

**METALQUIMIA** LA INNOVACIÓN Y EL SERVICIO POSVENTA HAN HECHO DE ESTA EMPRESA FAMILIAR TODA UNA REFERENCIA PARA LA INDUSTRIA CÁRNICA INTERNACIONAL, A LA QUE PROVEEN DE TECNOLOGÍA.

# El sabor en la máquina

**Y** aún no has visto nada de la producción!", repite Josep Lagares, su director general, mientras me guía a través del cerebro de *Metalquimia*. El edificio donde nos encontramos es el corazón de su valor añadido, de su *know-how*, en Gerona. La planta de ensamblaje se encuentra en la vecina localidad de Palol de Revardit en el Pla de l'Estany, a seis kilómetros. "Separar la producción de la materia gris ha sido un éxito. Hacer este cambio daba mucho miedo. Pero es el mejor acierto que hemos tenido", me dice. Aquí sólo se investiga, se diseña, se prueba, se construyen prototipos, se gestiona. Orgulloso como un padre que muestra las notas de su hijo, Josep se detiene ante la estantería que atesora los galardones a la innovación y a la exportación concedidos a la empresa. Dejamos atrás el departamento de ingeniería, la extensa biblioteca, el laboratorio, desafiamos al frío en la cámara frigorífica de la planta piloto.

Ya al aire libre, observamos el taller de prototipos, cerrado a cal y

canto. Antes se construían en la planta ensambladora; pero como para muchos de los proyectos en desarrollo aún no se habían cursado las patentes, se habilitó un espacio propio anexo a la sede principal. El día de su inauguración -escucho-, hubo ocasión de degustar uno de los más finos jamones cocidos. Y no es de extrañar, porque de jamón cocido en *Metalquimia* saben un rato. El año del Apolo XV, 1971, Narcís Lagares padre ponía en marcha esta compañía, volcada en el diseño y la fabricación de equipamiento para la producción de productos cárnicos cocidos y marinados, como sistemas y accesorios de corte, cocción, embutición o masaje, entre otros equipos. La apuesta empresarial la continúan decididos sus hijos Josep y Narcís, con ánimos de que las generaciones venideras continúen andando el camino.

A la vista de la imponente catedral de Gerona, *Metalquimia* ha desarrollado en los últimos tres años un total de 25 nuevos productos, 22 de ellos están en fase de comercialización. Josep Lagares, que conversa con rapidez y seguridad, defiende este logro como

un gran triunfo: "El promedio de éxito de lanzamiento de la mayoría de fabricantes de bienes de equipo está en torno al 40%". Más números: la empresa extrae el 70% de su facturación de productos que han desarrollado este último lustro, lo que indica que la innovación cobra cada vez más peso en su actividad. Anualmente, entre el 10% y el 15% de su facturación va a parar a I+D+i. A fin de apuntalar aún más firmemente su escalada tecnológica, han puesto en marcha varias alianzas estratégicas: con firmas de ingeniería y diseño industrial, para refinar sus técnicas en dichos campos, y con algunos de sus clientes, para desarrollar nuevos productos. Asimismo, han firmado un acuerdo de cooperación tecnológica con el *Instituto de Investigación y Tecnología Agroalimentarias* (IRTA) para el desarrollo conjunto de tecnología y la formación de especialistas. También cabe mencionar, aunque ya dentro del campo de la modernización de los procesos de gestión, su participación con otras empresas de la zona en una experiencia de *benchmarking* para, basándose en la comparación, dar con las prác- ▶



► ticas de gestión más eficientes e incorporarlas a sus respectivos negocios.

## Metalquimia, dígame

No es de extrañar que la tecnología vuele tan alto en su estrategia de negocio: ha sido el factor responsable de la evolución del sector a escala global y de dibujar la raya que separa a unos competidores de otros. Los rivales han crecido y evolucionado casi de la mano, acompañados al tic tac de la ciencia y la técnica. Sin embargo, "el pez rápido se come al lento", distingue Lagares mientras describe a su competencia, estadounidense y holandesa. La mayor dimensión empresarial de sus contrincantes, explica, les resta flexibilidad ante los cambios y oportunidades del sector.

Presteza y vanguardia son, precisamente, los factores que llevan a este empresario gerundense a mantener una atención constante sobre el mercado estadounidense. A pesar de que la facturación del mercado europeo es mayor, es desde el otro lado del charco desde donde se bombea la sangre a la industria cárnica de todo el globo. ¿Razones? Su atención continúa a las innovaciones tecnológicas allá donde se produzcan, su posterior

**Entre el 10 y el 15% de su facturación se invierte en I+D+i**

adquisición y su efecto de irradiación a los demás mercados.

Acto seguido, Josep Lagares reconoce honestamente que sus máquinas son las más caras, pero defiende su tecnología, durabilidad y el servicio que ofrece la empresa. Porque, ¡no sólo de innovación vive el hombre! Junto a I+D+i, otro de los elementos que aporta valor añadido en el sector de bienes de equipo es la atención al cliente. Un factor de competitividad clave (ver *El Exportador*, nº 84), en el que la empresa española, en general, aún no ha alcanzado el nivel que sería deseable.

*"Por cada máquina vendida tenemos el equivalente a un historial médico. En muchos casos, la solución técnica la puede aplicar el cliente, ya que al ser en su mayoría grandes fabricantes, casi todos tienen servicio de mantenimiento propio. De cualquier forma, tenemos cuatro personas listas para recoger el avión; es más, para prestar servicio en Europa nos han venido muy bien las aerolíneas de bajo coste. En lugares más alejados, nuestros distribuidores tienen técnicos especializados en nuestra tecnología".* Con respecto a la solicitud de recambios, Lagares apunta que *"el 85% se resuelve en 24 horas"*.

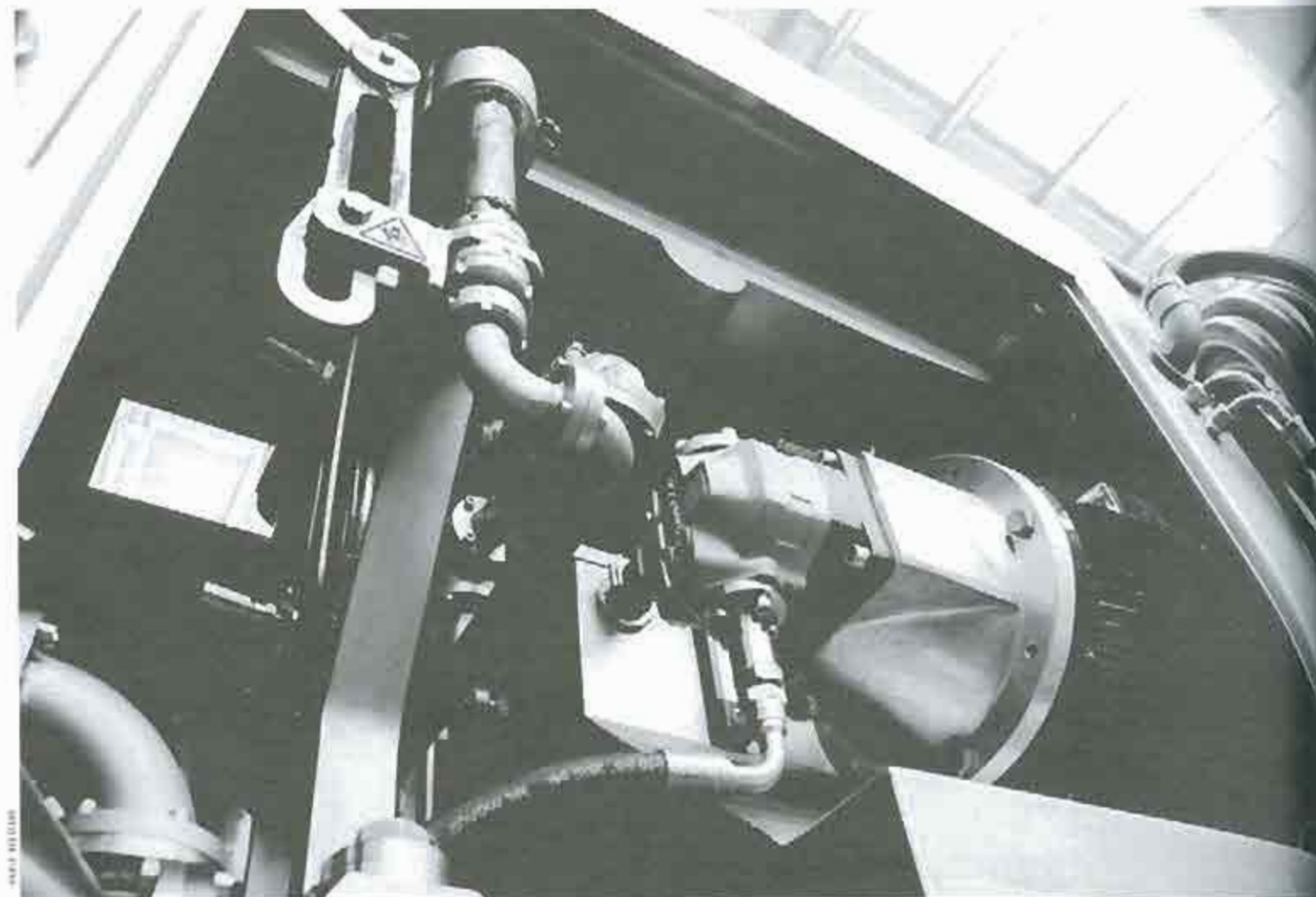
También es frecuente que un

cliente les pida dar una nueva vuelta de tuerca a un producto ya existente, para adecuarlo a su actividad o dotarlo de una determinada innovación. Ante esta situación, corresponde al departamento de ingeniería investigar el cómo y plasmarlo sobre el papel, y en digital. Después se construye el prototipo y se prueba su funcionamiento con la misma carne que empleará el cliente para la fabricación del producto final.

Otra de sus líneas de negocio, muy importante a efectos de facturación y que ha de ajustarse perfectamente a los requerimientos del cliente, es el diseño y la puesta en marcha de plantas llave en mano. El proceso, que abarca de seis meses a un año, comienza con un diseño preliminar que maximice la eficiencia productiva de la planta en función de la superficie disponible. Tras las pertinentes modificaciones que permitan definir un proyecto final satisfactorio, técnicos y expertos en tecnología de la carne como veterinarios, biólogos o químicos se desplazan al lugar para materializar lo soñado por los ingenieros y el cliente.

## "O salir o morir"

Ante la disyuntiva de internacionalizarse o no, la respuesta de la familia



Lagares ha coincidido siempre con la de los gladiadores en la antigua Roma ante la arena del Coliseo. "O salir o morir. Es ley de vida, el mercado español es muy pequeño. El trozo grande del pastel está fuera", afirma el actual director general. Y tan grande: el 85% de su facturación, por término medio, se cosecha allende las fronteras. La especificidad de su producto limita el número de clientes por país, así que hay que salir a buscarlos fuera y afinar en la labor comercial.

A la hora de elegir a sus distribuidores en el exterior, estos deben cumplir con el requisito de exclusividad -nada de productos de la competencia en cartera- y tener un excelente conocimiento del mercado y los clientes. Son sus ojos y oídos para detectar oportunidades de negocio; el distribuidor realiza la primera toma de contacto con el cliente y a partir de ahí entra en juego el director de ventas de *Metalquimia* en esa área geográfica. Según cálculos propios de Lagares, la cuota mundial de su empresa podría aproximarse al 25%, "pero no tengo la certeza de que sean correctos".

En la actualidad han clavado su bandera en 65 países. La mayor parte de sus ventas se produce en Europa; el segundo lugar del podio es para los Estados Unidos, mercado estratégico por su influencia sobre el resto; y en el tercer escalón se sitúan Latinoamérica y los países de la CEE. La apuesta de futuro son los países árabes y el Lejano Oriente. "En China, al principio solo se comía jamón cocido en los hoteles internacionales. Ahora está entrando en muchos platos de la cocina china como complemento. El consumo se ha ido incrementado desde que vendimos allí la primera planta productiva. Pero el número de plantas existentes en todo el territorio es aún pequeño, no es proporcional frente al de

### Los mercados árabes son un reto de futuro

consumidores potenciales. Puede ser un mercado inmenso", explica Lagares.

Otro mercado, el árabe, descartable a priori por los preceptos islámicos sobre el consumo de carne de cerdo, ofrece sin embargo posibilidades interesantes. A pesar de que no se consume jamón de cerdo, si se comercializa jamón de vacuno, de pollo y de pavo. Carnes que también se presentan en forma marinada. Así que hacen falta equipos para el procesamiento de productos cárnicos. Por el momento, *Metalquimia* ha conseguido pequeñas victorias en Irán, Jordania, Egipto y Túnez. "Requiere esfuerzo e inversión y los resultados aún son pequeños, pero tenemos que sembrar para recoger y ya recogeremos algún día. Y también lo hará nuestra competencia, gracias a nuestro esfuerzo. Lo sabemos, pero es igual. Así vivimos todos".

### Producir fuera

Ante la acuciante y obligada pregunta de si se plantea la multilocalización, mi anfitrión responde que no lo descarta. "España sufre una serie de problemas estructurales que han de solucionarse a corto plazo: falta de flexibilidad laboral, diferencial de inflación superior al europeo y un tratamiento fiscal poco ventajoso. Si a eso le sumas circunstancias coyunturales como la lucha entre el dólar y el euro, la competitividad de las empresas nacionales cae". Y eso que *Metalquimia* está consolidada y cuenta con la baza de la innovación como factor competitivo. "Aquellas empresas con márgenes más ajustados, con menor recorrido, o se van o se caen".

En ningún caso se sacaría fuera de Gerona el *know-how*, aclara Lagares. Quizás en un momento determinado la compañía se plantee tener un centro de producción y distribución en Estados Unidos y otro en Asia. A este respecto, un ejemplo que le atrae es

el de *Ficosa*, la multinacional española de componentes de automoción nacida y enraizada en Cataluña, que dispone de instalaciones de fabricación en cuatro continentes (ver *El Exportador*, nº 11). El gran problema de producir fuera es la calidad, explica, y en *Metalquimia* se precia un elevado nivel de excelencia en este sentido.

Por el momento, la empresa confía en exclusiva en su planta de Pla de l'Estany, situada a sólo 6 km de la materia gris. Allí se produce y ensambla la maquinaria, y es también donde se localiza el almacén de recambios. Parte del proceso de fabricación, el que atañe a los apartados de robótica y grupos hidráulicos, tiene lugar a través de subcontratas. Una vez la máquina está montada aún queda por resolver el problema del embalaje: fabricarlo es más caro que el propio envío de un contenedor a rebosar de máquinas. Ultimamente los quebraderos de cabeza vienen del tamaño de algunos equipos, mayor que descomunal, menor que gigante: "O se contrata transporte especial o hay que enviarla desensamblada". Las condiciones del transporte varían según el país y el tipo de maquinaria. Enrique Sedano, director de financiación, recorre con el dedo el mapamundi colgado en su despacho, proporcionando distintos ejemplos. Camiones, barcos... hasta que la máquina llega a su nuevo hogar.

Así, y después de que el fabricante que ha solicitado el equipo le dé buen uso, en la buena mesa se puede disfrutar de jamón cocido y otras viandas obra y gracia de la industria cárnica. La próxima vez que las coloque entre pan y pan, o como guarnición, quizás se pregunte si la maquinaria que las ha cortado en lonchas, cocido o marinado, fue ingeniería en Gerona. ¿Adivina dónde? ●

JOAN RAMÓN RIVERA

## La primera vez, ¡engancha!

Fue en 1976, en Portugal. *Metalquimia* comienza a explorar las posibilidades que ofrece el mercado vecino. Un año más tarde consigue su primera venta en el exterior: una instalación completa llave en mano. El éxito anima a la creación de un departamento de exportación, con personal experto en la apertura de fronteras. La situación de la industria latinoamericana del sector, necesitada de

tecnología, provoca que *Metalquimia* centre su atención en el área. En paralelo, se introduce en los mercados europeos.

Los 80 sorprenden a los gerundenses en busca del éxito en los mercados de habla inglesa. Tras obtener el beneplácito normativo, comienzan su aventura en los Estados Unidos. Un mercado que absorbe su producto con interés y que se convertirá, por su influencia sobre

el resto, en la clave del puzle. Al sur, en América Latina, ya se puede hablar de consolidación. Igual que en Europa, a excepción hecha de Italia, donde los maestros del embutido son en principio reacios a modificar sus procesos. Una barrera que es finalmente vencida a base de tiempo y dedicación.

A partir de 1985, la mirada se posa en los mercados a priori más inverosímiles: los exóticos

territorios asiáticos. Más exóticos en aquel entonces si cabe, cuando Internet aún era un concepto casi místico. Continúan su exploración por nuestras antípodas y comprueban que en Australia, efectivamente, también se come jamón cocido. Y desde allí, a los países árabes para abrir un nuevo mercado.