

ATARFIL: INNOVACIÓN, INTERNACIONALIZACIÓN Y SOSTENIBILIDAD



Atarfil es un fabricante multinacional de geomembranas plásticas de altas prestaciones, destinadas a aplicaciones de contención segura para la protección del medio ambiente en los sectores de almacenamiento y encapsulado de residuos domésticos, industriales y mineros, o en general para impermeabilizaciones en aplicaciones de alta responsabilidad en obras hidráulicas tales como

balsas de almacenamiento, canalización y tratamiento de agua.

La compañía fue fundada en 1995 sobre la base de conseguir la máxima especialización para ser relevante y extender una marca auténticamente global en un sector tan especializado como el de la contención segura. Una de las consecuencias indirectas de dicha especialización es la posesión, y posterior desarrollo, de una auténtica tecnología propia para la fabricación de sus productos.

Atarfil cuenta actualmente con plantas de fabricación en Granada-España y Dubai-EAU, centros de operaciones comerciales en Granada, Dubai y México, y oficinas comerciales en Turquía, India, Perú, Panamá y Australia, con actividades en los cinco continentes y clientes en más de 60 países. La capacidad de producción instalada está entre las tres primeras del mundo y es líder mundial en la fabricación de geomembranas por calandrado en su sector.

La empresa cuenta con la correspondiente certificación de calidad ISO 9001 e ISO 14001 de medio ambiente, así como numerosas certificaciones de producto internacionales tales como DIBT, ASQUAL, KIWA, OFI, VITUKI...

Asimismo, es miembro de prestigiosas asociaciones nacionales e internacionales relacionadas con el mundo de los geosintéticos: IGS (International Geosynthetic Society), IFAI (Industrial Fabrics Association International), GSI (Geosynthetic Institute), IAGI (International Association of Geosynthetic Installers), AIMPLAS (Instituto Tecnológico del Plástico).

Cv Emilio Carreras

Co-fundador y Director General de Atarfil, se licenció en Derecho y en Ciencias Empresariales por la Universidad de Granada y es MBA y AMP por el Instituto de Empresa.

Proveniente de una familia eminentemente empresaria, ha dedicado al emprendimiento y a la empresa familiar la mayor parte de su carrera profesional, participando a lo largo de más de 20 años en la creación de numerosas empresas en diferentes países y sectores.

1. Para comenzar la entrevista ¿Cómo surgió esta idea de negocio?

La idea de negocio fue un proceso y no un eureka que apareciera de la nada. En mi caso todo surgió de tener la posibilidad de acceder a una gran cantidad de información relacionada con el sector en que nos encuadramos, al pertenecer a una familia empresaria que lleva cincuenta años en el negocio. El conocimiento del sector me permitió evaluar diferentes ideas, que podrían suponer un avance en lo que se venía realizando hasta entonces. Se estudiaron diferentes materiales y productos y vimos en las geomembranas la posibilidad de construir un proyecto de empresa viable, teniendo en cuenta la oportunidad que implicaba que España acabara de entrar en la Unión Europea, por lo que tenía que adaptar todas sus necesidades medioambientales a los parámetros que existían en Europa. Por otra parte, a nivel personal, como ya dije, vengo de una familia de empresarios, por lo que gestionar mi propia empresa era una cuestión natural y, además, el futuro profesional que más me apetecía.

2. A pesar de los tiempos de crisis que la empresa ha tenido que afrontar, ha conseguido mantenerse en el sector ¿Cómo lo han conseguido y qué factores cree que han podido favorecer este hecho?

Ahora mismo se habla mucho de crisis, pero pienso que el análisis siempre hay que enfocarlo en la propia empresa y no centrarnos tanto en lo que ocurre fuera. Cuando viene algo exógeno y te golpea por sorpresa, si no has estado haciendo un buen análisis previo, que te permita conocer tus fortalezas y limitaciones, es cuando la crisis te afecta mucho más. Partiendo de que no hay mayor crisis en una compañía que nacer, porque no existe nada y todo está por decidir, si eres capaz de continuar con el esfuerzo que supone el desarrollo de la compañía y lo mantienes, esto te ayuda a afrontar cualquier avatar. De todos modos, hay que asumir que puedes equivocarte y que hay cosas que pueden salir mal.

3. ATARFIL ha experimentado tres incrementos de su capacidad productiva en 1998, 2002 y 2011 respectivamente ¿Cuáles han sido los resultados de estas estrategias?

Cada una de estas ampliaciones de capacidad se han hecho en momentos diferentes y con objetivos distintos. La primera se produjo muy poco después de la puesta en marcha del negocio. La empresa se fundó en el año 1995, pero realmente comenzó a fabricar en el año 1997 pues, al ser una empresa industrial, el diseño e instalación de la primera fábrica conllevó un período de casi dos años. En el año 1998, ante el crecimiento de la demanda, hubo que ampliar nuestra capacidad productiva. Con esta primera ampliación conseguimos dos objetivos, por un lado, consolidar la posición de mercado en la península frente a la competencia de forma rápida y, por otro, comenzar con la internacionalización de una manera activa abriendo nuestra primera delegación en el exterior. En el año 2002 el objetivo era completamente diferente, teníamos que avanzar en esos primeros pasos en el exterior y ganar capacidad para multiplicar nuestro crecimiento internacional, poder llegar a muchos más países, incrementar la variedad de productos y ser más competitivos ganando economías de escala. La tercera ampliación reforzó este posicionamiento internacional y supuso nuestra transición hacia una compañía con una presencia mucho más global y constante en un mayor número de mercados.

4. El último incremento de capacidad productiva se produjo en 2011 en Middle East ¿tiene en mente llevar a cabo nuevas instalaciones en el extranjero?

Con el último incremento de capacidad en 2011 empezamos un proceso orientado hacia la localización en varios países desde los que tener presencia permanente en todo el mundo. Para cumplir con el objetivo de tener esa cobertura, nos iremos implantando donde se estime necesario, como hemos hecho hasta ahora, para lo que contamos con tecnología propia.

5. ¿Cuáles son las principales ventajas que le ha reportado a ATARFIL la internacionalización? ¿Y cuáles han sido los principales problemas encontrados en ese proceso?

La principal ventaja es la diversificación, es decir, tener tu negocio en diferentes países, con aplicaciones y utilidades diferentes, de alguna manera te estabiliza.

En cuanto a los problemas, todos. Los problemas son tan amplios como el mundo. En primer lugar la distancia no es sólo física, también es cultural, de modo que lo que es cortés en un país es descortés en otro. Todas esas pequeñas cosas tienes que gestionarlas. Con el tiempo observas que, en definitiva, los seres humanos se parecen más de lo que nosotros creemos, pues sus principios son los mismos, aunque su orden de prioridades puede cambiar.

Por otra parte, si estás en un mercado amplio, tienes un determinado producto y eres capaz de ver cuáles son las necesidades a nivel global, te das cuenta de que sí hay unas pautas globales, las necesidades básicas están ahí, pero la manera de manifestarlas es muy diferente en cada sitio. Por ejemplo, en un país la necesidad está muy relacionada con la gestión del agua y en otro con la gestión de los residuos. Una de las cosas complicadas es entender cuáles son esas necesidades para ser capaz, dentro de tus capacidades, de resolverlas. Otro de los problemas es que normalmente ya hay alguien en el país de destino haciendo lo mismo, por lo que tenemos que conocernos muy bien y transmitir lo que hacemos de forma diferente, para convencer a los clientes potenciales de cómo nuestra empresa resuelve mejor su problema.

6. Ante la situación económica en la que nos encontramos actualmente ¿Cuáles son los principales problemas a los que se enfrentan en su sector? ¿Han tenido que replantearse nuevas inversiones o reestructuraciones? ¿Se plantean medidas para reducir gastos?

Personalmente opino que en una empresa los problemas son siempre los mismos, y están ligados a las necesidades de los clientes. Para nosotros el invertir o el reducir un gasto no es algo que venga marcado por lo que “toque hacer”. La premisa viene dada por cuáles son las necesidades de nuestro mercado: si cuando todo el mundo está invirtiendo tienes que deshacerte de una línea de negocio, hay que hacerlo; pero si en plena crisis externa detectas una oportunidad de negocio y tienes la capacidad para afrontarla, entonces tiene sentido invertir y llevarla adelante.

7. ¿Qué aspectos les diferencian de otras empresas del mismo sector?

Cada empresa intenta encontrar el por qué un cliente compra un producto en el mercado. Nosotros también. En un mercado como el nuestro, centrado en el medioambiente y donde intentamos preservar éste de la contaminación, la durabilidad y la fiabilidad de nuestro producto es un valor muy importante. Esto es lo que ofrecemos a nuestros clientes y por lo que confían en nosotros.

8. ¿Cree que la máxima especialización de su empresa en la fabricación de geomembranas le ha perjudicado en algún momento?

Eso siempre es posible, ya que no existe una estrategia única en una empresa. Lo que pretendemos es elegir una y ser coherentes y consistentes con ella. Obviamente cada estrategia tendrá sus pros y sus contras, pero no puedes contentar a todo el mundo.

9. En un sector caracterizado por el cambio y la innovación continua, ¿consiguen anteponerse a los cambios, mostrando posibles soluciones en el momento oportuno? ¿Cómo hacer de la innovación una prioridad estratégica? ¿Cómo consigue innovar?

Es lo que intentamos. La innovación es una cuestión que comprende muchísimas variables. No tiene que ver solamente con el producto, es mucho más, es una cuestión de actitud. Al final depende de cuál sea tu prioridad estratégica. Si estás permanentemente atento a lo que necesitan tus diferentes mercados y con aplicaciones muy diversas, la propia dinámica de tu negocio te lleva a que te tengas que adaptar de forma continua a lo que te vayan pidiendo tus clientes.

Las cuestiones que un cliente espera que yo, como especialista de la materia, le resuelva, está provocando una innovación. Y la innovación puede venir desde un punto de vista de producto, de cómo lo aplicas, de una modificación en el proceso productivo para poder satisfacer esa necesidad, o incluso de cuestiones que hagan posible la venta al cliente, como por ejemplo los aspectos de financiación y aseguramiento de las operaciones. Al final simplemente el estar enfocado a resolver esas necesidades te obliga a estar de manera sistemática adaptándote, y eso es la definición básica de la innovación. Es un proceso natural, que implica a toda la organización; es una actitud ante los problemas que tienes como compañía.

10. En su declaración de intenciones se encuentra la minimización de emisiones acústicas y de gases. Siendo ATARFIL una empresa industrial, ¿cómo evita la emisión de sustancias nocivas? ¿De qué forma se minimiza o se subsana este problema?

Todo tiene una incidencia sobre el medio ambiente, incluso nosotros realizando esta entrevista, pero en la naturaleza eso se compensa, es lo que llamamos un ecosistema. El ser humano es el único que puede compensar de manera consciente sus actuaciones, por lo que el compromiso de cualquier empresa debe ser el lograrlo o, al menos, minimizar los efectos negativos. Por ejemplo, nosotros tenemos como materia prima el plástico, que habitualmente es considerado como un material que puede contaminar, pero utilizamos las propiedades durables y fiables del mismo para contener durante cien años las basuras de una ciudad.

11. ¿Qué beneficios le ha traído llevar a cabo una firme política de responsabilidad social y sostenibilidad con el medio ambiente?

Esto tiene bastante de moda, pero toda empresa confiable siempre ha tenido unos valores que la han guiado y la han hecho permanecer en el mercado. Pienso que las empresas se

deben regir por el sentido común, la honestidad y la honradez. Para que una empresa sea sostenible en el tiempo y capaz de obtener beneficios a medio y largo plazo, debe ser responsable con su entorno social y medioambiental. De otro modo, su existencia se verá tarde o temprano amenazada.

12. ¿De qué forma ha podido equilibrar el llevar a cabo una política de protección del medio ambiente y la satisfacción de los socios en cuanto a intereses económicos se refiere?

Al final, desde el momento en que conviertes en tu negocio el ser capaz de preservar el medio ambiente estás satisfaciendo de manera directa los intereses económicos de los socios.

13. Uno de los principios fundamentales de ATARFIL es la construcción de equipos ¿Qué requisitos son imprescindibles para formar parte de la compañía?

Definitivamente lo que la empresa pide a su gente es lo que ella misma practica, capacidad de adaptación y de aprendizaje, algo imprescindible en un mundo tan cambiante. En segundo lugar, la honestidad y lealtad con los compromisos que se adquieren, con la empresa, con los clientes y finalmente con uno mismo. También es importante la capacidad de trabajo en equipo, tener la autonomía suficiente para hacerse cargo de la libertad de la que disponen para tomar sus propias decisiones y cumplir los objetivos que tienen marcados. Por último, capacidad para moverse por el mundo, destacando el manejo de idiomas.

14. ¿Podría describirnos cuáles han sido las claves de éxito para conseguir que una empresa familiar granadina como la suya se haya convertido en menos de 20 años en una de las cinco primeras factorías mundiales del sector, exportando sus productos a más de 30 países?

En primer lugar, ayuda en cierta medida el hecho de ser una empresa familiar, ya que te permite plantear la cosas de manera diferente. Te sientes parte de una cadena y piensas más en lo que puede ocurrir a largo plazo. Esto requiere constancia pero te da la ventaja de que al final tienes la capacidad para aprender de los errores y corregirlos, algo que también requiere tiempo y, sobre todo, no perder la dirección.

Está claro que no existe una fórmula mágica, pero es verdad que también influyen otros factores como la suerte, la capacidad de posicionarse en el sitio adecuado y saber anticiparse a los cambios.

15. En su trayectoria profesional habrá vivido experiencias de todo tipo, ¿podría señalar algún momento de máximo miedo, y máxima satisfacción, en su aventura empresarial?

El miedo y la empresa son incompatibles, si a la empresa te enfrentas con miedo, no hay empresa. Y la máxima exaltación de la felicidad tampoco es deseable porque una empresa es una carrera de fondo. Tienes que afrontar esta aventura con respeto, ya que te enfrentas a muchas incertidumbres, pero serás incapaz de sortear un problema si tienes miedo, porque el miedo paraliza. Es justo al revés, tienes que hacer una aproximación lo más sensata posible para evaluarlo, eso se llama gestión del riesgo, y a partir de ahí decidir cómo actuar y por dónde atacar el problema. Hay situaciones mucho más difíciles de gestionar que otras, pero al final siempre estamos hablando de lo mismo.

16. Tras su experiencia en el mundo empresarial, ¿animaría a los jóvenes recién graduados a invertir su futuro como emprendedores de su propio negocio?

Obviamente sí. Soy un auténtico convencido de que hay que hacerlo, no ya por necesidad, sino por convicción. Probablemente hemos incidido más en la necesidad que en la convicción, y deberíamos de trabajar sobre la segunda. Al final una empresa es una herramienta para solventar problemas de la sociedad y ganarte la vida.

17. Dado que el final de la crisis parece estar más cerca, y teniendo en cuenta que la empresa conoce bien cómo trabajar en este contexto, cuéntenos cuál sería su visión de ARTAFIL sobre el futuro.

Soy bastante optimista sobre el futuro por una sencilla razón: tenemos, en términos generales, capacidades para trabajar en cualquier parte del mundo y la tecnología nos ofrece unas posibilidades tremendas. Debemos ser capaces de sortear tanta información y enfocarnos, afrontar los problemas y la nueva situación, que es muy compleja pero esto la hace también más apasionante.