



UN HOMBRE Y SU MISIÓN



RAFAEL PEÑUELA TORRES

EN UNA ENTREVISTA EXCLUSIVA, EL DIRECTOR GENERAL RAFAEL PEÑUELA TORRES HABLA ABIERTAMENTE CON NICK COOMBES ACERCA DE LA RECONSTRUCCIÓN DE MANROLAND SHEETFED DESDE LAS CENIZAS DE LA INSOLVENCIA HACE CINCO AÑOS.



NC: **Ahora hace cinco años desde los oscuros días de la insolvencia - cuénteme acerca de su trayectoria en la empresa.**

RPT: Comencé como Director Financiero en España en 1992 donde, como en la mayoría de los países, distribuidores independientes representaban a MAN Roland como era conocida en aquel entonces. Todo esto cambió en 1999, cuando la mayoría de los distribuidores fueron adquiridos y me convertí en un „Roländer“ y, a través de varios movimientos, terminé como Jefe de Ventas de la división de pliego en nuestra sede de Offenbach. En ese momento, recordemos, que la división de pliego y la de rotativas eran una sola empresa.

NC: **¿Cómo estuvo Ud. involucrado en las negociaciones de insolvencia?**

RPT: El proceso se inició en noviembre de 2011 y en virtud de la legislación alemana la empresa tenía tres meses para encontrar un inversor que le permitiera seguir con la actividad comercial. Debemos haber tenido más de una docena de compañías que mostraron interés, desde los competidores a los que están fuera del negocio de la impresión, ¡era como un concurso de belleza en el que teníamos que mostrar nuestros mejores activos!

En realidad, parecía que tendríamos dificultades para encontrar una solución satisfactoria en el tiempo disponible, pero Tony Langley había estado esperando entre bastidores y se presentó a finales de enero, cuando estaba claro que las otras partes, por la razón que fuera, no podían proseguir con los plazos previstos. El 9 de febrero de 2012, se convirtió en el nuevo propietario de Manroland Sheetfed - la división de rotativas ya había sido vendida antes de esta etapa.

NC: **Entonces, ¿qué compró Langley en realidad?**

RPT: Todos los antiguos activos de la división de pliego de Manroland AG - edificios, stock, deudores, instalaciones, maquinaria - todo, incluyendo las acciones de nuestras aproximadamente 40 delegaciones de ventas y servicios en todo el mundo - y, por supuesto, asumió la responsabilidad de los empleados. Fue su mayor adquisición hasta ese momento y un importante compromiso financiero. También fue un gran estímulo para nuestra autoestima y confianza que alguien de fuera del ramo viera a Manroland como un

negocio viable avanzando hacia delante.

NC: **¿Fue difícil la transición?**

RPT: La insolvencia fue la parte difícil, desde el momento en que Langley entró, ya estábamos remontando. En el momento en que todo se tranquilizó, nos quedamos con alrededor de 1000 empleados en Offenbach y otros 1000 en todo el mundo, siendo capaces de continuar con una actividad comercial normal - para terminar las máquinas en construcción y cumplir con los pedidos que estaban en tramitación. Pero recuerde Usted que el mercado todavía estaba luchando con los efectos de la crisis financiera global y las condiciones comerciales eran muy difíciles.

Toda la situación era muy incierta, pero teníamos una base instalada de alrededor de 10,000 máquinas de impresión a las que seguir dando un soporte global y muchos clientes leales que confiaban en nuestras máquinas para conducir sus negocios. Esto representaba tanto una obligación como una oportunidad. También logramos retener a la mayoría de nuestros talentos en I+D y producción, lo cual fue vital en nuestros esfuerzos por hacer una transición sin problemas bajo la nueva propiedad.

NC: **¿Me imagino que hubo un cambio importante en el estilo de gestión?**

RPT: ¡Oh sí! Habíamos crecido con una mentalidad de gran corporación, como tantas compañías de nuestro tamaño y complejidad, con muchos y diversos niveles de administración y protocolos que debían ser respetados. Todo eso cambió, y francamente, necesitaba hacerlo. Tuvimos que ser más ágiles y reactivos y eso implicó adoptar lo que los alemanes llaman una mentalidad de pequeña o mediana empresa o „Mittelstand“. El principio es una gestión „práctica“, basada en el criterio de „¿gastaría Ud. su propio dinero de esta manera?“ El objetivo era (y sigue siendo) vivir dentro de nuestras posibilidades y no gastar lo que no tenemos. Ciertamente fue un choque cultural para muchos de nuestros empleados, pero a su favor hay que decir que la mayoría se adaptó. Aquellos que no lo hicieron ya no están aquí.

NC: **¿Cuáles fueron las prioridades cuando comenzó la reconstrucción y qué tal lo han hecho en esos cinco años?**

RPT: La prioridad fue un cambio de mentalidad y la continuidad de las operaciones. La vieja cultura empresarial desapareció de la noche a la mañana - era difícil, pero era el único camino a seguir. Y, teníamos un compromiso con nuestros clientes que necesitaba ser cumplido, por lo que no había tiempo para reflexionar. Hemos promovido a una serie de nuevos gerentes, que trajeron nuevas ideas, y eliminaron las antiguas prácticas de responsabilidad diluida en las reuniones de la junta, los comités y la otra parafernalia que conlleva una gran organización. Ahora hay un grado mucho mayor de responsabilidad personal y contable porque dirigimos la compañía con menos personas que están facultadas para tomar decisiones. En el lado físico, concentramos todas nuestras fábricas en un solo lugar y financieramente aprendimos muy rápido cómo vivir dentro de nuestras posibilidades. Para nuestros clientes ha aportado la continuidad que les da seguridad - e internamente ha provocado un ambiente de optimismo y un sentimiento de desafío que antes faltaba. En términos prácticos, desarrollamos y lanzamos una nueva plataforma de prensa, la Roland 700 Evolution, en un plazo de dos años. Eso habría sido inaudito en los viejos tiempos. La Evolution ha sido muy bien recibida por el mercado y hemos suministrado más de 500 unidades hasta la fecha. En términos financieros, creo que lo hemos hecho bastante bien. Langley no ha tenido que inyectar más dinero en nuestro negocio y hemos reportado cifras negras en cada uno de los últimos cinco años. Lo que es más, en términos de efectivo, hemos devuelto la inversión de Langley en su totalidad. Así que sí, diría que lo hemos hecho muy bien.

NC: **¿Cómo evalúa el mercado de las máquinas de impresión offset de pliego?**

RPT: Yo creo que el futuro del offset de pliego es brillante a corto y largo plazo, a pesar de los cambios que están ocurriendo en nuestra industria. Pero los fabricantes que no se adaptan, como ha hecho Manroland, también estarán en situación de riesgo de equivocarse. Si Manroland no era demasiado grande para fallar, tampoco lo son los otros. Nos vemos como uno de los cinco principales actores - tres alemanes y dos japoneses en los sectores de mercado a los que servimos, a saber

TAMBIÉN FUE UN GRAN ESTÍMULO PARA NUESTRA AUTOESTIMA Y CONFIANZA QUE ALGUIEN DE FUERA DEL RAMO VIERA A MANROLAND COMO UN NEGOCIO VIABLE AVANZANDO HACIA EL FUTURO.

EN CONVERSACIÓN

B2 y mayores. Mientras que China, por ejemplo, tiene muchos fabricantes de máquinas de impresión, que siguen siendo principalmente para uso interno y no vemos que la situación cambie significativamente en el futuro previsible. En particular en Alemania, donde nació la impresión, la tecnología ha evolucionado a lo largo de muchas décadas y Manroland siempre ha estado a la vanguardia de la invención y la innovación en la impresión. Hay dos elementos de activación – el packaging y la impresión comercial. Personalmente, creo que la impresión offset tiene un futuro más brillante en los

Y LUEGO, POR SUSPUESTO, ESTÁ EL NOTABLE CRECIMIENTO DE LOS ENVASES IMPRESOS EN TODO EL MUNDO, A MEDIDA QUE LA DEMANDA POR LOS PRODUCTOS DE MARCA AUMENTA ENTRE LOS CONSUMIDORES. ESTA ES UNA PIEDRA ANGULAR DE NUESTRO NEGOCIO

sectores comercial y editorial de lo que muchos otros suponen. Esto vendrá de las naciones emergentes donde los altos niveles de analfabetismo serán superados con la palabra impresa, no con „tablets“. Uno sólo tiene que ver cuántos programas patrocinados por los gobiernos hay en

África y América Latina para aumentar el acceso a los libros escolares, para apreciar las oportunidades de negocio para las máquinas de impresión offset. India, Asia Sudoriental y la anteriormente mencionada China tienen cuestiones similares. Y luego, por supuesto, está el notable crecimiento de los envases impresos en todo el mundo, a medida que la demanda por los productos de marca aumenta entre los consumidores. Esta es una piedra angular de nuestro negocio.

NC: ¿Qué tiene hoy que ofrecer Manroland a las empresas de impresión?

RPT: Desde el principio decidimos mantener nuestra cartera completa de

máquinas de impresión.

Así que seguimos ofreciendo una gama B2, aunque no entramos en este segmento del mercado hasta mucho después de nuestros competidores, pero tradicionalmente Manroland es conocida por sus máquinas de impresión de formato medio y grande, conocidas como las máquinas de las series 700 y 900. Por supuesto, hemos sido pioneros de las características que hoy se dan por sentado. Nuestra última oferta es la serie Evolution 700, que es sin duda la máquina disponible más avanzada tecnológicamente. Manroland se caracteriza, como siempre lo ha hecho, por el liderazgo tecnológico y la ingeniería alemana extremadamente bien diseñada



EVOLUTION 700



ROLAND 900

y construida - con toda la fiabilidad y el rendimiento que esto implica.

NC: Se trata sobre todo de la tecnología?

RPT: No, no se trata sólo de esto. Ahí está el elemento esencial del servicio. No se trata sólo de vender la mejor máquina de imprimir del mundo, sino de apoyar esa máquina de impresión durante toda su vida útil para asegurar que siempre se desempeñe de manera óptima, un día sí y otro también. Esto significa ir mucho más allá de simplemente reemplazar las piezas cuando se desgastan. Significa desarrollar una estrecha relación de trabajo con nuestros clientes, entender su negocio y trabajar con ellos para lograr una óptima

eficiencia, no sólo de su máquina de imprimir, sino también de sus procesos. Lo llamamos TOP: Tecnología - Organización - Personal. Al final del día, tenemos un objetivo con TOP, para que nuestros clientes sean lo más eficientes posible. En su mayor parte, proporcionamos este apoyo a través de nuestras cuarenta compañías filiales. En los lugares en los que no tenemos tales organizaciones, utilizamos socios de ventas y servicios bien establecidos y de confianza, por supuesto respaldados por nuestros expertos aquí en Alemania. Esencialmente, estamos trabajando para que nuestros clientes sean competitivos y rentables en una industria altamente competitiva y consideramos que cualquier usuario de nuestras máquinas de impresión es un socio potencial para la vida.

NC: ¿Dónde está Manroland en el mercado digital?

RPT: En relación a dónde está hoy en día el offset, no vemos la impresión digital como una amenaza importante en nuestros principales mercados de embalaje y de impresión comercial de alta calidad. Solamente un pequeño porcentaje de toda la impresión se produce en las máquinas de impresión digitales de hoy, tanto inkjet o el tóner, y el coste por pliego para la mayoría de los formatos coloca al offset muy por delante. Con los avances que hemos logrado en la aceleración de los tiempos de preparación y los cambios de trabajo, incluso en tiradas tan cortas como 1.000 ejemplares, podemos competir con el digital. Por supuesto, lo que el digital si puede hacer, que el offset no puede, es personalizar - por lo que para versionar el mismo producto para tiradas muy cortas está claro que el digital es el camino a seguir. Sin embargo, creemos que existe la posibilidad de casar digital con offset y tenemos un interés declarado en la nanotecnología de Landa, pero

esencialmente vemos el digital como complementario y no como competencia directa.

NC: ¿Cuáles son sus metas a medio y largo plazo en Manroland Sheetfed?

RPT: Con la velocidad a la que cambian las cosas estos días, es difícil definir el medio y largo plazo. En general, estamos buscando construir sobre lo que hemos logrado en los últimos cinco años. Hemos logrado mantener la actividad comercial durante un período muy difícil y ahora tenemos el claro convencimiento de que la demanda nunca volverá a los días anteriores a 2007 y sabemos que ahora estamos correctamente estructurados para los niveles actuales de negocio. Con nuestra nueva eficiencia operativa, la empresa es viable en menos de 500 unidades de impresión por año, pero hemos mantenido la capacidad de más del doble de esa cifra con muy poco aumento de los costes. Por supuesto continuaremos desarrollando nuestra cartera de máquinas de impresión y los servicios de postventa para poder ofrecer lo mejor a nuestros clientes, para que puedan hacer crecer sus negocios. Por el momento, estamos trabajando en el reacondicionamiento de varias características diferentes para la automatización y mirando más adelante, tenemos planes para una versión Evolution de la serie Roland 900. Una cosa que no ha cambiado es que Manroland Sheetfed sigue modelando el futuro de la impresión offset a través de la tecnología.

NC: Entonces, ¿dónde encaja Langley Holdings y Tony Langley en estos días?

RPT: Totalmente comprometido es la mejor respuesta que puedo dar. Disfrutamos la seguridad de ser parte de la

familia de empresas Langley Holdings, pero tenemos un gran grado de autonomía y sabemos que el Sr. Langley tiene una visión a largo plazo de sus inversiones. Hasta el punto que yo sé, en 40 años nunca ha vendido ninguna de las empresas que ha adquirido y no tiene la intención de hacerlo. Con Orgullo se llama así mismo 'Roländer' y se interesa fuertemente por lo que estamos haciendo - pero no se involucra en la labor del día a día porque ya hemos abrazado la cultura Langley de la gestión empresarial. El Grupo tiene mucho éxito, a pesar de que los diferentes elementos se encuentran en diferentes etapas de su ciclo de mercado. Él tiene una comprensión profunda de los negocios y una fuerte creencia de que estamos encaminados en la dirección correcta.

NC: ¿Está satisfecho por haber asumido la tarea de reconstruir la empresa desde las cenizas de la insolvencia?

RPT: ¡Absolutamente! Ha sido muy gratificante saber que no solo hemos salvado una selecta y antigua institución, sino que también la hemos llevado al siglo XXI, sin mencionar la conservación de cientos de puestos de trabajo y el apoyo a miles de talleres de impresión en todo el mundo. No merece la pena pensar en cuánto habrían sufrido esos impresores si la compañía hubiera desaparecido. Por supuesto, el mundo de la impresión en su conjunto habría sido más pobre si no hubiéramos tenido éxito. Ahora nuestro paso es enérgico y alegre - y tenemos puesta la vista en el futuro.

manroland
sheetfed

