



JULIO G. CALZADA
✉ juliogcalzada@elnortedecastilla.es

«El objetivo en Grupo Norte se centra ahora en el cliente; queremos ayudarlo a que gane más dinero, que mejore su cuenta de resultados»

José Rolando Álvarez **Presidente de Grupo Norte**

VALLADOLID. Preside un 'holding' que supera los 12.500 trabajadores y que ha cambiado de estructura y de fórmula para desarrollar su negocios y que tiene por meta crecer en España, en Chile y en Perú. José Rolando Álvarez, empresario afincado en Valladolid, tiene claro que su empresa, con algo más de cuarenta años de historia, debe cambiar ahora, cuando todavía les va bien.

—¿En qué momento se da cuenta que tiene que cambiar la orientación de su negocio para que las cosas le vayan bien en el futuro?
—Cuando en la salida de la crisis nuestros márgenes bajan porque los clientes nos piden más productividad, más flexibilidad y más capacidad de innovar. No puedes pensar que tus márgenes se van a mantener haciendo las mismas cosas que ayer. El mercado nos exigía más flexibilidad, más innovación y más productividad.

—¿A pesar de que todo iba bien?
—No se puede pensar que podemos volver al modelo de crecimiento anterior, eso no volverá. Y la industria hoy está basada en la innovación. No concebimos que un producto dentro de un año sea más caro y peor. Ante un cambio de modelo tan grande, no se pueden usar las mismas formas de hacer empresa y de buscar la rentabilidad.

—¿Y cómo convence del cambio al consejo de dirección?

—Con la cuenta de resultados. Uno ve cómo baja el Ebitda porque el valor añadido que ofertamos en nuestros servicios no aumenta. Nuestro valor es importante, pero lo que piden los clientes es que les ofrezcamos un servicio que cueste diez, pero mañana quiere que le demos más por esos mismos diez. Si no, elegirán a un competidor.

—¿De qué forma se lleva a cabo?

—En Grupo Norte nos hemos puesto en la piel del cliente y nos hemos dicho, desde esa posición: 'Mis proveedores me tienen que ayudar a crecer, a ganar más dinero'. Tenemos que formar parte de la cadena de valor, no ser un coste. Que cuando el cliente planifique su crecimiento, su excelencia, su mejora, cuente con que su proveedor de servicios, Grupo Norte, trabaja con él para mejorar su flexibilidad, su eficiencia, su competitividad.

—¿Y Grupo Norte hace una propuesta similar a sus proveedores?

—Renegociamos todo. Hemos cambiado poco de proveedores, llevamos mucho con ellos y les hemos dicho que cada año tienen que aportarnos mejoras. Por ejemplo, que los productos químicos sean menos contaminantes, tengan más certificados de sostenibilidad y sean más eficientes.

Cambio de filosofía
«Nos ponemos en la piel del cliente y nos hemos dicho: 'Mis proveedores me tienen que ayudar a ganar más dinero'»

cientes. Si eres una 'utility', te suprimen. Tienes que formar parte de la cadena de valor para hacerte necesario. Un coche, en tres años, debe ser más grande, consumir menos, tener mejor equipación y costar, como mucho, lo mismo que hoy. Eso se asume como algo natural.

—¿Cómo se innova en los servicios?

—Hasta ahora la prestación de un servicio se diseñaba como una foto fija. Con nuestro departamento de Innovación vamos a seguir la evolución del cliente para saber si mañana va a necesitar cosas que hoy le ofrecemos.

—¿Supone un cambio en la organización del Grupo?

—Completo. Las empresas tienden a organizarse en torno a sí mismas. Nosotros hemos dibujado a nuestro cliente en el centro de un folio en blanco y nos hemos organizado en torno a él. Ahora todos los departamentos saben que tienen detrás de su trabajo a un cliente, y cobrarán su retribución variable en función de los márgenes de retribución que le consiguen.

—¿Conlleva el cambio un traslado de Grupo Norte a Madrid?

—No. Eso es imposible. Grupo Norte nació y va a seguir en Valladolid. Tengo mi casa aquí y el domicilio so-

Nueva estructura
«Los departamentos cobrarán la retribución variable en función de la mejora que consigan para el cliente»

cial de Grupo Norte se va a quedar en Valladolid mientras sea su presidente. Lo que somos se lo debemos a Valladolid y a sus ciudadanos, y lo digo con orgullo (se emociona). Pero debemos ir donde está el mercado. Eso es bueno. Cuanto más crece Grupo Norte en Chile, más se asegura el empleo en Valladolid.

—¿Se crea empleo en Valladolid?

—No hemos parado de crear empleo en Valladolid, y eso es posible porque crecemos en Chile. Que tengamos que salir fuera a buscar mercados es lo mejor que le puede pasar al empleo local. Los tamaños a partir de los cuales las empresas son rentables no paran de crecer. Crecemos donde está el mercado, pero sin irnos de Valladolid.

—¿Será un crecimiento orgánico o con compras de otras compañías?

—Sobre todo orgánico. El crecimiento a través de adquisiciones es difícil, hay que integrar culturas distintas y puede haber Carteras de clientes que quizá no son las ideales.

—¿Y nuevas áreas de negocio?

—Grupo Norte es la empresa de servicios más diversificada de España. La obsesión ahora es ser productivos, eficientes, mejorar nuestros procesos para ser los mejores, que lo somos, pero tenemos que meternos en la carrera de ayudar al cliente a crecer.

—¿Dónde ve Grupo Norte en 2020?

—Entre las cinco grandes del país en el sector de los servicios. Estamos entre las primeras, pero tenemos un tamaño pe-

queño. Competimos con multinacionales, empresas con medio millón de trabajadores y presencia en los cinco continentes. El objetivo es crecer por encima del mercado y reducir la distancia con las grandes.

—¿Con cifras concretas?

—Ahora no lo puedo visualizar más allá de expresar un deseo. Una previsión a más de seis meses es complicada.

—¿De qué forma se va a financiar ese crecimiento?

—Tenemos una de las mejores valoraciones de fondos propios del mercado y financieramente estamos bien. Por esa vía no tenemos mayor dificultad. Bien es verdad que nosotros, y todos como país, debemos ir pensando en una financiación alternativa a la bancaria, pero sin disminuir nuestro 'pool' bancario, porque estos bancos han sido en estos años nuestros compañeros de viaje y ninguno nos ha fallado. Especialmente nuestras antiguas cajas. Pero para el crecimiento que queremos posiblemente haya que recurrir a algún otro tipo de financiación.

Empleo
«No hemos parado de crear empleo aquí. Que tengamos que salir fuera es bueno para el empleo en Valladolid»

—¿Con entrada de accionistas?
—No se contempla. Si consideramos en algún momento que un accionista, además capital, que no es nuestro cuello de botella, nos aporta mercado o tecnología o ventajas competitivas, lo haríamos sin duda.

—¿Cómo prepara esta empresa familiar la sucesión en la propiedad?

—Tenemos la sucesión definida. Contamos con un protocolo por el cual está coordinada la sucesión. Para nuestra familia, la empresa es un patrimonio, pero también una responsabilidad. Enseño a mis hijos a ser propietarios responsables, porque, como dice Juan Roig, 'la empresa se hereda, pero el trabajo no'. Mis hijos serán propietarios, pero en los puestos directivos de Grupo Norte estará el mejor, sea hijo mío o no. Mi hijo mayor se ha incorporado a la empresa, pero en un puesto de base, que es donde se aprende el negocio y donde él se tiene que ganar la legitimidad de ser el propietario.

—¿Grupo Norte ha crecido en Castilla y León todo lo que podía, o aún margen?

—Hay margen. Una de las prioridades es crecer en nuestra casa. Queda mucho por crecer en Castilla y León y por ayudar a esta región a crear empleo. Me importa que el corazón del Grupo Norte esté en Castilla y León, donde tenemos los puestos de mayor valor añadido.

—¿Ha variado el objetivo en la responsabilidad social?

—Las políticas de responsabilidad social de Grupo Norte han tenido siempre que ver con el empleo y con la inserción laboral de personas en riesgo de exclusión social. Así se mantendrá en el futuro. Tenemos 480 personas con discapacidad trabajando en el Grupo y en el último año hemos incorporado 160. Lejos de reducir esta tarea, la aumentamos.

—¿Cómo debe ser ahora la relación del trabajador y el empresario?

—Más transparente y sincera que nunca. Las empresas compiten con empresas, y cuando una es ineficiente termina por cerrar y coloca a sus empleados en el paro. ¿Cuál es el diálogo con los trabajadores?, pues uno que diga: '¿Qué podemos hacer, trabajando juntos, para hacer esta empresa más eficiente, más productiva?'. Hay que generar valor antes de entrar en debates de cómo se reparte el valor.

—¿Hablamos de los salarios?

—Una empresa no basa su cuenta de resultados en los salarios, sino en el conocimiento de sus empleados, en la capacidad de añadir valor de esos trabajadores. La sostenibilidad del modelo económico va a tener mucho que ver con el conocimiento y con el valor, y no con los salarios, donde debemos empezar a pensar que es bueno que su-

Sede social
«Grupo Norte va a continuar en Valladolid porque lo que somos se lo debemos a sus ciudadanos»

Salarios
«Una empresa no basa su cuenta de resultados en los salarios, sino en el conocimiento de sus empleados»





José Rolando Álvarez, presidente de Grupo Norte, en la sede de la empresa en Valladolid, con el nuevo logo de la compañía. :: G. VILLAMIL

➤ ban, pero al mismo paso que la productividad. Y hay que cambiar la manera de entender la creación de empleo, porque los trabajadores deben saber que clientes satisfechos son la mejor forma de que haya nuevos puestos de trabajo, que entiendan que más utilidad es igual a más salario y que más eficiencia es igual a mayor retribución variable. Pero todo basado en la transparencia, y Grupo Norte no lo puede ser más.

–Le he oído decir que en la crisis ‘lo hemos hecho todo al revés’, porque se ha basado la solución en la bajada de los salarios.

Solución a la crisis
«El modelo tiene que ser otro, sin expulsar a nadie del empleo, porque es injusto socialmente»

–El modelo tiene que ser otro. Alemania, en 2003, sufrió una crisis y allí hubo acuerdo en repartir el trabajo, sin expulsar a nadie del empleo, porque es injusto socialmente y creas un sufrimiento social inasumible para un Estado moderno. Desde el punto de vista económico, es lo peor que puedes hacer, disminuyes tu mercado interno. Lo que pido es que aprendamos la lección, porque volverá a pasar y que cuando lo veamos venir planteemos otras soluciones. Por ejemplo, que si las empresas tienen menos clientes, si hay menos trabajo, que se reparta.

–¿Siguen ustedes recibiendo muchos currículos cada día?

–Demasiados, y lo digo con pena en términos sociales. El coste de la crisis ha sido altísimo, pero

Inversión
«Es momento de invertir, y lo hago en inmobilizado fijo, en tecnología y, sobre todo, en personas»

España ha demostrado ser una sociedad sana que ha asumido el coste de la crisis de manera ejemplar, y deberíamos estar orgullosos de cómo se ha gestionado en las familias, en las empresas, en la sociedad. Y ahora, con margen, tenemos que hacer lo que importa: reformar la educación, tener un mercado único de verdad, que los impuestos no penalicen la inversión ni el coste del salario. Y las pymes y los autónomos siguen sin financiación.

–¿Es buen momento para invertir?

–España va a crecer en el entorno del 3% los próximos años. El único pero en la actualidad es el riesgo político, y esperemos que, por una vez, la política no estorbe a la sociedad cuando se ponga a crecer. Es momento de invertir, y lo estoy haciendo en tecnología, en inmobilizado fijo y, sobre todo, en personas. Creo que nos va a ir bien.

–Cuando preguntó a sus padres a qué se dedicaban, seguro que no les costó explicarle que eran empresarios de una compañía de limpieza, el germen de Grupo Norte. ¿Podría usted explicarle ahora a su hija pequeña a qué se dedica su papá?

–Me va a costar más, pero le diría que mi oficio ahora es mejorar la cuenta de resultados de nuestros clientes, así que ayudo a mis clientes a mejorar su cuenta de resultados.