



emprende

Emprende tu negocio, solo necesitas tener una idea. Nosotros te ayudaremos con todo lo demás: información, formación, asesoramiento, recursos... y crece!  
**y crece!**

**En primera persona  
10 experiencias empresariales**

Promueven:



Patrocinan:



**Acciones impulsadas por:** Instituto Navarro de la Mujer, Instituto Navarro de Deporte y Juventud y Servicio Navarro de Empleo.

**Entidades Colaboradoras:** Ayuntamiento de Pamplona, AJE Asociación de Jóvenes Empresarios, Consorcio EDER, Asociación TEDER, Asociación de Desarrollo de Zona Media, CEDERNA- GARALUR, ANEL, ESIC, AMEDNA, Gaztelan, UPTA Unión de Profesionales y Trabajadores Autónomos, OPA Organización de Profesionales y Autónomos, ATA Asociación de Trabajadores Autónomos, Cámara de Comercio, Fundación Universidad Sociedad.

¿Qué tienen en común Alberto Catalán, Atxen Jiménez, Mikel Luzea y el resto de los protagonistas de este libro? Aunque no lo parezca, muchas cosas: les une el entusiasmo que manifiestan por su proyecto empresarial; se parecen en esa “obstinación” que les da su seguridad en sí mismos; demuestran la misma humildad a la hora de reconocer que necesitan aprender constantemente y su acuerdo es unánime al hablar de sus clientes: se merecen lo mejor.

Pero sobre todo, tienen en común una trayectoria empresarial intensa y exitosa, la cual nos presentan en este libro.

Con él, CEIN S.A. quiere potenciar la iniciativa emprendedora mediante la difusión de la experiencia de personas que han dedicado su vida a la creación y desarrollo de muy distintos tipos de empresas. Queremos dar a conocer estas experiencias a las personas que, como tú, tienen interés en crear su propio puesto de trabajo y saben que aprender de los demás siempre ha sido un excelente método de trabajo para alcanzar el éxito.

Aprender de los errores ajenos, conocer las dificultades soportadas por empresarios y empresarias de éxito, identificar los logros conseguidos y, sobre todo, hacer tuyos sus aprendizajes, es la mejor manera de comenzar en el complicado, a veces difícil y siempre apasionante mundo de la creación de una empresa.

Tenemos la seguridad de que encontrarás esta publicación de gran interés y utilidad; ésta era nuestra intención, que esperamos haber logrado.



Fdo. Dña. Carmen Leza Villar  
Directora - Gerente de CEIN S.A.

Título: En primera persona.

10 experiencias empresariales

Edita: CEIN S.A.

Centro Europeo de Empresas e Innovación de Navarra

Polígono Mocholí, Plaza CEIN, 1 - 5

31110 Noain (Navarra)

Tel.: 848 426 023

Fax.: 948 312 631

E-mail: [aibarrola@cein.es](mailto:aibarrola@cein.es)

Web: <http://www.cein.es>

Coordinación: CEIN S.A.

Diseño y maquetación: Alfaro & Berango

Impresión: Litografía Ipar, S.L.

Depósito legal: NA-1.441/2006

Primera edición: Mayo 2006

Reproducción autorizada con indicación de la fuente bibliográfica.

ANA PINILLOS “GRUPO MEYSH”	1
ANTONIO CATALÁN “AC HOTELS S.A.”	4
ATXEN JIMÉNEZ “RESTAURANTE TUBAL S.L.”	7
CARLOS IBÁÑEZ “PROCESOS LÁSER AUXILIARES DE NAVARRA S.L.”	10
DANIEL PALACIO “TUTTI PASTA S.A.”	13
M <sup>a</sup> VICTORIA VIDAURRE Y DOLORES VICENTE “CONGRESOS NAVARRA S.L.”	16
MIKEL LUZEA “MIKEL LUZEA”	19
PEIO MARTIKORENA “CONSERVAS MARTIKO S.A.”	22
ROSA MARÍA CORTÉS “MIKELVA S.L.”	25
TERESA OSÉS “BOBINADOS OSÉS S.L.”	28



*“Somos emprendedores por naturaleza, nacimos así, también en el plano personal”*

*“Nos dedicamos solamente a lo que somos buenos y nos hemos especializado en ello; también hay que saber decir que no”*

*“La mayor dificultad fue que era joven y mujer en el mundo de la seguridad, por eso tuve que demostrar muchas cosas”*

*“En casa no hablamos de trabajo, nos vamos a andar o a comer a un restaurante, pero en casa, el trabajo queda fuera”*

*“Lo que más nos costó fue colaborar pero sin interferir, si yo tomo una decisión en mi departamento Javier ni se lo plantea, y viceversa. El respeto es mutuo, tenemos muy claro lo que vale cada uno”*

*“Nuestro crecimiento es controlado, damos mucha importancia a nuestra calidad de vida y a la satisfacción del cliente”*

## 1. BIOGRAFÍA

Si alguna palabra puede definir a esta empresaria es “inquieta”. Piloto privado, patrona de barco, buceadora y esquiadora, ha sabido no mezclar el trabajo con su vida personal, gracias al respeto mutuo con su marido, Javier Miranda, cofundador de la compañía. Ana Pinillos es socia fundadora y Directora Financiera y de Administración del Grupo Meysh. Aunque estudió

Ayudante Técnico de Laboratorio en la Universidad de Navarra, ejerció durante poco tiempo como tal, solamente durante una baja maternal. A pesar de las dificultades, la falta de información y el hecho de que Ana entrase en un mundo tradicionalmente masculino, salieron adelante tras un período de formación, formación continua que dura hasta hoy.

Con apenas 19 años, fue consciente de lo difícil que era encontrar trabajo. Por eso, junto a su marido Javier Miranda, decidió crear una empresa de sonido. Sin embargo, este primer intento no les llenaba profesionalmente y detectaron un hueco en el mercado de la seguridad. Así nació el Grupo Meysh formado por dos empresas: Electrónica Meysh, fundada en 1.981 y dedicada a la creación de sistemas de seguridad (robo, incendio CTV), y Euromeys que nació en 1993, cuya actividad principal es la fabricación de control de accesos y mantenimiento de sistemas contra incendios. Nacieron con una inversión de 100.000 pesetas y ahora son líderes en su sector.

## 2. DATOS DE LAS EMPRESA

- nombre completo: Grupo Meysh
- forma jurídica: Sociedad Limitada
- sede social: C/ Pascual Madoz nº 1 31004 PAMPLONA
- teléfono de contacto: 948232012
- e-mail/web: / www.meysh.com
- número de trabajadores; Entre ambas Empresas en nómina y plantilla y autónomos aproximadamente 50 persona
- facturación anual: Entre ambas Empresas 4.500.000,00 euros

### ¿Conocía de cerca en su círculo familiar aventuras emprendedoras? ¿Les influyó?

Sí, el padre de Javier (su marido) tenía una empresa de construcción, aunque a él no le gustaba ese mundo, prefería temas de ingeniería. Pero, esto no nos influyó, la auténtica razón de montar MEYSH fue que somos emprendedores por naturaleza, una cuestión de inquietud nuestra por encontrar trabajo.

### ¿Por qué dejó el mundo del sonido, su primera actividad?

A pesar de que MEYSH significa: Montajes Electrónicos y Sonido Hi-Fi, en ese sector los clientes nos compraban cualquier cosa, no sabían nada de sonido. Lo que realmente queríamos era vender el producto, pero la gente nos compraba por necesidad, mí no vendíamos. Así que cambiamos de actividad porque detectamos un hueco en sector de la seguridad.

### ¿Realizó una planificación exhaustiva o se dejó llevar por la intuición? ¿Hubo algún organismo/asociación que le ayudó a montar su empresa?

Ahora, sabiendo lo que sé, hubiese hecho un plan de viabilidad, de empresa, hubiese acudido a algún centro a que te orienten, que te ayuden a ver si el mercado tiene ese hueco etc. Pero, entonces no había ningún centro ni organismo donde preguntar y un amigo de Javier nos ayudó a tomar las decisiones importantes con los primeros números. Después, cuando lo pudimos pagar, contratamos a profesionales para que nos asesoraran.

### ¿Qué aspectos cree que han sido clave para el éxito de MEYSH?

Ha habido dos aspectos claves: la diferenciación y la formación continua. Nos diferenciamos de la competencia ofreciendo servicios de calidad siendo pioneros en materia de seguridad. Además, seleccionamos a los clientes, muchas veces nos hemos arrepentido al decir que sí, nunca al decir que no. La formación permanente también es una de nuestras prioridades, hacemos constantemente cursos: tienes que conocer las últimas tecnologías, y más en el mundo de la seguridad.

### ¿Es una empresa personalista o cree que podría funcionar sin usted?

Vamos cumpliendo años y hay que plantearse el futuro de la empresa. Nadie es insustituible, por eso hay que hacer algo para que MEYSH siga. Una persona por muy buena que sea tiene una capacidad, por eso tiene que saber delegar. Gracias a la norma ISO, en 1.999, elaboramos un organigrama que determinaba las responsabilidades de cada trabajador. Todo esto sirvió para despersonalizar la empresa. Aunque yo faltase, todo está informatizado en una base de datos propia de MEYSH,

hay transparencia y comunicación, compartimos conocimientos e información.

### ¿Cuál ha sido la mayor dificultad con la que se ha encontrado?

La mayor dificultad fue que era joven y mujer en el mundo de la seguridad, que estaba relacionada con gente grande, fuerte..., por eso tuve que demostrar muchas cosas. Al principio, cuando me inscribí en los cursos de seguridad homologados por el Estado, me encontré rodeada de hombres. Sin duda, fue una barrera, pero hablando su mismo idioma no tuve ningún problema. En una empresa pequeña depende más de la persona que la gestiona, además, Javier siempre me ha apoyado mucho.

### ¿Tienen delimitadas las funciones Javier Miranda y usted?

Sí, y este es el secreto, cada uno dirige su departamento. Es primordial una buena colaboración y confiar en la competencia mutua, porque si no, no hay confianza. Lo que más nos costó fue colaborar pero sin interferir; si yo tomo una decisión en mi departamento Javier ni se lo plantea, y viceversa. El respeto es mutuo, tenemos muy claro lo que vale cada uno.

### ¿Ha interferido el trabajo en su vida personal?

Javier y yo, compartimos muchas actividades, no solamente la empresa. Al principio, sí que hablábamos en casa de MEYSH, pero luego ya lo dejamos claro. En casa ya no mencionamos el trabajo. Nos vamos a caminar o a comer a un restaurante pero, en casa, el trabajo queda fuera. Esto lo cumplimos a rajatabla.

### ¿Ha tenido que renunciar alguna vez a algo?

No, al contrario. Estoy convencida de que gracias a la empresa he podido hacer muchas cosas más de las que tenía prevista. Por ejemplo, nunca hubiese pensado en que iba a ser piloto privado o patrón de barco.

### ¿Ha pensado alguna vez en expandirse al extranjero?

Sí y no. Nuestro crecimiento es controlado, damos mucha importancia a nuestra calidad de vida y a la satisfacción del

cliente. Nuestro objetivo es mantener nuestra calidad en el producto y que el cliente confíe en nosotros, que esté contento; en materia de seguridad su satisfacción es fundamental. Por ejemplo, que cuando suene una alarma, la policía acuda rápido gracias a nosotros.

### ¿Qué cualidades debe tener la persona emprendedora?

Las mismas que debes tener si quieres triunfar en tu vida personal: tener un objetivo claro. Si una persona sabe lo que quiere, desarrollará los medios y caminos para conseguirlo. Igualmente cualquier emprendedor o emprendedora debe

tener capacidad de decisión y tener claro qué quiere en todo momento para poder decidir.

### ¿Qué desventajas destacaría de ser la propietaria de Meysh?

Las ventajas son muchas, por eso tengo ganas de seguir. Hay veces que es difícil tomar decisiones respecto al personal, pero las personas que trabajan aquí saben el porqué de mis decisiones, las decisiones son parte del empresario. Otra desventaja es el poco apoyo institucional que hay aquí, porque se están dando muchos proyectos a empresas que son de fuera de Navarra. Tan sólo se fijan en el precio, a pesar de que empresas navarras puedan ofrecer mejores servicios.

### ¿Si volviese a nacer haría lo mismo?

Sí, seguro, incluso haría más cosas. No me arrepiento de nada.

# e

## ntrevista

### Antonio Catalán

#### AC Hotels S.A.



Está casado y es padre de seis hijos.

Toda su carrera profesional se ha desarrollado en el sector de la hostelería. Con 29 años abrió su primer hotel en Pamplona. El Hotel Ciudad de Pamplona, sería el germen de una cadena hotelera que él mismo fundó y que aún perdura: NH Hoteles. En 1982 Antonio Catalán se trasladó a Barcelona en donde compró el Hotel Calderón. A lo largo de los siguientes 15 años impulsó la expansión de esa compañía, hasta convertirla en la mayor cadena de hoteles urbanos de España de la época, cuyos establecimientos destacaban por su modelo hotelero vanguardista y su identidad propia.

En 1997, un año decisivo en la vida profesional de Antonio Catalán, se produce su salida del capital de NH Hoteles. Tras casi 20 años, y por diferencias en la estrategia empresarial y en la gestión de la compañía, decide vender su participación en esa compañía a su socio hasta entonces, el grupo financiero Cofir. Es entonces, en 1998, cuando Antonio Catalán inicia una nueva etapa profesional y con un proyecto hotelero nuevo, que hoy es una exitosa realidad: AC HOTELS. Con escasos 50 años, Antonio Catalán invierte en esta nueva aventura empresarial todos sus recursos financieros. El proyecto se inició "a partir de un folio en blanco, sin condicionantes".

AC HOTELS es una empresa joven con un proyecto de futuro basado en la calidad del servicio. El reconocimiento de los méritos pasados y la confianza en un modelo que promueve la estandarización de los hoteles como marca de garantía de la hostelería moderna y la atención al cliente como señas de identidad del gran turismo de siempre, permiten a AC Hotels desarrollar con éxito su estrategia y aumentar su oferta en un tiempo récord. En 2002 logra equilibrar sus cuentas y en 2003 alcanza un beneficio significativo, hecho que ha mantenido desde entonces. Cierra 2003 con un total de 56 hoteles y 2004 con 62, y tiene prevista la apertura de otros 30 hoteles hasta 2007. En 2004 AC Hotels obtiene el Premio Príncipe Felipe a la Excelencia Empresarial 2004 que reconoce su figura pionera dentro de la hostelería moderna y urbana.

En 2001, AC Hotels inicia su andadura internacional inaugurando su primer establecimiento en Italia, a finales de 2006 hay 10 hoteles en este país. Portugal se une en 2003 al mapa AC utilizando como puerta de entrada la capital, Lisboa.

En pocos años, Antonio Catalán ha convertido su proyecto en

*"Un lema vital en mi carrera profesional: las cosas bien hechas siempre son mejorables"*

*"Con 3 millones de pesetas en el bolsillo abrí el hotel Ciudad de Pamplona. Era un mercado en auge y en tan sólo dos años, el hotel estaba pagado"*

*"Una mañana de 1997 decidí dejar el proyecto empresarial al que había dedicado veinte años de mi vida por diferencias en la visión empresarial, lo que a mí me divertía era la gestión del día a día y no la discusión diaria de proyectos financieros"*

*"El mercado ha cambiado totalmente. Nos encontramos con un mercado de oferta y ahora hay que ir en busca del cliente; ofrecerle algo más que el resto".*

*"No hay que desfallecer ante las dificultades. Hace falta entusiasmo, ambición y apuntar alto, porque si no, no llegas nunca"*

*"Yo no creo en los "cracks", así que creo que el emprendedor debe poseer tres cualidades básicas: Imaginación, dedicación y afán de superación"*

## 1. BIOGRAFÍA

Antonio Catalán nació en Corella (Navarra) el 25 de junio de 1948. Cursó estudios en la antigua Escuela de Comercio de la Universidad Pública de Navarra y se licenció en Empresariales.

una realidad que cuenta en la actualidad con 62 hoteles, más de 5.900 habitaciones y que está presente en España, Italia y Portugal. AC Hotels contará a finales de 2007 con 92 hoteles y 9.000 habitaciones, consolidando así su posicionamiento como tercera cadena hotelera urbana de nuestro país.

## 2 DATOS DE LA EMPRESA

- nombre completo AC Hotels
- forma jurídica S.A.
- año de creación 1998
- actividad desarrollada
- sede social
- teléfono de contacto
- e-mail/web
- número de trabajadores 2050 (octubre 05)
- facturación anual
- mercados a los que se dirige

### ¿Cómo surgió la idea de crear NH Hoteles?

Yo ya había llevado uno de los hoteles que mi padre tuvo que abrir junto a una de las gasolineras que tenía y aquello fue una auténtica universidad. Así que cuando me casé, con 3 millones de pesetas en el bolsillo abrí el hotel Ciudad de Pamplona. Era un mercado absolutamente de demanda y en tan sólo dos años, el hotel estaba pagado.

### ¿Por qué dejó NH?

Una mañana de 1997 decidí dejar el proyecto empresarial al que había dedicado veinte años de mi vida. Eso sucedió en una reunión que no duró más de 20 minutos y en la que no estaba programado hablar de ello ¿Por qué? Simplemente por diferencias en la visión empresarial, lo que a mi me divertía era la gestión del día a día y no la discusión diaria de proyectos financieros.

**Habiendo creado ya una empresa ¿seguía teniendo ganas/ motivación para crear otra nueva?**

Absolutamente sí. Yo quería retomar el espíritu con el que me había lanzado 20 años atrás y empezar con un folio en blanco para crear la compañía de mis sueños. Evidentemente, con un máster en hoteles ( NH Hoteles) que era difícil de superar.

### ¿Cuál ha sido la mayor dificultad con la que se ha encontrado con AC Hotels?

Más que nada que el mercado ha cambiado totalmente. Nos encontramos con un mercado de oferta y ahora hay que ir en busca del cliente; ofrecerle algo más que el resto; hay que diferenciarse y mostrarle directamente esa diferencia.

### ¿Ha pensado alguna vez en tirar la toalla?

Nunca. No hay que desfallecer ante las dificultades. Hace falta entusiasmo, ambición y apuntar alto, porque si no, no llegas nunca.

### ¿Ha tenido que renunciar a muchas cosas por su trabajo?

La verdad es que no. Además, siempre digo que lo importante no es la cantidad sino la calidad.

### ¿Cuál cree que fue la fórmula del éxito para que las dos empresas que ha creado funcionasen?

Constante dedicación al trabajo. Creatividad y mucha valentía. Y un lema vital en mi carrera profesional: las cosas bien hechas siempre son mejorables.

### ¿Realizó una planificación exhaustiva o se dejó llevar por la intuición con AC Hotels?

Como ya he comentado antes, yo tenía la suerte de que NH había sido un máster para mí. Con la experiencia que ya tenía, simplemente tuve que escribir el guión de cómo era mi compañía ideal.

### ¿Cómo dio a conocer su producto/ empresa en el mercado teniendo en cuenta que AC es competencia de NH?

Varios factores han sido determinantes: una vertiginosa expansión y un producto moderno y adaptado a las nuevas necesidades. Hemos creado un nuevo lujo moderno pero sin estridencias, de calidad e innovador.

### ¿Cree que hay que ser muy valiente para crear una empresa después de un tropiezo?

Claro que hay que ser valiente, pero si te quedas en el tropiezo y no apuntas alto, no llegarás nunca.

### ¿Qué perfil cree que debe tener un emprendedor?

Yo no creo en los “cracks”, así que creo que debe poseer tres cualidades básicas: Imaginación, dedicación y afán de superación.

### ¿Cómo animaría a un emprendedor para que cree su propia empresa?

Le animaría basándome en mi experiencia. Es decir, le aconsejaría que no se rindiera ante las dificultades, que no perdiera nunca el optimismo, la pasión por lo que hace, las ganas de trabajar y mucho sentido común.

### ¿Qué beneficios destacaría de ser el dueño de su propia empresa?

Vives el proyecto como algo muy tuyo, estás al corriente de todos los pormenores. Tienes una visión muy amplia de tu negocio y, lo más importante, tomas decisiones con la seguridad de que si no resultan ser exitosas, no perjudicas a un tercero.

### ¿Qué desventajas destacaría de ser dueño de su propia empresa?

La responsabilidad y el riesgo de algunas situaciones las sufres más intensamente. “Trabajas” toda la semana, ya que el fin de semana sigues dándole vueltas a las cosas.

### ¿Cuál cree que es la mejor formación para ser un emprendedor?

Además de las cualidades que ya he mencionado, creo que también debe poseer experiencia en el sector en el que quiera emprender algo. También es importante haber vivido de cerca la carrera de un emprendedor o, por lo menos, conocerla.

### ¿Es una empresa personalista o cree que podría funcionar si la vende?

AC Hotels es una empresa totalmente profesionalizada. Presido una compañía que posee una filosofía absolutamente corporativa, liderada por un equipo de gente muy joven (la media de edad es de 29 años, ¡todo un lujo!) y poseemos un Comité de Dirección, integrado por los responsables de los distintos departamentos,

que actúa como un “centro de negocio” desde el cual se gestionan los hoteles.

### ¿Cree usted en la frase “ innovar o morir”?

Sí, absolutamente.

### ¿Ve el éxito de tu empresa, o su continuidad como un reto personal?

Yo creo que ya he cumplido de sobra con mis retos, tanto personales como profesionales. La continuidad de AC Hotels responde algo tan simple como que me divierte hacer lo que hago.

### ¿Dónde ve a su empresa en 10 años?

Continuar siendo la cadena hotelera urbana de referencia en España y serlo también en el resto de Europa.



*“Creo que he sido yo quien no ha podido disfrutar de mis hijos, más que ellos de mí. No poder vivir momentos familiares muy importantes porque debía cocinar, ha sido algo muy doloroso para mí”*

*“El emprendedor o la emprendedora tiene que tener una personalidad especial porque debe saber que tu trabajo, tu negocio depende de ti, no finaliza a cierta hora y te olvidas; Vas a casa con el trabajo en la mente y vuelves igual”*

*“¿Cualidades? Tesón, sacrificio, capacidad de trabajo, no olvidar que hay que trabajar muchísimo, dedicación en cuerpo y alma, y ser capaz de afrontar problemas. La preocupación de buscar clientes, deudas, préstamos, si lo haces con cariño y bien creo que merecen la pena; el trabajar para ti es mucho más gratificante”*

*“El trabajo en el restaurante me apasiona y me ha dado muchas satisfacciones”*

*“Ojalá fuese mejor de lo que soy, pero siempre he intentado hacer las cosas lo mejor posible y siempre me he entregado en cuerpo y alma”*

*“Mi objetivo no era trabajar para ganar dinero. Yo nunca he pensado en si ganaba dinero o no, quería hacer un trabajo bien hecho”*

*“He intentado siempre que el cliente del restaurante no fuese cliente para un día exclusivamente. He tratado de que se vaya satisfecho, que lo cuente, que funcione el boca a boca y que vuelva”*

## 1. BIOGRAFÍA

La vida de esta emprendedora está inevitablemente unida a su empresa: el Restaurante Túbal. Pero, ¿alguien imagina a Atxen siendo pianista o cantante profesional?; porque ofertas para montar un grupo no le han faltado.

Sin embargo, la familia de Atxen Jiménez es de tradición hostelera, ella se crió en el ambiente del bar, los fogones, los pinchos ... y ha continuado con esa tradición. Atxen se tuvo que trasladar a Pamplona a estudiar pero, no le gustaba la vida en la capital y tampoco el ambiente del internado. Prefirió ayudar a sus padres, que pusieron en marcha un bar en 1.942, aunque según confiesa, podía haber realizado cualquier trabajo. De los cuatro hermanos Jiménez, tres mujeres y un hombre, sólo Atxen y su único hermano varón, se inclinaron por la hostelería. En la primera ampliación crearon un pequeño comedor con una decena de mesas, así pasaron de los pinchos a la demanda creciente de menús. Si su madre elaboraba buenos pinchos, ¿por qué no iba a ser capaz de cocinar platos? La decisión fue acertada. Llegó el momento, más adelante, de ampliar el local con la adquisición de la peña El Cierzo. Fueron años duros y de gran esfuerzo, pues los fogones se encontraban lejos del comedor. Fue entonces cuando su hermano, decidió abandonar el mundo de la hostelería.

Nuevos cambios se avecinaban en el negocio. Lo dividieron, por un lado, el bar y por otro, el restaurante. Vendieron el primero y Atxen se hizo cargo del restaurante. Sus padres le insistían en que dejase de trabajar. “Regentar un negocio hostelero exige mucho sacrificio” le recordaban. “Dedícate a tu familia” le aconsejaban. Tuvo dos opciones :convertirse en ama de casa o hacerse cargo del restaurante. Se inclinó por la segunda: el día a día entre los fogones y sala le había atrapado; y a ello se sumaba un factor esencial, todas las decisiones – los aciertos y las equivocaciones – dependían exclusivamente de ella.

El negocio, ese pequeño restaurante de Tafalla, fue evolucionando con el tiempo. Poco a poco, Atxen fue adquiriendo locales con mucha visión de futuro. Ello exigía importantes inversiones, para lo que se vio obligada a endeudarse en varias ocasiones.. La clientela aumentaba y el local se quedaba pequeño. Atxen, valiente, volvía a ampliar. En un momento dado, compró un edificio cercano a la Plaza de Navarra. Su entorno

no la entendía, “delira” llegaron a pensar. Ahora bien, contó siempre con el apoyo incondicional de su marido y sus hijos. Era suficiente.

No le movía el capricho, ni el afán de acumular. En su fuero interno estaba convencida de que aquel pequeño bar que heredó de sus padres se iba a convertir en un gran restaurante, el Túbal. Y así ha sido. Un restaurante reconocido en las grandes guías del sector, que ha permitido crear nuevas líneas de negocio: una discoteca y una tienda Delikatessen.

## 2. DATOS DE LA EMPRESA

- nombre completo: Restaurante Túbal S.L.

- forma jurídica: Sociedad Limitada.

- año de creación: 1942

- actividad desarrollada: Hostelería

- sede social: Tafalla

- teléfono de contacto: 948-700852

- e-mail/web: [tubal@restaurantetubal.com](mailto:tubal@restaurantetubal.com)/  
[www.restaurantetubal.com](http://www.restaurantetubal.com)

- número de trabajadores: 32

- facturación anual: 2.500.000 €

- mercados a los que se dirige: Navarra, provincias limítrofes, Cataluña y gente de paso. Particulares, empresas, bodas y convenciones

### ¿Siendo su padre un buen relaciones públicas con el bar y su madre una excelente cocinera, usted que ha heredado?

Yo creo que ambos me han enseñado mucho. De mi padre aprendí el trato con los clientes, Él derrochaba simpatía, era un maravilloso relaciones públicas; Fue un ejemplo de abnegación por el trabajo, le gustaban las cosas siempre bien hechas. Mi madre era un encanto, entregada, generosa y tenía una cocina sencilla. Ella me enseñó a cocinar y, algo muy importante, el amor y el cariño a los fogones.

### ¿Le apoyó algún organismo?

No, no hubo ninguna institución que me apoyase, pero tampoco tuve problemas por ser mujer. Es más, los bancos confiaron en mí y mi marido jamás se inmiscuyó en el tema de los créditos. La gente confiaba en mi trabajo; los bancos, al ver mi trayectoria, no ponían problemas.

### ¿Siente más apoyo familiar ahora?

He tenido la suerte de que mis hijos han continuado el negocio. Mi hijo Nicolás es cocinero y se encarga de la elaboración de los platos, a pesar de que al principio yo no le dejaba. Tras ponerle a prueba en temporada alta, y después de haber trabajado un año con Hilario Arbelaiz y otro con Juan Mari Arzak, ahora es un gran cocinero. Beatriz, mi otra hija, tras estudiar Económicas y trabajar en banca, decidió incorporarse a la plantilla del restaurante para llevar la gestión y los números. Ha sido una elección propia, yo no les he obligado. Incluso mi nuera trabaja aquí.

### ¿Cuál cree que ha sido la fórmula de su éxito?

Ojalá fuese mejor de lo que soy, pero siempre he intentado hacer las cosas lo mejor posible y siempre me he entregado en cuerpo y alma. Por ejemplo, cuando surgió la denominada “nueva cocina vasca”, fui consciente de que debía innovar, no me podía quedar atrás. Entonces dediqué mi escaso tiempo libre a leer y crear nuevos platos para mejorar. No trabajaba para ganar dinero, yo nunca he pensado en si ganaba dinero o no, quería hacer un trabajo bien hecho. Siempre con ilusión, mejorar en decoración, atención, el ambiente, la cocina, etc. He intentado siempre que el cliente del restaurante no fuese cliente para un día exclusivamente. He tratado de que se vaya satisfecho, que lo cuente, que funcione el boca a boca y que vuelva.

### ¿Cree que es importante el boca a boca? ¿Ha influido para que el Túbal haya llegado a ser lo que es?

Es fundamental. Lo importante es un trabajo bien hecho. Yo trabajo por el cliente, quiero que la gente salga de aquí contenta y, así luego lo recomiendo a sus amigos. Pero, lo que no puedo hacer es defraudar a esos que han venido recomendados, me gusta que sientan que han disfrutado y vuelvan.

### ¿Ha pensado alguna vez en dejar el Tubal?

Me cuesta mucho, porque realmente es mi vida, mi mundo. Me

doy cuenta de que voy cumpliendo años y tal vez debería relajarme un poquito, sobre todo durante el fin de semana. ¡Acabo destrozada! Pero me gusta recibir y despedir al cliente... Tengo mucha capacidad de trabajo, pero soy consciente de que no puedo seguir a este nivel. También sé que no podría quedarme en casa sin hacer nada. Los domingos, que cerramos por la noche, trabajo doce horas y me parece poco. Supongo que para muchas personas sería una paliza. Pero el día a día del restaurante me apasiona y me ha dado muchas satisfacciones.

### ¿Qué cualidades cree que debe tener alguien para montar su propia empresa?

Tesón, sacrificio, capacidad de trabajo, pensar que hay que trabajar muchísimo, dedicación en cuerpo y alma, y ser capaz de afrontar problemas. Las preocupaciones son muchas: buscar clientes, deudas, préstamos... Si lo haces con cariño y bien, creo que merecen la pena; el trabajar para ti es mucho más gratificante. Tienes que ser una persona luchadora y abnegada. ¿Alguna compensación? Una vida que te llena, te apasiona porque trabajas para ti. Hay que estar siempre dispuesto a emprender, aunque te cueste hay que decir que sí muchas veces, porque si no te estancas y te olvidan. Luego se recogen los frutos. Muchas veces me ha costado ir a Madrid o a la Expo de Sevilla, pero luego todo ha sido positivo.

### ¿Una persona emprendedora es de una madera especial?

Sí. El emprendedor debe saber que las preocupaciones no se acaban cuando finaliza el horario laboral: vas con tu trabajo a casa y vuelves con tu trabajo. Yo no cambiaría un trabajo autónomo por otro dedicado a estar ocho horas en una oficina o fábrica. El trabajar en tu empresa es mucho más gratificante, por eso yo animaría a todo el mundo.

### ¿Ha tenido problemas para conciliar la vida familiar y la vida laboral?

Siempre pensé que mis hijos me echarían en cara que me dedicase en cuerpo y alma al restaurante. Yo trabajaba con dolores de parto, decía que aún tenía tiempo y seguía cocinando; a los cuatro días de dar a luz ya me incorporaba a trabajar una jornada de dieciséis horas. Para la mujer no es algo fácil, sobre todo en hostelería: trabajar por las tardes, sábados, vacaciones y más cuando tu marido no se dedica al sector. La mujer sigue

teniendo problemas para integrarse, más que el hombre, porque seguimos siendo madres y, queramos o no, nuestro corazón sigue estando en la familia. Tenemos dos ocupaciones, la de fuera y la de casa. Al final, nunca me han echado en cara nada, porque el restaurante estaba en casa y siempre me veían ahí.

### ¿Ha echado algo en falta en su vida?

Sí, creo que he sido yo quien no ha podido disfrutar de mis hijos, más que ellos de mí. No poder estar en momentos muy importantes de mi familia por estar cocinando ha sido algo muy doloroso para mí, yo lo disimulaba y la gente no me lo notaba. Al final, sabes prescindir de algunas cosas: no participar en las confirmaciones de mis hijos, celebrar las comuniones el lunes para poder preparar la comida ...

### ¿Ha pensado alguna vez en abrir algún restaurante en otro sitio?

No. He tenido oportunidades, incluso con planos sobre la mesa. Pero no lo hubiera podido llevar a cabo, porque necesito estar en el día a día, controlar su marcha in situ. Mi hijo y yo hacemos un equipo. Por otro lado, a nuestros clientes les gusta que les atiendan, que les haga propuestas, por ejemplo, a la hora de elaborar un menú. El restaurante es un conjunto de atención, cocina, servicio, personalidad... Además, como soy muy de Tafalla y muy de Navarra, me he quedado aquí.

### ¿Hasta dónde quiere llegar en el mundo de la gastronomía?

Me gustaría que, tanto mi hijo como yo, fuésemos en el mundo de la gastronomía como Picasso o Velázquez en la pintura. Pero no todos somos artistas. Hay muy pocos creadores. Me gustaría seguir aprendiendo y ser mejor, saber explotar mis cualidades para conseguir hacer las cosas lo mejor posible.

# e

## ntrevista

### Carlos Ibáñez

Procesos Láser Auxiliares de Navarra S.I.



*“Vamos a reducir un poco el crecimiento, porque hemos cometido el error de crecer demasiado.. Vamos a bajar volumen y la facturación para ser más rentables”*

*“Si hay dos personas en Finisterre que quieren ir a América, el que no se tira no llegará nunca”*

*“El dejarlo ahora mismo supone una liberación porque estoy muy cansado, aunque, más adelante, tal vez sienta mucha pena”*

*“La principal característica de una persona emprendedora es la constancia, la capacidad ímproba de no desmoralizarse porque hay momentos muy duros. Si crees que puedes desmoralizarte en el camino, no lo intentes. La vida es dura de por sí. Ser empleado es duro, pero ser empresario, lo es mucho más”*

## 1. BIOGRAFÍA

Asturiano de nacimiento, Carlos Ibáñez estudió Ingeniería Industrial en Madrid, lugar donde vivió durante varios años. Allí trabajaba en una empresa de transformación de plástico para vehículos industriales: volantes, salpicaderos, etc. A continuación, se trasladó a Linares para dirigir una empresa del sector de la automoción que necesitaba una nueva dirección. Una maniobra dudosa del propietario le obligó a dar un giro a su vida profesional, a buscar el norte en otra ciudad.

En Pamplona, trabajó una vez más en una empresa relacionada con el sector del automóvil que construía carcasas de plástico para camiones, algo muy novedoso. Allí tuvo su primer contacto con la técnica láser que se estaba desarrollando en aquella época. La idea de crear una empresa que ofreciera servicios utilizando esta técnica, comenzó a rondar por su cabeza. Encontró otras dos mentes inquietas, dispuestas a asociarse en esta aventura, y tomó la decisión de no volver a ser empleado por cuanta ajena. Sus socios delegaron en él y recorrió Europa para conocer las nuevas máquinas que se estaban fabricando ya en otros países.

Apasionado de los viajes, cada verano se recorre África en vehículos que él mismo adapta. No pernocta en hoteles, ni toma aviones. Allí ha aprendido que Occidente tiene mucho que aprender del Sur, de su capacidad de adaptación y de su visión de la vida.

PLAN, Procesos Láser Auxiliares de Navarra, nació en 1992, un año de grave crisis económica que dificultó los primeros pasos del proyecto. El promotor, Carlos Ibáñez, estaba convencido de las posibilidades de negocio de la técnica láser, por lo que acudió a Cein. Elaboró el plan de viabilidad con la ayuda de esta sociedad pública, e incluso, se instaló en el Vivero de Empresas que Cein tiene en Noain para apoyar el nacimiento de empresas innovadoras. La actividad que desarrollaba PLAN, no obstante, exigía un local de grandes dimensiones y un espacio de carga y descarga, por lo que los socios buscaron una nueva ubicación.

El mayor escollo de esos primeros momentos fue conseguir financiación para abordar la compra de su primera máquina que, en aquellos años, suponía una importante inversión: 48 millones de pesetas en un momento en que los tipos de interés se habían disparado. La mediación de Cein fue determinante para contactar con un socio capitalista que aportó la cantidad necesaria para esta primera inversión. Ahora PLAN está centrada en un proceso de reducción del volumen de negocio y diversificando su actividad de transformación del metal - plegado, soldado, etc-, en detrimento del corte por láser.

## 2. DATOS DE LA EMPRESA

- nombre completo: *Procesos Láser Auxiliares de Navarra S.L.*
- forma jurídica: *Sociedad Limitada.*
- año de creación: *1.992*
- actividad desarrollada: *Empresa de subcontratación de corte por láser.*
- sede social: *Polígono Industrial Calle J6. 31192 Mutilva Baja*
- teléfono de contacto: *948 151 818*
- e-mail/web: *ofertas@planavarra .com/ www. planavarra.com*
- número de trabajadores: *26*
- facturación anual. *2,5 millones de Euros*
- mercados a los que se dirige: *Todas las necesidades de corte por láser*

### ¿Cómo surgió la idea de crear una empresa?

Conocimos el láser por una necesidad porque, en un momento dado, necesitábamos cortar unos perfiles de plástico con láser y no se podía conseguir de manera tradicional. Fui a Zaragoza para que cortasen la pieza y, efectivamente, lo hicieron. En aquel momento no pensaba en el láser como negocio, nos resolvieron el problema por lo que comenzamos a enviarles más encargos. Cuando finalizó mi etapa en la empresa, mis futuros socios y yo nos planteamos qué hacer: conocíamos las posibilidades del láser y la idea fue tomando forma poco a poco..

### A la hora de montar la empresa, ¿se dejó llevar por la intuición o realizó una planificación exhaustiva?

Nosotros sabíamos dónde había necesidad y habíamos trabajado en la industria de esta zona. Nos dirigimos a unas empresas concretas a las podíamos aportar soluciones. Por otro lado, también tanteamos otras para conocer qué respuesta obteníamos. Nunca hemos tenido un comercial.

### ¿Fue dura la labor de comercialización para darse a conocer?

Cuando creamos la empresa apenas había necesidad de comercialización en Navarra. El cliente te venía a buscar. Ahora somos muchos en nuestra comunidad y la competencia es dura. En los últimos años hemos hecho una labor comercial en otras comunidades y en el extranjero. Contamos con sendos delegados en Francia y en Portugal. También tenemos clientes en Galicia, Cataluña, Madrid, Asturias...e incluso en Marruecos.

### ¿Cuáles fueron las mayores dificultades que se encontró?

El mayor problema fue la búsqueda de financiación, la negociación con los bancos. Esa es la mayor barrera con la que te encuentra. El resto de las personas, entidades y empresas nos tomaban en serio: Cein, nuestros clientes... Cuando pones en marcha un proyecto de estas características necesitas dinero porque, probablemente, sufrirás una época de pérdidas. Las personas que cuentan con ese dinero no invierten en iniciativas empresariales, invierten, por ejemplo, en pisos. El asunto financiero es permanentemente un problema, pero hay que arriesgar. Yo siempre cuento que, si hay dos señores en Finisterre que quieren ir a América, el que no se tira no llegará nunca.

### El crecimiento de la empresa les ha traído algunos problemas...

Nos hicimos un planteamiento equivocado de crecimiento, era algo ambicioso; sin embargo, las previsiones no se cumplieron. En primer lugar, hay un déficit de capacitación profesional en esta área. Por otro lado, tengo la sensación de la muchas personas no se comprometen con la empresa, tan sólo buscan un sueldo.. El hecho de crecer tanto ha supuesto, más plantilla y más problemas con el personal. Estoy decepcionado.

### ¿Qué importancia tiene la calidad en PLAN?

Siempre hemos estado muy preocupados por este tema, de hecho creo que hemos sido la primera empresa de láser española en conseguir la certificación ISO. Lo tenemos claro, es nuestro compromiso: la única forma de mantener una buena relación con el cliente es la calidad, que te conozcan porque eres bueno.

### ¿Tiene Departamento de Calidad? ¿ En qué consiste?

Sí, una persona se encarga del control de la gestión de calidad. Controla los procesos de producción, detecta los errores,

responsables, causas, las máquinas, auditoría de ISO, etc. También se ocupa de la seguridad, del área de recursos humanos y de la prevención de riesgos laborales.

### ¿Tiene dificultades trabajar como una empresa subcontratada?

Sí, porque las grandes empresas creen que podemos hacer milagros, como en Lourdes., Te piden encargos de un día para otro, cuando en algunos casos, ni siquiera contamos con las piezas. Ahora, estamos trabajando un producto propio para no depender tanto de los pedidos, algo, por otro lado, bastante complicado. Otra de las dificultades de la subcontratación es el embalaje. Trabajamos piezas diversas, desde molinos de viento hasta cuerdas de violín, lo que supone una dificultad añadida para buscar cajas y otro tipo de embalajes que se adapten a piezas de dimensiones tan dispares.

### ¿Qué supone la innovación en PLAN?

Como subcontratista implica estar a la última en maquinaria láser, siempre que se pueda económicamente. En cuanto al producto, estamos investigando en un producto propio que podamos fabricar y comercializar nosotros. Es algo un poco especial, un mercado pequeño con un valor especial, con un valor añadido muy alto y que podamos fabricar sin realizar muchos cambios.

### ¿Dónde ve a su empresa en diez años?

No estaré en ella. Estoy cansado, la fatiga se acumula y sigo en la brecha pero con un horizonte cercano. No me preocupa vender mi parte de la empresa, o seguir como socio, pero exclusivamente como socio capitalista.

### ¿No le dará pena dejarla?

Depende, hay que verlo con perspectiva, a largo plazo. Yo realmente, lo he pasado francamente mal. Ahora mismo supone una liberación, porque estoy muy cansado. Tal vez, más adelante me arrepienta de mi decisión, aunque lo dudo. Mi vida personal lo agradecerá.

### ¿Qué cualidades debe tener un emprendedor?

Dudo que el emprendedor se haga. No sé si hay que ser muy camicace o tener una capacidad de sufrimiento sobrenatural. La principal característica es la constancia, la capacidad sobrehumana de no desmoralizarse porque hay momentos muy

duros. Mi consejo es que si tienes alguna posibilidad de desmoralizarte, no lo hagas. La vida es dura de por sí: Ser empleado es duro pero, ser empresario, lo es mucho más.

### ¿Cómo animaría a un emprendedor a montar su empresa?

No lo haría. La vida me ha enseñado a no intervenir, he animado a mi hijo a crear su empresa, y sigue adelante. Pero lo he hecho porque es mi hijo. Nunca desmotivaría a un emprendedor, pero tampoco, le daría ánimo; Le contaría las ventajas y desventajas, siendo objetivo y que él decidiese. No querría esa responsabilidad.

### ¿Ha conseguido desconectar de la empresa fuera del trabajo?

Fui capaz de hacerlo. Lo he logrado durante una época, pero desde hace algún tiempo no lo consigo. Mi afición es viajar. El pasado año estuve en África más de un mes y no conseguí desconectar.

### ¿Qué tal fue la experiencia de su viaje a África?

Estupenda. Procuero viajar de un modo diferente. De heho, no dormí en hoteles, ni viajé en avión. Fuimos en un todo-terreno al que yo hice toda la carrocería. .. A pesar de todo no conseguí desconectar. Los africanos son la gente más encantadora del mundo. Tenemos mucho que aprender de África, ellos podrían sobrevivir perfectamente aquí y nosotros allí no. La vuelta es dura porque te tienes que volver a adaptar al mundo occidental.

### ¿Hay algo que quiera comentar sobre lo que no le hayamos preguntado?

Sí, es sobre los clientes. El cliente es desconsiderado, tiene desfachatez, encima no es fiel, en cuanto puede te abandona porque otros le ofrecen mejores precios. Además hay algunos clientes que son "cerradores" de empresas, porque te exprimen hasta que cierras, el proveedor no les importa, fijan ellos el precio, y si no puedes responder a esas condiciones, siempre hay camicaces que están dispuestos a trabajar por un precio más bajo. Nunca hay problemas con el abastecimiento.





“Todavía hay que seguir mejorando en calidad de producto, aportar novedades al mercado, trabajar más la comunicación... es decir, no despistarnos para nada”

“Mi padre me ha enseñado valores básicos de cómo llevar una empresa: tesón, perseverancia, constancia, ilusión, fe, sentido común...”

“Desde 1.995 hasta hoy, hemos seguido una línea creciente de beneficios. La decisión de liberarnos de la gestión de los restaurantes fue la mejor”

“Nos vemos como un David frente a Goliat: nuestras armas son producto diferencial, novedoso y sobre todo de calidad”

## 1. BIOGRAFÍA

Daniel Palacio es uno de los tres socios fundadores de Tutti Pasta S.A., empresa que, en sus orígenes, centraba su actividad en la explotación comercial de tres restaurantes de comida rápida. Hoy se ha convertido en el líder del sector en la producción de platos de pasta preparados con salsa. Daniel ha pasado de la caja del restaurante a la gerencia de una empresa que cuenta con 46 empleados, con una previsión de seis millones de euros de beneficios para 2005. Palacio ha respirado la inquietud empresarial en casa, pues su padre era gerente de una empresa de alimentación. Fue él quien le apoyó con ideas y capital. Como

gerente de Tutti- Pasta, lejos de confiarse, está siempre pendiente de mejorar, un valor muy presente en él.

La idea de crear la empresa surgió a raíz de una visita a una feria de maquinaria; allí descubrió una máquina que elabora pasta muy fácilmente. Junto a su padre, detectó un hueco en el mercado estatal porque, ni la pasta ni los platos precocinados, estaban explotados comercialmente. Vio que podía ganarse la vida con un negocio diferente con posibilidades de futuro. Siendo ya gerente, en 1.995, decidió dar un giro a Tutti- Pasta y centrarse en la producción de los platos preparados, estableciendo los restaurantes como franquicias a las personas que en aquellos momentos ejercían las funciones de encargado. Fue una decisión dura, muy dura... pero resultó la más acertada.

## 2. DATOS DE LA EMPRESA

- nombre completo: Tutti- Pasta S.A.
- forma jurídica: Sociedad Anónima
- año de creación: 1.987
- sede social: Pol. Industrial Comarca-2 Calle B nº 10 31191 Esquiroz (Navarra)
- Actividad desarrollada: Fabricación de platos preparados ultracongelados de Pasta Italiana.
- teléfono de contacto: : 948.32.64.02
- e-mail: comercial@tuttipasta.com
- web: www.tuttipasta.com
- número de trabajadores: 46 repartidos en dos centros (Pamplona, Madrid).
- Facturación anual: La previsión para el presente ejercicio de 2.005, es de aproximadamente 6 millones de Euros.
- Mercados: En el origen Tutti Pasta S.A. se dirige fundamentalmente al mercado de Hostelería con la marca Tutti Pasta, y desde hace un año se crea una nueva marca Ricci Pasta dirigida a al mercado de la Alimentación.

# y crece!

### ¿Si se quería dedicar a la producción de platos preparados por qué empezó con el restaurante?

Fue una manera de dar a conocer la marca y de probar el mercado. Queríamos dar al restaurante un toque diferente, buscamos una idea distinta en aquel momento: un fast-food. Además nos dimos cuenta de que en Pamplona, en 1.987, no había ningún restaurante de comida rápida, algo que en otras ciudades era muy habitual. En 1.995 decidimos centrarnos en la parte industrial, dejando los restaurantes como franquicias.

### ¿Realizó algún tipo de planificación para lanzar el nuevo producto o se dejó llevar por la intuición?

No necesitamos ninguna planificación porque ya contábamos con la experiencia de los restaurantes. Sabíamos que el producto gustaba, tanto al cliente como a otros establecimientos de hostelería que nos demandaban nuestro producto, y esto fue suficiente.

### ¿Le influyó la experiencia empresarial de su padre?

Sí, mi padre me ha enseñado valores básicos de cómo llevar una empresa: tesón, perseverancia, constancia, ilusión, fe, sentido común... Luego, en parte también hemos sido autodidactas y, cómo no, con el paso de los años se acumula experiencia, la mejor forma de aprender.

### ¿Hubo muchos momentos duros?

Tenemos una sensación de habernos adelantado a los tiempos. Hasta 1.995 fueron años muy duros, no sabíamos qué hacer con los restaurantes, incluso, los socios tuvieron que invertir más dinero durante varios años pero, al final, las cosas salieron. Desde 1.995 hasta hoy, hemos estado todos los años en una línea de expansión en ventas y en beneficios. La decisión de liberarnos de la gestión de los restaurantes fue la mejor.

### ¿Por qué dice que fue la mejor decisión?

Se barajó en su momento como idea de negocio la expansión de la cadena de restaurantes fast-food utilizando la forma de franquicia. Romper de manera drástica con los restaurantes resultó dramático en muchos momentos, pero creo que acertamos. Necesitaba mucho tiempo, atención, sacrificio, horas y problemática porque un restaurante requiere al dueño al frente de la gestión del negocio, no puede ser un empleado más. Al final, en seis meses conseguí que todos los restaurantes fuesen franquicias.

### ¿Cuál cree que ha sido la fórmula de éxito de Tutti-Pasta?

La gestión creo que fue buena. Pero también resultó fundamental el hecho de acertar con un producto novedoso y apostar por la innovación y la calidad. Por todo ello, obtuvimos la certificación ISO 9.000 en 2.000, cuando pocas empresas en Navarra lo tenían, y fuimos pioneros en el sector de platos preparados de España en conseguirla. La imagen de Tutti- Pasta siempre ha sido de una empresa innovadora, especializada, y de que ofrece un producto diferenciado. Por lo que estamos obligados a conseguir ser el referente de platos preparados con salsa de España.

### ¿Mantiene contacto con los consumidores?

Sí, en 2.003 creamos la marca Ricci Pasta, que está destinada a los hogares más que a la hostelería, y este año ya está despuntando. En las degustaciones que hemos hecho, los consumidores se sorprenden, siempre destacan el sabor. El comentario que más nos satisface es que parece que está hecho en casa. También elaboramos encuestas de satisfacción y descubrimos que la facilidad de preparar el producto también es un reclamo. ¿Otras ventajas? La rapidez y facilidad de preparación, y por supuesto, que se trata de un producto sano.

### ¿Hay mucha competencia en el sector de los platos precocinados?

Indudablemente hay competencia que antes no teníamos, otras empresas han intentado copiar nuestro producto pero, honestamente, creo que no lo han conseguido. Han surgido muchos platos preparados de pasta, más bien salteados diría yo, que no son tan cómodos de preparar como los nuestros. Con estos platos, muy diferentes a los nuestros, es necesario encender el fuego, utilizar aceite, se mancha... y con los de Tutti-Pasta no.

### ¿Y hay competencia con multinacionales?

Sí, muchas veces sentimos que luchamos contra dos Goliats. Tenemos que competir con multinacionales como Nestlé y Unilever y también, por otro lado, la concentración y poder de negociación de las grandes cadenas. Así que nos vemos como David: Nuestras armas son producto diferencial, novedosos y sobre todo de calidad. Otra desventaja es nuestra escasa capacidad de invertir grandes cantidades en publicidad y



comunicación. El presupuesto de una multinacional poco tiene que ver con el nuestro.

#### ¿Es la innovación importante para Tutti- Pasta?

Todos los años presentamos proyectos de I+D+I, bien sea de nuevos productos, servicios, o mejoras de procesos por lo que siempre recibimos ayudas en este concepto. Tenemos un departamento de innovación, y al frente de ese departamento se está siempre trabajando en nuevos desarrollos y procesos. La apuesta por I+D siempre ha sido fuerte y ahora más.

#### Aparte de Portugal, ¿ha pensado en salir a otros mercados europeos?

Hemos trabajado la internacionalización, pero ahora nos la estamos tomando más en serio. De hecho, tenemos dos clientes que llevan trabajando con nosotros más de diez años, cuyas casas madres están en Alemania. Así que hemos presentado el producto en las delegaciones francesas y alemanas de estas empresas. También hemos hecho exposiciones del producto en ferias internacionales y ha tenido una buena aceptación.

#### ¿Qué porcentaje de proveedores son navarros?

Es un número muy alto, más de un 50 %. Empresas del cartonaje, de producción de tomate, carne de cerdo, de vacuno, bacón, la nata para las salsas, la harina, etc.

#### ¿Dónde ve a su empresa en un plazo de diez años?

Los planes estratégicos están marcados hasta 2.008, en ese año prevemos duplicar la facturación actual hasta llegar a unos doce millones de euros. Este año 2005 calculamos una facturación de 6 millones. Supone un importante salto si lo comparamos con el año 1.995 cuando estábamos en 450.000 Euros de facturación. Pero todavía hay que seguir mejorando en calidad de producto, aportar novedades al mercado: rissoto, refrigerados, seguir trabajando la comunicación .... Es decir, no despistarnos para nada. También nos gustaría tener las cuatro líneas de la fábrica operativa, ya que ahora trabajamos solamente 1 y media. La sociedad es nuestra gran aliada.

#### ¿Por qué es la sociedad su aliada?

Por la evolución de la sociedad: los cambios en los hábitos de consumo de la vida moderna, el nuevo concepto de familia y la búsqueda de una alimentación sana son nuestros mayores aliados. Nuestros clientes del futuro ahora tienen 3 y 5 años, la tradición culinaria que les vamos a transmitir es casi nula. Además,

el plato de pasta es una comida sana, tiene muchos hidratos de carbono pero poca grasa y poca sal.

#### ¿Come su propio producto?

Sí, muchas veces me llevo la pasta a casa y la cocino yo con diferentes salsas. Así, luego hablo con el departamento de I+D y les doy ideas.



*“Un empresario es un creador, y una empresa es una creación y crear agrada a todo el mundo”*

*“Nuestras amigas hablan de sus hijos y nosotras de Congresos Navarra”*

*“Si hay que agradecer a alguien su apoyo, es a nuestros primeros clientes que confiaron en nosotras”*

*“En los primeros años de vida de la empresa hubo una total dedicación, incluso teníamos un slogan: “Congresos Navarra lo mejor para el fin de semana”*

*“La empresa ha empezado a ser lo que debería ser desde su inicio, hace seis años, aunque eso nos hubiese supuesto mucho más capital inicial”*

## 1. BIOGRAFÍA

Dolores Vicente, licenciada en Derecho, y Victoria Vidaurre, técnica en Gestión de Turismo, se conocen, como dicen ellas, desde antes de nacer porque sus familias eran amigas. Al terminar sus estudios, ambas se fueron a Londres a estudiar inglés y allí se encontraron y retomaron su relación de amistad. Después, cada una siguió con sus compromisos profesionales pero seguían en contacto. El gusanillo emprendedor ya estaba ahí, tenían la idea de montar un negocio y pensaron en abrir

una delegación de una empresa de transporte en Pamplona. El primer intento no cuajó.

El gusano emprendedor seguía haciendo su labor de zapa. Por una parte, Victoria siendo estudiante, acudió a un congreso en el que detectó muchas deficiencias, además en su trabajo anterior, sintió que podía llevar las riendas de una empresa. Por su parte, Dolores, que trabajaba en Madrid, vino a Pamplona en Navidad. Le llamó la atención un anuncio de Cein que leyó en prensa: “Si tienes una idea de empresa te ayudamos a montarla” decía. Victoria ya tenía la idea. El anuncio sirvió de acicate. La inquietud emprendedora de ambas mujeres hizo el resto: de la idea al proyecto.

Congresos Navarra nació con seis socios, que además eran amigos, y con un capital social de 120.000 pesetas. Cada socio tuvo que invertir una capital inicial de 20.000 de las antiguas pesetas. La empresa se creó en abril de 1.989, después de que Dolores acudiese a la primera edición del curso de emprendedores/as de Cein. Dolores y Victoria se ocupan de la gestión desde sus inicios. En este tiempo, otra socia ha dejado su trabajo, y ahora se encarga de la labor comercial. En principio, la empresa ofrecía dos servicios: la organización integral de congresos y además el receptivo de turismo, línea que desapareció en 1.993. En 1994 llegó el despegue definitivo de la empresa. El proyecto era arriesgado porque en aquella época Pamplona no contaba con la infraestructura suficiente en cuanto a plazas hoteleras, salas de congresos, etc. La gran perspectiva era el futuro Palacio de Congresos y Auditorio, Baluarte, proyecto que se aplazó para construir el Planetario.

## 2. DATOS DE LA EMPRESA

- nombre completo: Congresos Navarra S.L
- forma jurídica: Sociedad Limitada
- año de creación: 1989
- actividad desarrollada: Organización de congresos y reuniones empresariales, gestión turístico-cultural de patrimonio artístico y servicios de atención e información al público.
- sede social: C/ Larrabide n. 15



- teléfono de contacto: 948274050
- e-mail/web: [www.congresosnavarra.com](http://www.congresosnavarra.com)
- número de trabajadores: 30
- facturación anual: 1.030.000 €

- mercados a los que se dirige: Fundamentalmente mercado nacional, todos los sectores, empresas y administraciones públicas.

### ¿Por qué fue decisivo el año 1.992?

Dolores Vicente: Fue decisivo porque ese año tomamos la decisión de centrarnos en la organización de congresos y dejamos de lado la línea de receptivo de turistas. Resultó complicado combinar las dos líneas, porque también nos faltó conocimiento, no tanto en la coordinación guías turísticos, pero sí en la gestión integral. Además hasta el 92 Victoria trabajaba en otra empresa por la mañana. Combinó los dos trabajos porque Congresos Navarra todavía no era rentable. El 93 fue un año muy duro también.

### ¿Por qué?

Dolores Vicente: En 1.993 sólo organizamos tres eventos que se celebraban en la misma fecha y en tres localidades diferentes. Todo el trabajo del año se concentró en el día 25 de junio: Los Premios Príncipe de Viana en Leire, una entrega de premios en Pamplona, y unas jornadas de turismo rural en Isaba. De locura.... Por otra parte, debíamos alquileres, no cobrábamos... fue fatídico. Después, hicimos algo de labor comercial puerta a puerta, y en el segundo semestre nos encargaron varios congresos para el año siguiente. Poco a poco, pasito a pasito, fuimos creciendo.

### ¿Hubo alguien que les apoyó en sus comienzos?

Victoria Vidaurre: Si hay que agradecer a alguien su apoyo, es a nuestros primeros clientes que confiaron en nosotras. Nuestros familiares nos dieron el dinero que pedimos, que tampoco era mucho.

### ¿Qué dificultades se encontraron?

D.V.: La principal dificultad fue la falta de clientes, si los hubiésemos tenido desde el principio todo hubiese sido más

fácil. Empezamos de cero. Teníamos ciertos conocimientos pero no contactos, porque al no haber trabajado en otra empresa del sector era muy difícil hacerse con una cartera de clientes.

### ¿Tuvieron que renunciar a muchas cosas por la empresa?

V.V.: A todo (risas). En los primeros años de vida de la empresa hubo una total dedicación, llegamos a tener un slogan: "Congresos Navarra lo mejor para el fin de semana". Incluso, se involucraron familiares y amigos que nos echaban una mano o nos prestaban ordenadores, lo que hiciera falta. Renunciamos a vacaciones y a fines de semana pero, como nos gustaba, no fuimos conscientes en ese momento. Sin embargo, después de seis años decidimos trabajar un número concreto de horas, poner un límite.

### Generalmente siempre se ha identificado congresos con azafatas, ¿es un servicio que también ofrecéis?

D.V.: En 1.994 comenzamos a ofrecer un nuevo servicio que respondía a una intuición de lo que el mercado demandaba: ser proveedores de un servicio completo de atención e información al público que incluye personal cualificado.. Este servicio ha ido creciendo desde el 94, tuvo una buena aceptación y hoy supone casi la mitad de la facturación anual debido a que ahora hay más congresos. Las azafatas se pueden contratar través de una ETT pero nosotras aportamos azafatas con experiencia y su supervisión.

### ¿Han hecho mucha labor comercial?

V.V.: Al principio era una labor puerta a puerta. El problema se planteaba cuando nos sumergíamos en la organización de un congreso, entonces abandonábamos la labor comercial porque no había más personal y las dos estábamos centradas en la organización. Hace seis años, creamos el departamento comercial del que se encarga la tercera socia, así el flujo de trabajo es continuo y no hay parones por no poder buscar clientes. La empresa ha empezado a ser lo que debía ser desde su inicio hace seis años. Ahora bien, si lo hubiéramos planteado así desde un principio, nos hubiese supuesto mucho más capital inicial.

### ¿Cómo ha influido el Baluarte en la trayectoria de Congresos Navarra?

emprende

y crece!

D.V.: En la consolidación de nuestra empresa no ha influido porque cuando se construyó el Baluarte, Congresos Navarra ya era una referencia en la organización de eventos. En cuanto al volumen de congresos, sí que ha aumentado un poco pero, tampoco se puede decir que se haya disparado, aunque ha sido capaz de traer jornadas que antes no hubiesen llegado porque no había disponibilidad. Sí ha influido el hecho de que todo el personal de información al público se contrata a nuestra empresa y puede, también, aportar estabilidad al sector.

### ¿Tenían ustedes vocación de empresarias?

V.V.: Yo creo que no teníamos vocación de empresarias, realmente creo que nuestra vocación era emprendedora. Si no, no hubiésemos puesto tanto empeño y tiempo. Sí teníamos algo que he descubierto años después: la visión. Yo siempre había tenido mucha ilusión por tener una empresa, y la idea de organizar congresos siempre me había gustado.

### ¿Qué ventajas tiene ser vuestro propio jefe?

V.V.: Tiene muchas ventajas: seguir tu propio criterio, la satisfacción de hacer lo que tú quieres... Un empresario es un creador, y una empresa es una creación y crear agrada a todo el mundo. Nuestras amigas hablan de sus hijos y nosotras de Congresos Navarra.

### ¿Cuál creen que ha sido la clave del éxito?

D.V.: El trabajo, sin dudarlo. La suerte no viene sola, hay que buscarla, crear circunstancias para que llegue: buscar, buscar y buscar. Pero, con perseverancia, hay que tener los objetivos claros. Siempre nos acordamos de la frase de la propietaria de un restaurante con que frecuentábamos con nuestros clientes. "Resistir es vencer" nos decía, porque, con frecuencia, no le podíamos pagar la cuenta en el momento.

### El hecho de ser amigas antes que socias ¿ha facilitado o dificultado las relaciones personales y profesionales entre ustedes?

V.V.: Hemos tenido un criterio muy similar, y esto lo facilita todo. No es tanto el que te lleves bien o mal, que seas bueno o malo, profesional o no. Hay otras cuestiones indispensables como el respeto o la confianza plena en la otra persona, sabiendo que si no está trabajando las 24 horas es porque, realmente, no puede. También, ha sido importante que ninguna de las dos, hayamos tirado la toalla en los momentos más difíciles

### Cómo presidentas de dos Asociaciones, ¿creen qué es importante el asociacionismo?

D.V.: Victoria es la presidenta de AMEDNA (Asociación de Mujeres Empresarias y Directivas de Navarra) y yo (Dolores) soy presidenta de la Asociación Navarra de Empresas Organizadoras Profesionales de Congresos y vicepresidenta de la española. Hemos tomado parte activa en todas las asociaciones que hemos podido, creemos que es muy importante. Es otra prueba de que tenemos criterios similares. En ambos campos el sectorial y el de las mujeres empresarias, necesitamos publicidad y unirnos para conseguir objetivos comunes

### ¿Cómo ven su empresa en el futuro?

V.V.: La vemos un poco más grande, pero no demasiado porque en el último periodo hemos crecido bastante. Contamos con treinta nóminas fijas. Nuestra estructura actual nos permite crecer, en cuanto a volumen de trabajo, sin modificar la plantilla. Recientemente hemos logrado el certificado de calidad, que nos va a facilitar la visión de futuro.

### ¿Por qué comparan la evolución de una empresa con el crecimiento de un hijo?

V.V.: La evolución de una empresa se puede asemejar al crecimiento de un hijo porque al principio necesita dedicación absoluta, luego crece, pega el estirón hasta que al final se independiza, es decir, está preparada para vivir sin nosotras. Se podría incluso vender, y si lo haces bien, es como casar bien a un hijo.





*“Comencé a hacer cosas que otros peluqueros no hacían, y así gané clientela.”*

*“La gente innovadora es aquella que hace cosas que las demás personas no hacen”*

*“Reinvierto todos mis beneficios para realizar nuevos proyectos empresariales”*

*“Invertí nueve millones de las antiguas pesetas, pero yo hice de todo: decoré la tienda, trabajé como albañil, coloqué el suelo, diseñé el mobiliario de la tienda, cumplimenté las nóminas... incluso me hice las fotos...”*

*“De Londres vine con las ideas muy claras, algo fundamental para tener un negocio. También necesitas confianza en ti mismo y en lo que estás haciendo. Si no la tienes, es mejor que te dediques a trabajar para otra persona. Yo siempre he tenido claro lo que quería”*

*“El 75% del éxito del negocio está en el equipo de trabajo de la peluquería”*

## 1. BIOGRAFÍA EMPRENDEDOR

El nombre de Mikel Luzea está inevitablemente relacionado con el mundo de la peluquería: moda, tendencias, estilo... ¿Alguien se imagina a este estilista pilotando un avión o frente a un ordenador?

El sueño del Mikel adolescente era ser piloto, lo que exigía unas excelentes calificaciones. No pudo ser, y así, probó suerte en disciplinas como la informática, el marketing y la delineación. Con 18 años empezó a estudiar peluquería, una profesión de la que se enamoró. Había encontrado su vocación.. Trabaja los siete días de la semana, con lo que su vida personal se resiente. Ahora bien, es consciente de la suerte que tiene: trabaja en un mundo que le apasiona.

Mikel Luzea, pamplonés de 34 años lleva desde los diecinueve en la profesión. Vivió durante cinco años en Londres, donde –como todo estudiante extranjero- ejerció los oficios más variopintos, incluidos el de fregaplatos. La experiencia londinense fue muy positiva tanto en lo profesional, ya que trabajó en diez peluquerías, como en lo personal. Volvió a Pamplona con ganas de aplicar todo lo aprendido en los establecimientos británicos más selectos. Así, en un plazo de cuatro meses inauguraba su primer salón de peluquería en el barrio de Iturrama. Un concepto de espacio avanzado en estos lares, ya que combinaba los servicios de una peluquería con una boutique de ropa. Esta última línea de negocio no funcionó y decidió entonces ampliar el salón..

Este joven e inquieto estilista saltó a los medios de comunicación por ser el primer peluquero del mundo que retransmitía sus cortes en directo a través de la webcam que tiene instalada en su salón. Su página web se ha convertido en una de las más visitadas del sector. En 2003, abrió un segundo salón de belleza y compagina esta actividad con la promoción de videos profesionales con distribución internacional, colaboraciones con diversas publicaciones especializadas, realización de shows y cursos de peluquería.

Y sigue innovando, creando y generando actividad. Ha sido galardonado con los premios más prestigiosos en el ámbito internacional. En 2005 lanzó al mercado una línea de productos capilares con su nombre y ahora planea abrir un tercer local en breve. Suma y sigue ¿Qué le deparará el futuro a este emprendedor infatigable?

emprende

y crece!

## 2. Datos de la empresa

- *Nombre completo:* Mikel Luzea

- *forma jurídica:* Autónomo

- *año de creación:* 1.996

- *actividad desarrollada:* Peluquería y venta de productos

- *sede social:* Calle Tudela 9, 31002 Pamplona

- *teléfono de contacto:* 948 204 131

- *e-mail/web:* [www.mikel-luzea.com](http://www.mikel-luzea.com)

- *número de trabajadores:* 12

- *facturación anual:* 318.674 €

- *mercados a los que se dirige:* Público en general y profesionales de la peluquería

### ¿Vino de Londres con la idea de abrir ya su peluquería en Pamplona?

Sí, lo tenía claro. Me fui a Londres porque era la capital mundial de la peluquería. Incluso, allí intenté abrir una peluquería pero al ser extranjero tuve muchos problemas con el aval y los bancos. Así que decidí volver a Pamplona, donde estaba mi familia, que fue quien me avaló para abrir el primer salón y la tienda de ropa.

### ¿Cómo consiguió sus primeros clientes en la peluquería?

Yo siempre he dado mucha importancia al tema de la comunicación, marketing, relaciones públicas... y aprendí en Londres que todo esto funciona. Uno de mis jefes en Inglaterra solía salir en televisión, era conocido... así que me interesé en saber cómo había llegado allí. Al llegar a Pamplona empecé a hacer notas de prensa, aunque no sabía como hacerlas, fui autodidacta. Esto es, utilicé medios que otros peluqueros no explotan, y así gané clientela.

### ¿Con qué inversión comenzó?

Fue una inversión de nueve millones de las antiguas pesetas, pero yo hice de todo: decoré la tienda, trabajé como albañil, coloqué el suelo, diseñé el mobiliario de la tienda, las nóminas...

incluso me hice yo mismo las fotos promocionales... Cuando el salón empezó a funcionar, tras el bache de la tienda de ropa, empecé a delegar funciones. Yo soy un profesional de la peluquería, no un empresario, aunque dirijo; he delegado temas de fotografía, contabilidad, relaciones públicas, consultoría etc. para que los lleven profesionales especializados.

### ¿Cuáles fueron las mayores dificultades con las que se encontró?

Fueron principalmente dos: la burocracia y conseguir la financiación. Encuentras muchas dificultades para todo; cuando estás montando un negocio necesitas mucha ayuda porque te llevas palos de todos lados. Y por supuesto, nuestra gran preocupación, la cuestión económica: ¿dónde consigues el dinero? Los bancos no se implican, pero yo tuve la suerte de que mis padres me avalaron. Es muy caro montar un negocio: local, decoración...

### ¿Cuál cree que ha sido la fórmula de su éxito?

De Londres vine con las ideas muy claras, algo fundamental para poner en marcha un negocio. También tienes que tener confianza en ti mismo y en lo que estás haciendo. Si careces de ella, es mejor que te dediques a trabajar para otra persona. Yo siempre he tenido claro lo que quería.

### ¿Qué entiende por innovación?

La gente innovadora es aquella que hace cosas que las demás personas no hacen.

### ¿Cómo fue el lanzamiento, el salto a su segunda peluquería?

El nuevo salón lo abrí hace dos años y medio, cuando la primera ya llevaba funcionando más de seis años. Hasta que no lo vi claro, no me lancé. Me gusta arriesgar pero con los pies en el suelo. En cuanto vi el nuevo local me costó dos segundos

decirme, ni siquiera pregunté el precio. Adquirir ese local ha sido una de mis decisiones más acertadas.

### ¿En qué criterios se basa para la selección de personal?

Me baso sobre todo en la intuición, porque trabajar en una peluquería es como hacer un master en psicología, así que conoces las personas en cuanto entran. En la entrevista personal,

que es lo primero, me doy cuenta de si la persona se adapta a nuestra filosofía. La prueba práctica llega luego. La plantilla ha aumentado, pero continúa íntegro el equipo del principio, he acertado siempre en la selección. Para mí el equipo de trabajo es primordial: el 75% del éxito de un negocio radica en el personal que trabaja en la peluquería. Por eso, trabajo por la defensa de los derechos de los profesionales peluqueros, considero que no están lo suficientemente valorados ni social ni económicamente.

### ¿Ha pensado alguna vez en salir de Pamplona?

Ahora estoy centrado en la apertura de mi nuevo salón en la zona centro, Plaza del Castillo o alrededores. Cuando tenga esta peluquería consolidada en Pamplona, me lanzaré a Barcelona porque allí tengo toda la producción de mi línea de productos capilares.

### ¿En que consiste su línea de productos?

Son productos creados por mí. en colaboración con un laboratorio de Barcelona. Yo le digo al laboratorio lo que quiero, recogiendo opiniones del personal, clientes, amigos etc. y él me lo prepara. Cuando llega el producto lo reparto entre la gente que creo que sabe, me dicen sus impresiones y se hacen las modificaciones necesarias para que el producto final sea exactamente como yo quiero.

### ¿Comercializa otro tipo de productos o servicios?

Además de la peluquería y la línea de productos capilares, vendo las fotografías de mis peinados y he lanzado al mercado cuatro vídeos de peluquería. Son cuatro vídeos, dos de ellos producidos por mí, en los que se explica paso a paso diferentes cortes de pelo y la coloración. También he hecho galas de peluquería por toda España, Londres y en breve me voy a Argentina.

### ¿Obtiene muchos beneficios con sus productos?

Ahora mismo no, es una inversión a largo plazo. Pero fue una ilusión que tenía yo desde siempre. Lo que pretendo es crear los quince productos que tengo en mente, que se vayan consolidando en mi peluquería, que le gusten a la gente, que repitan. Una vez consolidados, ya buscaré el modo de distribuirlos.

**Desde el principio ha tenido claro lo importante que era la comunicación, ¿por qué?**

Cada vez invierto más en comunicación, es muy importante que la gente conozca un producto para comprarlo. Por muy bueno que seas, si no sabes venderte no haces nada. Eso sí, tiene que haber calidad en el producto que vendes porque si lo compras y no te gusta no lo vuelves a adquirir. Esa calidad la tienes que saber transmitir; si tienes las dos cosas tendrás éxito.

### ¿Dónde ve a su empresa en diez años?

Si llevo nueve años y tengo dos peluquerías y una línea de productos, en diez años espero tener, como mínimo, diez peluquerías y una línea de productos completa y distribuidor a nivel mundial. Si es más mejor, pero no es un tema de ambición económica sino que es más un reto profesional, ambición, pero profesional porque todo lo que gano lo reinvierto.

### ¿La gente le reconoce por la calle?

En Pamplona sí, porque he trabajado muchos años en la televisión: Canal 4, ETB, Canal 6. Fuera de aquí no, me conocen los profesionales, incluso me han llegado a pedir que les firme los vídeos.

### ¿Cuida mucho su imagen?

Sí porque al fin y al cabo vivo de ella. Yo soy la imagen de la empresa: peluquerías, líneas de productos, etc. También cuido mi ropa, voy al gimnasio...



*“Con el dinero que me ahorro en publicidad doy a probar Martiko a media España” Esto ha sido nuestra gran publicidad y la que más ha fidelizado a la gente, con el dinero que me ahorro en publicidad doy a probar Martiko a media España.*

*“Sin darte cuenta hay veces que vives para trabajar, pero intento organizarme para tener mis fines de semana y las vacaciones, hay que tener cuidado porque el trabajo te desgasta mucho”*

*“Lo que más me satisface es estar en alguna degustación y que la gente reconozca a Martiko como un producto asociado a la calidad”*

*“Hoy cuidamos mucho la higiene, la limpieza, la esterilización con programas muy modernos y no hay casi incidencias”*

*“Los puntos que garantizan la continuidad están claros, Martiko es una empresa familiar, y todos mis hijos tienen muy claro cuál es la mejor forma de seguir adelante”*

## 1. BIOGRAFÍA

Nacido en Irurita, se trasladó con dos años a Bera de Bidasoa y con sólo catorce años, dado que la economía familiar no permitía estudiar una carrera, comenzó a trabajar en el sector de la fundición, la que define como una buena experiencia. A los 16 años tomó la decisión de aprender un oficio, el de fontanero, trasladándose a vivir a Francia donde combinaba las

clases con días de trabajo. Cinco años más tarde tuvo la posibilidad de obtener la nacionalidad francesa, pero decidió volver a España, puesto que el espíritu emprendedor ya estaba en Peio: quería montar su propio taller de fontanería. Para ello necesitaba capital inicial y en ese momento las únicas posibilidades que permitían el ahorro de dinero eran echarse a la mar, la montaña o partir a América, y este beratarra optó por el mar, donde estuvo un período de tres años. A su regreso, puso en marcha el taller de fontanería, le siguió una tienda de electrodomésticos, y en 1.977 decidió abrir unas ventas en Ibañeta. En el año 86, con la entrada en vigor del Mercado Común europeo Peio temió que el negocio de la frontera dejase de ser rentable por lo que se asoció con Miguel Goñi para poner en marcha un nuevo proyecto empresarial englobado dentro de la industria cárnica de derivados del pato, Martiko.

El comienzo no fue fácil, este sector agroalimentario estaba muy extendido en Francia, pero no en España. La empresa trasladó a varios trabajadores a Francia con el objetivo de adquirir los conocimientos propios del oficio, y en el año 89 creó la primera granja y puso en marcha la primera fábrica en los bajos de la venta de Ibañeta. Una vez comprobada la aceptación del producto en España, tres años más tarde, Martiko invirtió en su primera nave agroalimentaria en Bera de Bidasoa con obrador, matadero y sala de despiece.

En esta época también comenzó a trabajar el pescado, concretamente el salmón.

En cuanto a la distribución, la realizaba en el sector de la hostelería y tiendas delicatessen, y en 1.996 la empezó en grandes superficies como Eroski y El Corte Inglés, pero no fue hasta dos años más tarde, gracias a la construcción de una segunda nave de producción, que se introduciría de forma importante en el mercado nacional.

En el año 2000, Martiko continuó ampliando su producción mediante la construcción de una tercera nave dirigida esta vez a la producción de salmón ahumado y preparación de platos preparados que en la actualidad están introduciendo en el mercado.



## 2. DATOS DE LA EMPRESA

- nombre completo *Conservas Martiko, S.A*
- forma jurídica: *Sociedad Anónima*
- año de creación: *1986*
- actividad desarrollada: *Industria cárnica de derivados de pato y de oca. Desde 1990 además se dedica a la elaboración y comercialización de pescados ahumados (salmón, bacalao, trucha, otros)*
- sede social: *Polígono Zalain, s/n 31780-Bera (Navarra)*
- teléfono de contacto: *948.625016 (Fax: 948.625036)*
- e-mail/web: : *www.martiko.com*
- número de trabajadores: *155*
- facturación anual: *31,1 millones de euros*
- mercados a los que se dirige: *85% mercado nacional. Mercado exterior: Mayoritariamente en Iberoamérica.*

### ¿Por qué de fontanero pasó a poner en marcha una fábrica de productos derivados del pato?

Trabajábamos la fontanería y la verdad, es que las cosas iban bien pero detectamos que había una buena oportunidad de negocio en el comercio de la frontera, por lo que decidimos abrir las Ventas de Ibañeta. Sin embargo con la llegada del Mercado Común Europeo temimos que este último negocio fracasase con lo que decidimos apostar por un nuevo negocio, el resultado de esta apuesta fue Martiko. La decisión de optar por este negocio provenía de la gran demanda existente en el país vecino de los productos derivados del pato. Teniendo en cuenta que el pato funcionaba muy bien en Francia y en la alta hostelería ¿por qué no iba a funcionar en España y en la mediana hostelería?

### ¿Qué dificultades se encontró a la hora de fundar Martiko?

Las dificultades eran mayores antes, cuando yo empecé, que ahora cuando el Gobierno de Navarra está volcado en impulsar empresas. Hoy la gran ventaja es que cuando los bancos y cajas, sobre todo éstas, ven a alguien en quien pueden confiar

le ayudan con unos tipos de interés muy bajos, nosotros tuvimos el precio del dinero al 18 %. Pero es verdad que los márgenes y beneficios eran otros porque el mercado ahora está casi colapsado.

### ¿Recibió ayuda de algún organismo o institución?

Al principio pensaron que estábamos locos. Conseguí organizar una excursión de políticos y técnicos a las Landas francesas para que viesen como era el proceso de fabricación del pato. Después, el Gobierno de Navarra nos ayudó con la producción y nos dieron subvenciones muy altas porque la cuota láctea se había terminado, era una manera de crear y mantener empleo.

### ¿Cómo dio a conocer su producto?

No somos una gran empresa que podamos estar en la televisión y en prensa. En hostelería lo que hemos hecho han sido concentraciones por toda España, contratando a un cocinero de nombre y crear una serie de platos delante de otros cocineros para que estos vean que el pato es un producto noble, fácil de preparar y de buena calidad a un precio asequible. Todos los jefes charcuteros de las grandes superficies han pasado por Martiko para que conociesen el producto y supiesen responder a las preguntas del ama de casa. Sin embargo, nuestro fuerte son las degustaciones en el punto de venta, tenemos a 20 personas que sólo se encargan de esta promoción por toda España. Esto ha sido nuestra gran publicidad y la que más ha fidelizado a la gente, con el dinero que me ahorro en publicidad doy a probar Martiko a media España.

### ¿Le supuso algún problema por la exclusividad, pasar de vender Martiko en tiendas Delikatessen a venderlo en grandes superficies?

Hubo un conflicto con las tiendas Delikatessen porque no querían los mismos productos que se vendían en superficies comerciales por eso, creamos la marca Ibañeta, como un producto con valor añadido, distinto, de calidad. Era una manera de distinguir productos dirigidos a clientes diferentes

### ¿Es importante la calidad para usted?

Tenemos un departamento de calidad en el que hay cuatro personas, dos en la carne y otros dos en el pescado. En Lerín hay dos veterinarios permanentes que se encargan del matadero y de la granja. Aunque lo más importante que tenemos es el

autocontrol y las auditorias internas de las grandes superficies que siempre nos dan buena nota, y eso con lo complicado que es. Hoy cuidamos mucho la higiene, la limpieza, la esterilización con programas muy modernos y no hay casi incidencias.

### ¿Ha intentado potenciar el empleo local?

Por norma, todos los trabajadores/as de Martiko son de las cinco villas, no han sido siempre de Bera porque la empresa no cierra y lo que hacemos es coordinar las festividades de las localidades pertenecientes a las cinco villas, el personal de Martiko opta a vacaciones en las festividades de su localidad.

### Y ¿el empleo femenino?

En esta zona hay mucho hombre que se va a trabajar a Pamplona, pero también hay mucha mujer y nosotros para el tema del pescado y de los platos cocinados el 70 % de la mano de obra es femenino. En la parte del envasado y el etiquetado también trabajamos más con mujeres.

### ¿En qué países trabajan?

En Méjico, Cuba, porque se trabaja muy bien con cadenas hoteleras. Hemos hecho una importante implantación en Argentina en todas las cadenas, también en Chile funcionan nuestros productos muy bien. Ahora nuestro reto es crecer en toda Latinoamérica, queremos conseguir una homologación en Méjico para poder empezar a trabajar en EE.UU.

### ¿Qué proyectos de futuro tiene Martiko ahora mismo?

Acabamos de abrir un matadero y una sala de despiece en Lerín. También hemos comprado una participación de Delicass de Guipúzcoa, nuestro mayor competidor, esto nos ha proporcionado un control de mercado importante, concretamente el 80 %, donde no está Martiko está Delicass y viceversa. Aunque cada uno tiene su red comercial, modo de fabricación, fábricas etc. pero no nos podemos despistar. Además hemos comprado una nave en el Polígono Orcoyen para el tratamiento de la pluma: lavado, esterilizado etc. Con esta instalación, casi el 100 % del pato se está utilizando. Por último, en Narbarte queremos abrir otra nave de congelación para centrar allí la producción de los platos cocinados y darle un empujón.

### ¿Animaría a una persona a que montase una empresa?

Sí, lo que pasa es que claro, la empresa te da satisfacciones pero también te da decepciones. Tú eres operario y el viernes te vas a casa y te olvidas, en cambio el empresario no. Además nosotros con el comercio de la frontera en las Ventas de Ibañeta nos toca trabajar también el fin de semana. Sin darte cuenta hay veces que vives para trabajar, pero intento organizarme para tener mis fines de semana y las vacaciones, hay que tener cuidado porque el trabajo te desgasta mucho.

### ¿Cómo ve el futuro de la empresa?

Lo veo bastante bien, la parte comercial, la fabricación y los números van bien y salvo que mis hijos tengan algún disgusto esto es para rato. Los puntos que garantizan la continuidad están claros, Martiko es una empresa familiar, y todos mis hijos tienen muy claro cuál es la mejor forma de seguir adelante. Ahora se sacrifican 4.000 patos diarios y mi ilusión es llegar a la edad de los ochenta duplicando esa cifra.

### ¿Qué es lo que le provoca más orgullo?

Lo que más me satisface es estar en alguna degustación y que la gente reconozca a Martiko como un producto asociado a la calidad.





*todo. Es fundamental llegar a casa y estar satisfecha de tu trabajo. El mayor defecto es la pereza"*

### 1. BIOGRAFÍA

A los 18 años se fue de casa sin un lugar donde quedarse. Decidió pedir empleo en todas las tiendas de la calle Estafeta de Pamplona, y rápidamente lo encontró. Ha trabajado la mayor parte de su vida como autónoma, regentando un supermercado, un bar o una mercería.

Cuando se quedó embarazada dejó el bar, por el enorme sacrificio que suponía. Como se aburría se apuntó a un costurero. Pensó que era una buena idea de negocio y abrió una mercería, donde también enseñaba a coser. Este trabajo le permitía conjugar el cuidado de sus hijos con el negocio. A los cinco años se cansó y cerró la tienda. Se incorporó entonces a la empresa Asientos Esteban como operaria, cosiendo fundas de autobuses. En 1997, Asientos Esteban decide crear una empresa auxiliar independiente para coser las fundas. Para ella la alternativa era clara: iniciar un negocio como empresa auxiliar.

Cuando Asientos Esteban decide externalizar la labor de cosido de fundas, las veinte trabajadoras que se dedicaban a ello piensan en crear una cooperativa. El proyecto no era factible, por lo que Rosa María decide emprender en solitario, y crea Mikelva una empresa con seis trabajadoras. Seguía siendo propietaria de la bajera de la mercería en la Estafeta, por lo que ya disponía de un local para su nuevo negocio.

Acudió a Cein para recibir asesoramiento y realizar un plan de viabilidad. En principio, parecía que aquel negocio era viable. La empresa empezó a crecer, en un año contaba con una plantilla de 24 costureras. Rosa María se encargaba de todo: calidad, facturación, transporte, control, formación etc. Sí, el negocio marchaba bien, por lo que decide comprar una nave en el Polígono de Talluntxe. El nuevo espacio permitía aumentar la producción y ampliar la cartera de clientes: Tecnoconfort, colchones Mash... En los últimos años, ha ampliado el local y a diversificado su negocio con el forrado de asientos de autobuses, trenes, aviones y automóviles.

### 2. DATOS DE LA EMPRESA

- nombre completo: Mikelva SL
- forma jurídica: Sociedad Limitada
- año de creación: 1.997
- actividad desarrollada: Cosido y forrado industrial de fundas
- sede social: Polígono Industrial Talluntxe 2 C, Calle nº 68
- teléfono de contacto: 948 312 834
- e-mail/web: serco\_sl@terra.es
- número de trabajadores: 34
- mercados a los que se dirige: Fabricantes de Asientos originales de autobuses, trenes, aviones y automóviles.

#### ¿Ha tenido que renunciar a muchas cosas por la empresa?

Sí, he renunciado a mucho, porque en su día decidí tener un negocio, hacerme cargo y, como consecuencia, servirle bien al cliente. Servirle con las condiciones y con la calidad que él pide, porque nos hemos comprometido con el cliente hasta el final. Una muestra de esta calidad es la certificación ISO que conseguimos en 1.999

#### ¿Ha repercutido en su vida familiar?

Tengo tres hijos, y a los tres les he llevado al colegio y les he dado el pecho. ¡Claro que he perdido muchas horas, pero siempre me las he ingeniado! Por ejemplo, me llevaba a los hijos en el capazo al taller, o cuando trabajaba en la tienda de telas, ellos jugaban en una plaza mientras yo atendía. Además, la casa siempre la he llevado yo, limpiaba, cocinaba, hacía la compra. Siempre nos hemos apañado, y sobre todo ahora, porque mi marido está de amo de casa, es la única manera de que yo esté tranquila trabajando; también me ayuda en la empresa. Ahora bien, mi dedicación al trabajo ha reducido al mínimo mi vida social y la relación con mis amigas.

#### ¿Ha tenido dificultades en la labor comercial por ser mujer en el sector del automóvil?

Profesionalmente, siempre me he llevado muy bien con los

hombres, no he tenido ningún problema. En la mayoría de los casos, sobre todo en mi labor comercial, me ha tocado tratar con hombres. Nunca ha sido problema. Yo hablo con quien tengo que hablar, me da igual si es hombre o mujer. Hay que buscar el interlocutor más válido para una empresa, y es indiferente que sea hombre o mujer

#### ¿Hay compromiso del personal con Mikelva?

En Navarra el sector de la automoción está ocupado por grandes empresas, Mikelva al ser una empresa pequeña, no puede ofrecer las mismas condiciones de una gran empresa. La gente lo que quiere es trabajar en una multinacional con anonimato, mucha flexibilidad de horario, reducción de jornada, más sueldo, tener un convenio mejor... En una empresa pequeña esas condiciones no son posibles. Prefieren ser un número más a que les conozcas por su nombre y apellido. En Mikelva, si dos bajas coinciden en el tiempo, te descuadra toda la producción. Por tanto, si alguien se pone enfermo, llamamos para saber si están bien y cuándo van a volver.

#### ¿Hay problemas para encontrar personal?

Sí, muchos. Tenemos problemas también para mantener a ese personal que se incorpora. Una vez formado, en muchos casos, se va por razones de horarios, turnos, etc. Además, no hay experiencia previa de las trabajadoras porque en Navarra no hay sector textil, la gente no sabe coser. Y ya cuando contratas, hay gente que tiene motivación pero otros no. Aquella que tiene motivación, al final aprende, por muchas dificultades que tenga. Pero, nos encontramos con otras personas totalmente desmotivadas: pueden estar cosiendo horas con la aguja dada la vuelta o el hilo mal enhebrado.

#### ¿Ha pensado en expandirse por el extranjero?

Inicié contactos en Marruecos y en países del Este y, si se me presenta un trabajo que puedo hacer fuera, me lo llevo. Pero, teniendo aquí como principales clientes a Tecnoconfort y a Asientos Esteban el trabajo requiere distancias cortas. Con los colchones hubiese sido diferente porque ya trabajas sobre pedido.

#### ¿Le preocupa la situación del sector del automóvil en España?

Sí, es tal mi preocupación, que ya estoy pensando en diversificar.

*"Tengo tres hijos y a los tres les he llevado al colegio y les he dado el pecho. ¡Claro que he perdido muchas horas, pero siempre me las he ingeniado! Me llevaba a los hijos en el capazo al taller o, cuando trabajaba en el comercio textil, ellos jugaban en una plaza mientras yo atendía"*

*"Hay algunas mujeres que no quieren responsabilidades: no les gusta el mando. Quieren llevarse bien entre ellas y no tener que echar broncas a nadie"*

*"La gente quiere trabajar en una multinacional con anonimato, mucha flexibilidad de horario, reducción de jornada, más sueldo, tener un convenio mejor... Esto no es posible en una empresa pequeña. Prefieren ser un número más a que les conozcas por su nombre y apellido"*

*"Mi dedicación al trabajo ha repercutido negativamente en mi vida social, en la relación con mis amigas"*

*"Nunca estoy tan mala como para no trabajar, ya puedo tener fiebre, dolor... pero vengo a trabajar"*

*"Tienes que saber qué quieres y saber si vas a ser capaz de realizar ese trabajo. Si tú te ves con fuerza, no hay barrera en el mundo que te pare ni porque seas mujer, ni porque tengas hijos. Nada. Lo importante es tener ganas de trabajar. Te enfrentas con mucho, no sólo con el trabajo: clientes, operarias, la casa, los hijos... porque, al final, la mujer es la que lucha por*



El sector está en crisis. Tengo un proyecto de nueva actividad para la primera nave. Quiero testar el producto con los potenciales clientes antes de empezar a producir. Mi experiencia en hostelería y en la mercería me ha enseñado que no puedes estar esperando a que el cliente entre. Hay que ir a buscarlo. Se trata de producir un artículo que se usa mucho aquí, con poco personal. Le estoy dando vueltas al asunto.

### ¿Dónde ve a Mikelva en el futuro?

De momento, mis hijos no quieren esta herencia. Hay que ser realista porque yo no produzco un producto propio, me dedico a la transformación: coser y forrar, mío no es nada. En las temporadas en las que había menos trabajo, sí que he buscado producir producto propio pero abandoné la idea. Ahora me costaría mucho fabricar un producto propio. Prefiero tener todo planificado, saber los asientos que tengo que coser, antes de estar con la incertidumbre del qué pasará.

### ¿Cree usted que es insustituible?

Nadie es insustituible, ni yo ni todos los que están trabajando aquí. Ahora bien, me cuesta mucho delegar. Al principio. En Industrias Esteban me aconsejaban que buscara a alguien que, en un momento dado, pudiera sustituirme. Si me pasara algo, el taller no se abriría y habría mucha gente parada. Pero reconozco que he tenido suerte, nunca me ha pasado nada ni he tenido que ausentarme del trabajo. Nunca estoy tan mala como para no trabajar. Ya puedo tener fiebre, dolor... yo vengo a trabajar.

### Pero, ¿algún día habría fallado?

Sí, el día del parto y los tres días que he estado en el hospital. El cuarto día, que yo me quería coger fiesta, ya me llamó mi hermano y me dijo que tenía que volver porque había problemas. Tal vez no haya hecho la jornada completa, pero excepto entonces, todos los días me he pasado por el taller.

### Después de su experiencia, ¿cómo cree que debe ser la persona emprendedora?

Hay que tener claras dos cosas: no puedes fallar ni a tu empresa ni a tu familia. Deberíamos saber desconectar aunque a mí se me hace muy difícil. Siempre se necesita alguien con quien descargar. Tienes que saber qué quieres y saber si vas a ser capaz de realizar ese trabajo. Si confías en ti misma, si tú te

ves con fuerza no hay barrera en el mundo que te pare. Nada. Ni porque seas mujer, ni porque tengas hijos, nada. Lo importante es tener ganas de trabajar. Te enfrentas con mucho, no solamente con el trabajo: clientes, operarias, la casa, los hijos... porque al final la mujer es la que lucha por todo. Es fundamental llegar a casa y estar satisfecha de tu trabajo. El mayor defecto es la pereza.



*“Yo creo que innovar es lo que hacemos las pequeñas empresas, ir avanzando, ir mejorando cada día de nuestras vidas”*

*“La formación es un pilar fundamental. Por mi falta de preparación, conforme hemos ido creciendo he necesitado la formación: he hecho cursos sobre Marketing, I+D, exportaciones etc. y ahora estoy haciendo un curso de Dirección General”*

*“Yo creo que los emprendedores deben tener algo mágico, además deben ser positivos, tener más paciencia que nadie, tener prisa para que todo llegue pero también la calma suficiente; es un equilibrio”*

*“Yo suelo decir que tengo mis dos hijos y a parte tengo a mi otra hija que es Bobinados Osés porque al final es parte de mi vida”*

*“Yo defiendo mucho las PYMES porque en ellas trabajan personas, trabajo con gente y luego me voy a tomar un café con ellos. Es más, yo creo que nunca me iré de Peralta, porque soy de ahí, tengo mi vida etc. Las multinacionales están muy bien y dan muchos puestos de trabajo pero cualquier día se van y allí no hay amigos, ni familiares ni nada”*

## 1. BIOGRAFÍA

Esta peraltesa lleva en el mundo laboral desde los catorce años; en aquella época empezaba a ser usual que la mujer realizase estudios superiores, pero Teresa decidió trabajar. Comenzó en Azkoyen cuando era una empresa pequeña, cuando ésta creció, llegó un momento en que tenía que cambiar internamente o subcontratar; Teresa, siempre pendiente de su formación, continuó aprendiendo y adquiriendo experiencia cada día en el trabajo. En este momento de la empresa, tomó Teresa su decisión, tras dieciséis años de trabajo por cuenta ajena, de iniciar su aventura empresarial, su magia emprendedora, como dice ella. Se lanzó a la aventura, como un de sus aficiones favoritas: el buceo; actividad que práctica con asiduidad y que le ha llevado a viajar al Mar Rojo.

Así pues, Bobinados Osés empezó como una empresa de fabricación de bobinas subcontratada por Azkoyen y con dos trabajadores, Teresa y su marido. En siete meses ya contaba con 35 trabajadores.

Los siete primeros años de la vida de Bobinados Osés fueron los más felices para Teresa, la empresa creció, se fueron a una nave más grande, pero fue aquí donde llegó el primer obstáculo: Azkoyen le dijo que tenía que reducir los precios de las bobinas en un 30%, si no se llevaría la producción a otros países. Finalmente pudieron bajar los precios un 35%, pero este hecho conllevó un cambio de mentalidad en la empresa que se plasmó en un proceso de mejora y de búsqueda de clientes alternativos a Azkoyen.

En 2.001 y con la llegada de las máquinas que aceptasen el Euro, la empresa vivió otro momento de expansión y la plantilla se multiplicó por tres, llegando a los 85 trabajadores. Sin embargo, con la crisis provocada por el descenso de la venta de tabaco, llegó otro momento de incertidumbre, que Teresa ha sabido superar gracias a sus nuevos proyectos.



## 2. DATOS DE LA EMPRESA

- nombre completo: Bobinados Osés
- forma jurídica: Sociedad Limitada
- año de creación: 1.987
- actividad desarrollada: Fabricación de Solenoides, mercado por láser y tecnología Rfid.
- sede social: Polígono Industrial Gargantúa 31350 Peralta (Navarra)
- teléfono de contacto: 948 750 728
- e-mail/web: teresa@bobinadososes.com / www.bobinadososes.com
- número de trabajadores: 25
- facturación anual
- mercados a los que se dirige: Nacional / Europeo

### ¿Qué dificultades se encontró a la hora de montar su empresa?

La principal dificultad fue dar el primer paso, esa primera vez. Estaba trabajando en una empresa, con un sueldo fijo, estable, tenía proyección...fue dejarlo y meterme en un mundo en el que no sabes qué va a pasar. Aunque también cuentas con la ayuda de instituciones públicas para que el emprendedor superé sus primeros miedos.

### ¿En qué nuevas estrategias está inmersa su empresa?

En 2.000 nos certificamos con la ISO, porque íbamos a salir al mercado, una vez consolidada la fabricación de bobinas. Desde aquí instalamos dos nuevos procesos estratégicos: I+D y el Marketing Comercial, a los que íbamos a dedicar gran parte de los esfuerzos de la empresa. Hay que decir que para este lanzamiento hemos contado con la ayuda de entidades públicas como CEIN S.A., que siempre han estado allí para ayudarnos. Además, trabajamos con un nuevo elemento: el Transponder.

### ¿En qué consiste el elemento Transponder?

Al principio no le habíamos hecho caso porque estábamos centrados en la producción de bobinas para Azkoyen, pero con la búsqueda de nuevos clientes nos empezó a interesar. El Transponder es una bobina y un chip soldados, que permiten mediante su lectura, la identificación de personas, ganado, los perros etc. que llevan un chip incorporado. Nos permite ser una empresa muy innovadora, porque la innovación y la tecnología debería ser apuesta en las empresas pequeñas.

### ¿Por qué les pareció interesante?

Era algo que encajaba muy bien con la visión tecnológica que le queríamos dar a la empresa y con el tipo de producto utilizable que podíamos hacer nosotros. El Transponder es elemento de alta tecnología, que no lo puede hacer cualquiera, y descubrimos que no había ningún fabricante en España, con lo que íbamos a abrir mercado y esto tiene muchas ventajas. Además la competencia de China o Japón no afecta a estos productos de alta tecnología, porque no dependen de la mano de obra sino de tener la tecnología. Al final, ha sido un producto innovador que ha dado la vuelta a la empresa, a pesar del tiempo que nos está costando. También cuenta con nuevos elementos derivados como el lector de ese chip.

### ¿Ha supuesto mucho esfuerzo volver a cambiar la estructura?

Es la vez que nos está costando más en tiempo, es la peor época económica de la empresa pero a la vez es la mejor época empresarial de toda mi vida, un proyecto apasionante. Ha sido un progreso en mi vida, yo suelo decir que tengo mis dos hijos y a parte tengo a mi otra hija que es Bobinados Osés porque al final es parte de mi vida.

### ¿Qué porcentaje de empleados/as son de Peralta?

Nosotros al ser de Peralta y vivir allí hemos apostado por el empleo local. Eso nos ha causado algunos problemas; por ejemplo al haber tanto trabajo los jóvenes se han dedicado a trabajar en vez de estudiar. Por eso cuando necesitamos a licenciados o gente cualificada tenemos problemas para contratar a gente de Peralta. Otro problema se da en fiestas de Peralta, todos los empleados se quieren coger fiesta y nuestro principal cliente trabaja, con lo que hay que buscar soluciones.

### ¿Cuál cree que es el futuro de Bobinados Osés?

### ¿Seguirá establecida en Peralta?

Yo veo claramente una empresa eminentemente tecnológica, con una base de tecnología e innovación como una manera de diferenciarse. Además, creo que el futuro pasa por empresas pequeñas, familiares. Yo defiendo mucho las PYMES porque en ellas trabajan personas, trabajo con gente y luego me voy a tomar un café con ellos. Es más, yo creo que nunca me iré de Peralta, porque soy de ahí, tengo mi vida. Las multinacionales están muy bien y dan muchos puestos de trabajo pero cualquier día se van y allí no hay amigos, ni familiares ni nada. Las PYMES tienen que estar en el mundo y tenemos que innovar, crear tecnología...

### ¿Qué es la innovación para usted?

Hay algunos que dicen que solamente pueden innovar las grandes empresas porque se necesita investigar, dinero, tiempo etc. Yo creo que innovar es lo que hacemos las pequeñas empresas, ir avanzando, ir mejorando cada día de nuestra vida. Los grandes descubrimientos son otra cosa, y a los demás sólo nos queda innovar, por eso hay que bajar la innovación a un plano más sencillo.

### ¿Es la formación una de sus prioridades?

Sí, es un pilar fundamental. Por mi falta de preparación, conforme hemos ido creciendo he necesitado la formación, de hecho asistí al "Curso de Emprendedores de CEIN S.A.". A partir de entonces la formación ha sido constante, he ido asistiendo a cursos específicos que te enseñan conceptos generales, luego ya contratarás a profesionales. He hecho cursos sobre Marketing, I+D, exportaciones etc. y ahora estoy haciendo un curso de Dirección General.

### ¿Qué cualidades debe tener una persona emprendedora para ser buena?

En el curso de Dirección General hay compañeros que dicen que no serían capaces de emprender, pero sí que son capaces de dirigir una empresa exitosamente. Por eso yo creo que los emprendedores deben tener algo mágico, además deben ser positivos, tener más paciencia que nadie, tener prisa para que todo llegue pero también la calma suficiente; es un equilibrio. También hay que tener sentido común para el resto de cosas: por ejemplo formación empresarial, los cursos se aprenden pero la magia se tiene o no.

### ¿Cree que los jóvenes emprenden menos que antes?

Se habla mucho de que los jóvenes no quieren emprender porque han crecido, afortunadamente, en estado de bienestar. Creo que es labor nuestra educarles a vivir en el bienestar, y no sé si sabemos cómo hacerlo, pero aún y todo debe haber gente con iniciativa empresarial. En la educación emprendedora hay inculcar que si haces algún sacrificio no pasa nada. Los jóvenes de hoy tienen más facilidades que nosotros pero esto no es malo.

### ¿Ha tenido problemas para la conciliación de la vida familiar y laboral?

Yo siempre digo que soy una privilegiada por ser empresaria, indudablemente tienes que dedicar muchas horas a tu empresa pero tienes una disposición de flexibilidad, no tienes que dar cuentas a nadie para atender de tus hijos. No he tenido bajas maternales, pero he tenido la posibilidad de llevar a mis hijos al médico, o si no me da tiempo a hacer una factura me la llevo a casa sin tener que dar explicaciones. Yo lo valoro más como algo positivo que negativo, hay buscar el equilibrio entre familia y trabajo, y el ser empresaria me ha facilitado las cosas.

### ¿El hecho de trabajar en la misma empresa con su marido les ha sido difícil?

No, hay momentos de todo, momentos en los que no te queda más remedio que hablar mucho de la empresa, momentos que evitas hablar sobre trabajo... Pero el trabajo es parte de tu vida y por eso hablas de él, como matrimonios que trabajan en empresas diferentes y hablan sobre el trabajo. A veces te gustaría no trabajar juntos por el tema de la distancia, pero es bonito por el tema de que construyes algo juntos o por ejemplo si tienes reuniones fuera viajas acompañado.

# a agradecimientos

CEIN S.A. quiere felicitar a:

**Ana Pinillos**

**Antonio Catalán**

**Atxen Jiménez**

**Carlos Ibáñez**

**Daniel Palacio**

**Victoria Vidaurre y Dolores Vicente**

**Mikel Luzea**

**Peio Martikorena**

**Rosa María Cortés**

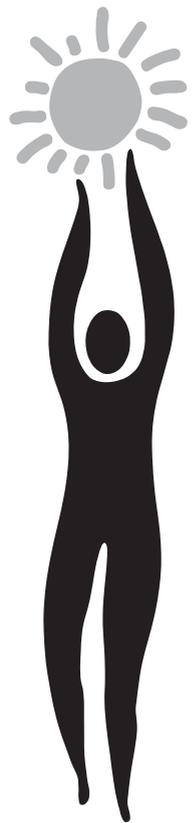
**Teresa Osés**

*Por su contribución al desarrollo de nuestra región y agradecerles su desinteresada participación en la elaboración de este libro, el cual se editó e imprimió en mayo de 2006.*

# y crece!

**emprende**

Emprende tu negocio, solo necesitas tener una idea. Nosotros te ayudaremos con todo lo demás: información, formación, asesoramiento, recursos... y crece!



de tu negocio, solo necesitas tener una idea. Nosotros te ayudaremos con todo lo demás: información, formación, asesoramiento y recursos...