventaja de que te permite seguir creciendo y, sobre todo, te permite diversificar tu riesgo industrial y de negocio, en el sentido de que te da la posibilidad de estabilizar la capacidad para generar beneficios porque estás presente en muy diversos mercados. Lógicamente dichos mercados oscilan y siempre hay unos que están bajando, otros que están subiendo y otros que se mantienen planos.

¿Cuáles fueron las causas para tomar esa decisión?

En muchos casos por barreras arancelarias o por distancia geográfica los productos o servicios no los puedes hacer todos en un sitio. Nosotros suministramos productos que tienen que ser fabricados relativamente cerca del lugar donde son utilizados por lo que, el paso lógico escuchando a los clientes, es montar unidades productivas cerca de donde se consumen. Nosotros comenzamos nuestra internacionalización con la exportación de productos y en el año 99 compramos nuestra primera empresa

fuera de España. Fue en Brasil y luego en el 2006 nos fuimos a Polonia, siendo dos años importantes para nuestro desarrollo.

¿Qué consejo darías a los empresarios españoles que quieren internacionalizarse, pero no lo hacen?

Mi consejo para el empresario español es que aprenda inglés y a partir de ahí que viaje y considere otros mercados tan accesibles como el suyo propio, pero sobre todo que aprenda inglés ya que no se habla bien y es el principal hándicap.

¿Qué supone el hecho de ser ingeniero industrial en la actividad empresarial?

Yo creo que un ingeniero industrial es un ser multiusos. Tiene una formación que le exige cierto método y un sentido común bastante desarrollado. Pienso que esto son cosas que valen para cualquier rama de la actividad empresarial. Aguirre Gonzalo, un gran empresario, decía que para tener éxito en la vida empresarial había que tener tres cosas: “un método, desarrollar mucha actividad y utilizar el sentido común”. Los ingenieros industriales en general tienen por esquema men-

“El futuro pasa por implantar unidades productivas, ya sea mediante adquisiciones o planteando nuevos proyectos e infraestructuras propias, en el Sureste Asiático, India o China, donde la flota de automóviles está creciendo exponencialmente”

tal y por formación un sentido común y un método de trabajo bastante potenciado, algo muy importante bajo mi punto de vista en el mundo de la empresa. Sin embargo, algunos ingenieros industriales son gente enamorada de la técnica, a veces tanto que olvidan el tema económico.

¿Y en un sector relacionado con la automoción?

En el sector de la automoción el ingeniero industrial puede ser útil en muchas posiciones. Podría ser desde el que hace la labor comercial, la labor técnica, la labor de calidad o producción y finalmente de gerencia.

¿Qué valores crees que aporta un ingeniero industrial a la empresa?

El ingeniero industrial aporta método, sentido común y muchas otras cosas importantes para el mundo de la empresa.

¿Cuáles son los retos de Teknia?

El principal reto en Teknia es lograr que la compañía consiga, de manera permanente en el tiempo, conjugar los intereses de la empresa con los de

los empleados, los de los clientes y los proveedores, con la idea de cumplir el último fin que tiene una empresa que es generar riqueza y progreso para el entorno en el que opera. El reto diario tiene que ser cómo organizarse para que esto sea posible en el tiempo.

¿Cómo afecta esto a la competitividad de la compañía?

En los últimos años en España, concretamente en nuestro sector, hemos perdido competitividad. Por ello es necesario conjugar los intereses de la empresa y los empleados para poder recuperar esa competitividad perdida.

¿Qué claves son las que han llevado a Grupo Teknia a ser realmente competitivo?

Nosotros en el Grupo tenemos unos valores por los cuales nos gustaría que se nos conociera y que son el comportamiento ético, la orientación al resultado, la orientación al cliente y el sentido común. La aplicación de estos valores es lo que nos ha permitido mantenernos vivos. Teknia, en sus 20 años de historia, sólo ha perdido dinero un año, que

fue en el 2009 cuando se hundió el mundo del automóvil tanto en Europa como en América. Por ello, la clave de nuestra competitividad es, rabiosamente, orientar nuestra actividad hacia el resultado. Después de comportarnos de manera ética en los negocios, la orientación al resultado nos ha mantenido siempre muy vigilantes, por lo que nuestras fábricas tienen que ganar dinero de forma consistente y permanente para que el resultado final sea positivo.

¿La situación del mercado ayuda también a conseguir esa competitividad?

Si el mercado en el que operas está en crecimiento, casi todas las empresas de ese sector ganan dinero. Si el mercado está, como ocurre ahora en España y en Europa, en una tremenda recesión sólo ganan dinero las muy buenas, las muy malas cierran y las mediocres están al borde del concurso. Por esto es un error limitarse a un mercado cerrado y hay que operar en el máximo de mercados posibles.

Yo tengo una teoría: uno de los motivos fundamentales de tu éxito como empresario es estar en el momento adecuado en el mercado adecuado. Si el empresario no es consciente de esto, pasa a la fase de autocomplacencia y no se da cuenta de que no es él sino el mercado el que le está haciendo ganar dinero. Hay que diferenciar claramente la situación de los mercados en cada momento y otorgar el mérito al que realmente lo merece.

¿Cómo ha afectado el mercado español a Teknia?

Teknia como empresa en algunos casos lo ha pasado mal y ha tenido que cerrar fábricas, como fue el caso de una fábrica en Cádiz y otra en



Épila (Zaragoza). La causa del cierre de la primera fábrica fue el cierre del principal cliente para el que se producía allí y la segunda fue hace cuatro años con el comienzo de la crisis. A los empleados de ambas fábricas se les ofreció en su momento trabajo en otras de nuestras fábricas pero nadie lo aceptó.

¿A qué crees que se debió esa postura de los empleados?

Este hecho yo lo achaco al sistema. Tenemos un sistema de protección social, de seguro de desempleo básicamente, que es un incentivo de cese del empleo en cualquier circunstancia que hace que los empleados prefieran el despido, la indemnización y el cobro del paro a desplazarse para seguir trabajando.

¿Cómo ves el futuro del sector de la automoción?

El futuro del sector lo veo muy bien por el crecimiento de la población mundial, por el acceso a vehículo privado de una enorme parte de la población mundial que ahora mismo no lo tiene y por el cambio tecnológico. En India, por ejemplo, no hay ni carreteras y en China y África hay muy poco coche privado. También hay que tener en cuenta que a nivel mundial el sector sigue creciendo año tras año, por lo que el reto es estar presente con tus productos y servicios, a poder ser, en todos los mercados, porque en unos te irán mal las cosas, como ahora en Europa porque el mercado está muy complicado, pero en otros te podrás aprovechar del tirón del mercado. Además, los que ya tenemos coche con el cambio tecnológico produciremos una renovación de la flota acelerada por motivos económicos y medioambientales.

¿A qué te refieres con cambio tecnológico?

Al cambio del motor de combustión por el de propulsión eléctrica. Las fases no van a ser fáciles de completar porque hay un paso previo, que es el híbrido enchufable como futuro inmediato quizás para los próximos 10 años y que, en mi opinión, va a



revolucionar el sector porque son coches de consumo muy bajo. En la actualidad existen en el mercado el motor de combustión puro, bien sea de gasoil o de gasolina, y el motor híbrido, con una pequeña batería que se recarga en las frenadas con la energía que lleva el coche aplicada al freno, en las cuestas abajo o incluso con el motor de combustión, que quema gasolina para recargar la batería. Este tipo de motor reduce el consumo en ciudad pero no en carretera y alcanza los 50km/hora sin emplear el motor de combustión. El siguiente tipo de motor será el híbrido enchufable, el cual cuenta con baterías más grandes y con un enchufe para recargarlas directamente de la red eléctrica. Este motor reducirá el consumo a una quinta parte, pasando de los 6 ó 7 litros a los 100 km a 2 litros. Además, cuenta con una autonomía de la batería de entre 30 y 50 km, alcanzando una velocidad máxima de 120km/hora. Todo este cambio concluirá con el motor eléctrico puro, que a día de hoy tiene el problema de la vida y reposición de las baterías, un asunto sin resolver y que tardará aún algunos años, puesto que la carga de las baterías necesita tiempo y no estamos mentalizados todavía con que la recarga del combustible del coche requiera más de unos minutos.

¿Todo esto va a suponer para Teknia una readaptación de vuestros productos o no os afecta?

No. Para nosotros lo que va a suponer es que el sector se va a revitalizar, que la gente que posee vehículos contaminantes y costosos de mantener se plantee el cambio a un

vehículo híbrido enchufable, lo que supondrá una renovación de la flota muy importante. Por todo ello, el futuro para Teknia, al igual que para el sector de la automoción, lo vemos con optimismo.

¿Cuáles son los próximos pasos que va a dar Grupo Teknia?

Seguiremos profundizando en el desarrollo internacional de la compañía. Tenemos claro que son los grandes mercados emergentes donde la empresa tiene posibilidades de ser cada vez más competitiva. Ya estamos, además de en Europa, en Brasil, en México, en Marruecos y acabamos de abrir una oficina en Estados Unidos. El futuro pasa por implantar unidades productivas, ya sea mediante adquisiciones o planteando nuevos proyectos e infraestructuras propias, en el Suroeste Asiático, India o China, donde la flota de automóviles está creciendo exponencialmente y en general en los países en los que la automoción se está desarrollando de manera eficaz.

¿Este proceso lo van a financiar únicamente con recursos propios?

Cuando te implantas en países con un tamaño tan grande lo mejor es compartir la aventura contando con financiación de terceros que ayude a las posibilidades propias de desarrollo. Como veíamos al principio de esta entrevista, el hecho de tener el apoyo de la Sociedad de Capital Riesgo Talde nos proporcionó una tranquilidad financiera que nos permitió crecer centrándonos en lo realmente importante de un negocio, que no es sino generar beneficios y buenos resultados para los accionistas. ■