



Del entorno local al ámbito internacional a través de las TIC

Entrevista a

Vicente Alciturri Gandarillas

Gerente de Semicrol

Vicente Alciturri Gandarillas es gerente de la empresa desde 1995. Este Licenciado en Ciencias Físicas por la Universidad de Cantabria (1969-1974) cuenta con una dilatada carrera y experiencia profesional, habiendo ocupado cargos relevantes tales como jefe de Proyectos TIC en el Gobierno de Cantabria y director de Innovación de las empresas ONA Electroerosión y PEAPSA. Según él mismo se describe, se caracteriza por «ser un empresario local pero con una marcada visión global». Durante la entrevista, Vicente nos comenta que sus dos hijos, Vicente y Natalia, también trabajan actualmente en la empresa, estando el primero de ellos al frente de la sede de Valencia y la segunda ya actúa como gerente solidario. Previamente, ambos han estado trabajando en compañías multinacionales fuera de España y hace sólo seis años que se han incorporado al proyecto Semicrol. Por tanto, a pesar de parecer que se trata de una actuación premeditada para dar continuidad a una empresa familiar, realmente la incorporación de ambos ha sido totalmente circunstancial. Pero lo cierto es que en estos momentos ya se comportan como tal y se han incorporado como miembros a la Asociación de la Empresa Familiar.



Las autoras de la entrevista ganadora, junto al entrevistado

AUTORAS

Alina Arnautu
Belén Muñiz

Máster en Contabilidad y Auditoría
Universidad de Cantabria

Semicrol, S.L. fue fundada en 1979. Su misión a lo largo de estos años ha sido prestar soluciones y servicios TIC a diversos sectores de actividad. En la última década la estrategia de la empresa ha dado un giro radical con relación a los años anteriores, pasando de la ejecución de proyectos específicos para cada uno de los clientes hacia una oferta de producto verticalizada hacia mercados nicho. El conjunto de productos conforma la Suite Fund@net, que proporciona todas las herramientas necesarias para realizar una gestión de la investigación en Institutos de investigación, centros de investigación, hospitales, fundaciones y universidades de una manera eficiente. Fund@net es líder en España dentro el sector bio-sanitario (ensayos clínicos). Los valores que fundamentalmente caracterizan a la empresa son la política participativa de todo su equipo humano, el espíritu positivo, la honestidad y el comportamiento ético. A esto también se une el escrupuloso cumplimiento del deber de secreto profesional y confidencialidad de sus clientes, la gestión eficaz y el trabajo colaborativo. El objetivo último que persigue la compañía es ser reconocidos y valorados por sus clientes como socios tecnológicos de confianza en el ámbito nacional e internacional. Una de sus claves es la orientación al cliente y al mercado, que se consideran el motor principal que marca el rumbo de la empresa. Tiene dos sedes en España, una en Santander y otra en Valencia. Esta última se erige en un punto estratégico entre las dos zonas geográficas con mayor desarrollo empresarial del país, Madrid y Barcelona. A nivel internacional tiene dos sedes más, una en Bogotá y otra en Ciudad de México.

¿Podría resumirnos brevemente los orígenes de la empresa, su situación actual y sus perspectivas de futuro?

Empezamos hace ya 36 años, realizando proyectos relacionados con el mundo de la tecnología y orientados a diferentes entornos. Uno de nuestros primeros proyectos permitió sistematizar y controlar el proceso para la gestión de la donación de sangre de forma altruista. De hecho, la primera hermandad de donantes de España que implantó un sistema automatizado es la de Cantabria. También hemos trabajado mucho en el ámbito universitario, desarrollando proyectos tales como los primeros servicios de matriculación *online* en seis universidades españolas o la plataforma *Campus Virtual* de la Universidad de Cantabria.

Otro importante proyecto fue realizado para el Iguatorial Médico de Cantabria, permitiéndole gestionar toda la actividad aseguradora y proporcionar servicios *online* a través de la Tarjeta Sanitaria. Las técnicas actuales de geo-referenciación que están tan en uso en los dispositivos móviles ya formaron parte de los proyectos desplegados por Semicrol hace más de 15 años en compañías del sector de la elevación. Las empresas Grúas Fam en Cantabria y Grúas Aguilar en Madrid aún mantienen estos sistemas en producción, habiendo sustituido los dispositivos móviles por terminales de consumo (*smartphones*), pero manteniendo toda la operativa original.

Hace 10 años la empresa optó por dar un cambio radical en lo referente a su estrategia. Se tomó la decisión de transformar la forma de trabajar, evitando realizar proyectos distintos en entornos diferentes, y decidimos centrarnos en desarrollar y comercializar producto propio orientado a mercado de «nicho». En nuestro lenguaje interno establecíamos que realizando proyectos solo éramos capaces de «sumar» o a veces «restar» si el proyecto resultaba más complicado de lo previsto, y que teníamos que aprender a «multiplicar» usando un producto propio de nicho y realizando implantaciones sucesivas.

No era –ni es– nada fácil convertir una empresa de proyectos TIC en una empresa de producto, pero nos aprovechamos de toda la experiencia obtenida hasta el momento y fijamos el ámbito al que dirigirnos y sobre el que ya teníamos una experiencia importante. Se focaliza y se reduce a un ámbito de funcionamiento, convirtiéndonos de este modo en «súper especialistas». Actualmente las perspectivas siguen siendo mantener esta idea de focalización en los productos, centrados en un área de negocio –el área de gestión de proyectos de investigación– en ensayos clínicos y en la producción científica originada de esa actividad. Y siguiendo esta estrategia nos hemos convertido en la última década en el principal proveedor de herramientas para la gestión de la investigación sanitaria en España.

Según datos de SABI, a pesar de la crisis su empresa ha mantenido en los últimos años los niveles de facturación y empleados, así como unas ratios financieras envidiables. ¿Cuáles han sido las claves para lograr esta estabilidad?

Cuando Semicrol nace como compañía se orientó a cubrir las necesidades que planteaban las empresas en el ámbito local, y la oferta tecnológica que presentaba nuestra compañía era tan relevante por su carácter innovador que en ocasiones lo era en exceso, incluso porque tenía que ser explicada a directivos con poca cualificación tecnológica. La idea principal de nuestro éxito ha sido saber casar las necesidades de nuestros clientes con la tecnología. Así, hemos ido creciendo durante estos 36 años. En mi opinión, tal y como me habéis visto manifestar en otras ocasiones, invertir e innovar no es sinónimo de éxito para una compañía, es una condición necesaria pero no suficiente. Para nuestra empresa la clave es buscar lo que demanda el mercado, ver lo que necesita, aproximarse a un tipo de negocio y entender cómo funciona. Hay que informarse adecuadamente sobre el negocio de tu cliente para poder estructurarlo con la visión tecnológica y, a partir de todo esto, empezar a pensar en el producto adecuado.

Para Semicrol, una de las fuentes más importantes de inspiración para la innovación proviene de nuestros clientes. Es necesario reciclarse constantemente, ya que estamos en un mundo cambiante y globalizado donde evoluciona la sociedad, la tecnología y también el cliente y sus necesidades. Tenemos que ser capaces de evolucionar tecnológicamente hasta alcanzar un nivel de conocimiento máximo.

«Puedes ser innovador y tener estrategia, pero la clave es encontrar al cliente innovador, es decir, al que tiene las mejores ideas»

Hoy en día, hay que buscar otras claves para llegar a esta estabilidad, debido a la situación. Es fundamental arriesgarse; nosotros dimos un gran cambio y el salto cualitativo ha sido importante.

En alguna conferencia ha mencionado que, además del trinomio I+D+i, es fundamental el mercado, el cliente. ¿Podría profundizar un poco más en esta idea?

En Semicrol lo más importante es el cliente; todo gira en torno a él y se hace por y para él. Esto es uno de los puntos clave en el desarrollo de la empresa, ya que nuestros clientes son el origen de nuestros productos. Hay que estar cercano al cliente en todo momento. Necesitamos y queremos saber qué les pasa a nuestros clientes, por lo que nos acercamos a ellos, de modo que podamos aprender agarrados de la mano. Hay que tener un conocimiento muy elevado de toda su actividad profesional, tan alto o incluso mejor que el suyo propio, para poder captar sus ideas. En ese momento, eres capaz de dar un paso al frente que el cliente desconoce, porque no maneja la tecnología, pero nosotros somos especialistas en este campo y nos apoyamos en ella para dar ese salto. Este conocimiento es la clave del éxito.

¿Qué procedimientos siguen para captar y seleccionar las ideas y necesidades de sus clientes y encontrar oportunidades?

Como mencionaba anteriormente, siempre tenemos que estar pendientes de los clientes y de sus necesidades. Escuchamos sus ideas y a través de los equipos de trabajo recurrimos a nuestro conocimiento profundo de la tecnología para poder ofrecerles un producto que cubra sus necesidades, e incluso llevarles a otros extremos que inicialmente no preveían. Al pasar de ser una compañía orientada a proyectos a una compañía de producto esto ha sido más fácil, ya que ahora tenemos una cartera de clientes más amplia y en permanente crecimiento. Es más fácil adquirir un mayor conocimiento cuando estás en contacto permanente con una comunidad de clientes, algunos de los cuales tiene mayor visión, son promotores y capaces de adoptar de forma temprana la tecnología de vanguardia. Esto nos permite captar con mayor rapidez lo que quieren para dar una solución más eficiente. Hay que prorrogar esa relación, de tal modo que se continúe intercambiando información constantemente sobre el producto que le ofreces y, además, permita plantear nuevas necesidades, que puedan darnos ideas para mejorar el producto y fortalecer la relación con ellos. Por tanto, hay que estar muy pendiente de la evolución del producto. Puedes ser innovador y tener estrategia, pero la clave es encontrar al cliente

te innovador, es decir, al que tiene las mejores ideas. La razón de ser de esta empresa es que los clientes con los que trabajamos confían en nosotros porque realmente nos preocupamos por su evolución y la de sus necesidades. De ahí nuestro eslogan «*Queremos ser tu socio tecnológico de confianza*». Por otro lado, el disponer de una comunidad amplia de usuarios que además está creciendo de forma permanente permite rentabilizar rápidamente las inversiones que realizamos en los nuevos componentes.

Estando al frente de una empresa internacionalizada con presencia en países como México (proyecto Procliniq) y Colombia (proyecto Fundanet), ¿qué les diría a los responsables de las pequeñas empresas para animarlas a abrirse al exterior?

Creo que para cualquier pyme es necesario que tenga claro el escenario que representa abrirse al exterior, y las ideas básicas que nosotros repetimos como un mantra internamente se fijan en tres puntos. En primer lugar, a los mercados exteriores se debe llegar con productos propios, porque es casi imposible, salvo casos singulares, llegar con una oferta basada en servicios. En segundo lugar, tu producto debe estar ampliamente implantado en tu país y, por tanto, ser un jugador importante en su ámbito de aplicación. Si a una compañía le cuesta vender su producto en su propio país, el acceso a otro mercado será aún más difícil y, en consecuencia, con muy pocas opciones de tener éxito. Finalmente, el acceso a un mercado exterior necesita también «músculo financiero». Los costes de operación e implantación en otro país son mayores que en el propio, y, si no se dispone de esta capacidad, no se debe empezar a jugar esa partida. Por otro lado es muy importante poder ofrecer un producto que pueda ser consumido en diferentes mercados usando estándares de funcionamiento internacional. Por ejemplo, soportando normas FDA (Food and Drugs Agency). Hay que normalizar los productos para llegar a diferentes tipos de clientes. Por tanto, primero hay que crecer, llegar a tener un reconocimiento en tu país siendo líder del mercado y tener la capacidad de ofrecer un producto que pueda ser implantado y consumido en otros. Hay que tener trazada una buena estrategia empresarial y tener muy claro a qué te puedes dedicar y a qué no.

Su empresa cuenta con la certificación de la serie UNE 166000. ¿Qué pasos tuvieron que dar para lograr dicha acreditación? ¿Considera que les ha aportado alguna ventaja competitiva?

«Disponer de una comunidad amplia de usuarios que además está creciendo de forma permanente permite rentabilizar rápidamente las inversiones que realizamos en los nuevos componentes»

Esta norma está relacionada con la ISO 9001, con la que también contamos. Determina que cumplimos con los requisitos de la metodología de trabajo y los procesos necesarios acordes a un Sistema de Gestión de la Calidad. A través de esta certificación se trata de fomentar el desarrollo de actividades I+D+i y de conocer la política de innovación de las empresas. En definitiva, acredita que tienes estrategia para la innovación, que además está alineada con la estrategia de la compañía, que sigues los estándares de gestión del proceso innovador y como resultado, entre otros, te da el reconocimiento frente a otras empresas, aportando una ventaja competitiva. Esto es útil en muchos aspectos; por ejemplo, a la hora de acudir a otros países y entrar en nuevos mercados siempre le será más fácil hacerlo a una empresa que cuenta con estas certificaciones que a otra que no las tiene. Es una cuestión de confianza: cuando tienes reconocimiento en tu país, es más fácil tenerlo en otros países. También contamos con la acreditación de madurez como compañía que construye, implanta y mantiene el software a través de la certificación CMMi2, que reconoce la gestión de proyectos tecnológicos a nivel mundial, y con la certificación ISO 27001, relacionada con la protección de datos y la seguridad informática acorde a la Declaración de Aplicabilidad (SOA) vigente.

Para las pequeñas empresas es fundamental el acceso al capital ajeno. ¿Qué importancia tienen para ustedes las subvenciones públicas y el crédito bancario? ¿Y otras formas de financiación, como el Mercado Alternativo Bursátil, *business angels* o *crowdfunding*?

Personalmente no creo en la política de subvenciones. En mi opinión, cada vez que se subvenciona algo se empeora y distorsiona el mercado. Lo que consiguen es que las empresas decidan ir a por esas ayudas que están ya dirigidas a unas líneas determinadas, quitando, por tanto, la oportunidad de decidir a qué mercado quieren dirigirse. A mi juicio, el error se comete porque muchas veces están dirigidas a mercados equivocados, predestinados al fracaso. Este es un problema a nivel europeo, no solo en el caso español. Tampoco tengo confianza en los *business angels*. Me parece difícil creer que alguien quiera ayudarte sin esperar nada a cambio; en la economía no hay nada gratuito. No me parecen técnicas de financiación eficiente ni provechosas. En la mayoría de estos casos, las empresas que obtienen estas ayudas no han sido capaces de poner un producto en el mercado; se hacen fuertes inversiones sin obtener ningún resultado. En nuestro caso, pensamos que las ayudas no son para nosotros, nos movemos con la estrategia hacia el mercado y confiamos en la financiación propia. De esta manera invertimos en las ideas de nuestros clientes, atendiendo así a las necesidades del mercado. Mi mensaje es que en lugar de ofrecer subvenciones se den pequeños proyectos a los jóvenes o a las pequeñas empresas para que puedan desarrollar su capacidad y sus ideas, y a partir de ahí extrapolarlas a otros lugares. Que tengan la oportunidad de facturar con IVA y puedan optar a hacerse con un nicho en el mercado.

«A los mercados exteriores se debe llegar con productos propios ampliamente asentados en nuestro país y con ‘músculo financiero’, ya que los costes de operación e implantación en otro país son mayores que en el propio»

Semicrol forma parte de la Asociación Cántabra de Empresas de Nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. ¿Por qué deciden pasar a formar parte de esta asociación y que ventajas les otorga?

La creación de Ascentic ha representado un antes y un después para las empresas TIC de Cantabria. Cuando se constituyó la Asociación hace 12 años hicimos la reflexión de que si otros sectores empresariales compartían objetivos entre sus empresas parecía lógico que el sector TIC también lo hiciera. Había muchas asociaciones empresariales de todo tipo y nosotros todavía no teníamos ninguna, así que se nos ocurrió llevar a cabo esta idea de asociarnos y trabajar en conjunto. Nos fijamos varios objetivos basados en las necesidades comunes: espacio físico para crecer en un entorno relevante, mejora de nuestras empresas y sus directivos, captación del talento en nuestras empresas, aprendizaje conjunto sobre temas puramente empresariales y muchas más cosas que sustentaron nuestro Plan Estratégico. Gracias a esto tenemos hoy en día el Parque Tecnológico. La idea surgió en una de las primeras reuniones que mantuvimos, debido a la necesidad que había en Cantabria de tener unas infraestructuras donde nuestras empresas pudieran desarrollar su actividad de manera conjunta y poder trabajar en un área o clúster para las empresas de nuevas tecnologías en nuestra Comunidad.

No ha sido un camino fácil llegar desde ese deseo hasta la realidad actual del Parque Tecnológico en el que estamos. No han sido fáciles las negociaciones con los sucesivos Gobiernos regionales; hemos debatido mucho, hemos sostenido sesiones maratónicas, pero después de ese esfuerzo es una satisfacción constatar que fuimos capaces de llegar a un acuerdo. Finalmente, el proyecto del Parque Tecnológico se logró fraguar y, actualmente, seguimos trabajando en él.

La fundación de Ascentic nos ha ayudado mucho en el desarrollo como empresarios y, por supuesto, para crecer tecnológicamente. Para mí, personalmente, ha sido toda una escuela de negocios en la que he aprendido y sigo aprendiendo cada día. No en vano, nuestro principal valor está así recogido desde hace 12 años en nuestro ADN: la generosidad. Las empresas que estamos en el Parque no somos competidores; tenemos mercados diferenciados, tanto por el ámbito de negocio como por la geografía, pero puedo asegurar que mantenemos objetivos comunes

como empresarios; de ahí los niveles de cooperación que hoy en día mantenemos.

La encuesta de población activa en el primer trimestre de 2015 arroja una tasa de desempleo del 35% entre los jóvenes menores de 25 años con un título universitario. Esto provoca que algunos compañeros se planteen irse fuera del país a buscar trabajo, pero a muchos les da cierto miedo. ¿Qué opinión le merece esta situación?

Creo que el miedo a abrirse al mundo está generalizado. Desde aquí animo a los jóvenes a que se atrevan a conocer otros países y residan allí un tiempo. Vivimos en un mundo globalizado donde salir es algo necesario y más en la situación en la que nos encontramos. Me parece que salir al exterior ayuda a potenciar la madurez, es un medio para probarte a ti mismo y comprobar hasta dónde puedes llegar y cómo puedes desenvolverte. Hay que ser muy valiente para dar el paso y atreverse a hacerlo. El hecho de estar en un país extranjero también te ayuda a aprender o perfeccionar nuevos idiomas, lo que es fundamental hoy en día. El aprendizaje del idioma inglés es un tema preocupante. Considero que actualmente es una pieza clave en la preparación de los jóvenes. En España el nivel es bastante básico y, aunque ya se están dando pasos, hay que seguir buscando medidas para mejorarlo.

Para finalizar, a la hora de contratar a un joven universitario en su empresa, ¿qué competencias profesionales son las que más se valoran?

Actualmente contamos con 55 trabajadores. Anteriormente, en la empresa el perfil del personal era exclusivamente técnico del *software* pero, debido al cambio de estrategia, el perfil de nuestro equipo es diverso, contando con economistas, ingenieros industriales, personas con Formación Profesional, etc. Lo que hemos comentado sobre haber tenido una experiencia en el extranjero lo valoramos mucho, porque se nota enseguida en la madurez, capacidad de resolución y técnicas de expresión. Las dotes de comunicación son muy importantes para poder tener un buen entendimiento con el cliente. Buscamos que las personas tengan capacidad de superación y compromiso con la empresa. Nos encargamos de invertir en los trabajadores para que aprendan y puedan desempeñar adecuadamente las funciones que necesitamos, sintiéndose cómodos en el ambiente de trabajo. También es muy importante la autoformación y la capacidad de superación, además de la positividad. Por lo tanto, no solo vale con tener un título universitario y un buen expediente. Hay que tener también una serie de competencias personales muy importantes, que garanticen una buena actitud hacia el trabajo. Ser capaz de trabajar en equipo de forma colaborativa es fundamental para poder desempeñar las funciones eficientemente. Todo ello siempre focalizado en proporcionar la máxima satisfacción al cliente. ▽