



Sastres de la externalización

Arturo Díaz

Los orígenes del grupo se remontan a finales de los años setenta, cuando el fundador, Ángel González, inicia sus actividades centradas en el sector de la limpieza. Cuarenta años después nace Starnaliza, con la finalidad de aunar como holding y en una nueva marca, su propuesta de valor principal, la externalización de servicios 360 a medida.

¿Cuáles son las empresas que conforman el grupo y a qué se dedica cada una de ellas? ¿Cuáles son sus grandes cifras en cuanto a número de empleados y facturación?

Más del noventa por ciento de nuestras actividades son proporcionadas a través de nuestras seis marcas principales,

todas ellas orientadas a prestar servicios de forma conjunta y sinérgica en las áreas principales de externalización que demandan nuestros clientes: Micofer y Star Formación, en el área de gestión de recursos humanos; Star Logística, en el área de gestión de almacén y logística en general; Lemil y Star Mantenimiento, en el área de la robótica, ingeniería eléctrica, mantenimiento de instalaciones industriales; y Star Servicios en el área de limpieza industrial especializada.

En relación a las cifras, somos un *holding* familiar modesto, cerraremos este año superando los cuarenta millones de euros de facturación en España, con una plantilla estable que rondará los 2.800 trabajadores.

El Grupo Starnaliza se caracteriza por simplificar a las empresas muchas de sus actividades que podrían

ser externalizadas, ahorrándoles costes. ¿Cuáles son sus puntos fuertes y qué les diferencia del resto de competidores?

Nuestros clientes valoran especialmente nuestra capacidad para dar un servicio global similar al de las multinacionales competidoras, pero con la familiaridad, proximidad, capacidad de trabajo, flexibilidad y compromiso que tendrían con un autónomo o pyme.

Junto con una altísima especialización, conocimiento y experiencia, esos son nuestros puntos fuertes y lo que nos diferencia definitivamente de nuestros competidores. Nuestra máxima se centra en dar un servicio de máximo nivel y calidad, pero con el mismo nivel de interlocución que tendrían relacionándose con una empresa pequeña.

Día a día trabajamos con personas y procesos para mantener la misma filo-



sofía con la que inició su andadura Ángel González, nuestro fundador, la que nos ha hecho crecer y merecer el gran reconocimiento y valoración que nuestros clientes tienen de nuestros servicios, gracias a la cual, año a año, renuevan su compromiso con nosotros y por lo que les estoy realmente agradecido.

¿Cómo han gestionado el año 2020 de pandemia? ¿Cuáles han sido los mayores desafíos a los que se han enfrentado interna y externamente? ¿Qué lecciones han aprendido?

Me siento realmente orgulloso de poder decir que para nosotros la pandemia no ha sido sino una verdadera oportunidad, una especial circunstancia que nos ha ayudado a catalizar el árido y duro trabajo de transformación realizado en años anteriores. Nuestros desafíos, más que relacionados con la pandemia, se centraron en los años previos, primero en el siempre delicado relevo generacional, con todo lo que ello implica, y después por operar en un mercado de servicios, cada vez más percibidos como de poco o nulo valor añadido, en donde es realmente complejo diferenciarse y en el que el precio, en la mayoría de los casos, consti-

tuye el elemento clave en la toma de decisiones.

Como respuesta a la difícil ecuación planteada, al tomar el mando del *holding* tuve claro que nuestra supervivencia tendría que venir de la mano de una completa transformación de nuestros patrones mentales previos, los recursos humanos y la captación de talento.

Dejamos de poner el foco en la retribución como elemento básico y de captación para centrarnos en otros elementos. Nos esforzamos en trabajar a fondo y luego comunicar nuestra filosofía, misión y visión, con la finalidad de ilusionar y vincular a ello a nuestros nuevos colaboradores.

Hemos innovado en nuevos sistemas de retribución y de relación con cuadros medios y directivos, esforzándonos en dejar de ser una empresa vertical y rígida en la toma de decisiones, para pasar a otorgar un alto margen de maniobra y autonomía en las mismas.

El resultado ha sido espectacular, sin incrementar nuestros costes fijos laborales hemos sido capaces de captar verdadero talento, consiguiendo cotas antes inimaginables de compromiso y satisfacción en el trabajo. El resultado se ha traducido en crecimiento de factura-

ción, pero sobre todo, en elementos menos tangibles, como un incremento de la satisfacción de los clientes e imagen de empresa. Es un verdadero orgullo, la satisfacción de un trabajo bien hecho que no tiene precio.

Ha sido duro porque tienes la sensación de saber a dónde deseas ir sin tener ni idea de cómo hacerlo, con el agravante de ser tildado, unas veces de loco, otras, simplemente, tratando de convencerte de que te equivocas y pierdes el tiempo. Pero no ha sido así, hemos tenido que pasar el duro trance de desaprender para volver a aprender, para darnos cuenta que en el Mercado del futuro el éxito no debe de estar centrado sólo en la excelencia en el servicio y las ventas, sino en trabajar y mimar todas las cuestiones intangibles, tanto o más importantes.

Nuestra orientación hacia la propuesta de valor, relato, misión, visión y valores honestos sinceros y reales, por un lado, y el posicionamiento, por supuesto, de clientes, pero también de nuestros trabajadores en el centro de la filosofía de empresa, por el otro, han sido las claves que nos han permitido salvar “*cum laude*” diría yo, un 2020 tan duro y conflictivo, convirtiéndose en pilares

sólidos en los que estamos seguros se basará nuestro crecimiento en los años próximos.

Y tras todas estas decisiones, ¿cómo encaran el futuro? ¿Qué empresas son las que liderarán el crecimiento del Grupo Starnaliza en los próximos 10 años?

El futuro es la externalización, es una tendencia imparable. Hace años, me atrevo a decir, que no era así y la tendencia iba hacia lo contrario. Muchas empresas al no conseguir los estándares de calidad requeridos con ella, tendían a centralizar procesos e incrementar estructura. Pero los tiempos han cambiado, hacer organizaciones más flexibles, optimizar costes y, sobre todo, centrar únicamente los esfuerzos en el foco del negocio, básicamente comercializar y producir, supone la clave para competir.

Nuestro crecimiento, en consecuencia, no vendrá derivado de una o varias marcas, sino de nuestra propuesta de valor conjunta. Nosotros no vendemos

limpieza, ingeniería, logística, recursos humanos o formación, vendemos la externalización 360 a medida. Igual que un sastre, externalizaremos exactamente lo que el cliente necesite, desde un almacén, un departamento de ingeniería, la limpieza o cualquier otra área, incluida la de ventas.

Con frecuencia, nuestros clientes no nos llaman para pedirnos un presupuesto de limpieza o logística, sino para que estudiemos conjuntamente un plan para la externalización de algunas áreas de su empresa. Estamos seguros que este cambio en el enfoque comercial de nuestra propuesta de valor será punta de lanza para nuestro crecimiento futuro. Por un lado, nos permite trabajar inicialmente, codo con codo con el cliente y el diseño a medida de sus necesidades, mientras que por el otro, nos diferencia definitivamente frente a nuestra competencia.

Por todo ello, cada una de nuestras empresas y marcas no dejan de ser más que simples herramientas al ser-

vicio de nuestra propuesta de valor. Estudiaremos con nuestro cliente sus necesidades de externalización y les daremos servicio encajándolas en alguna o varias de ellas. Unas crecerán más y otras menos, pues su foco no estará puesto en el crecimiento individual, sino en su flexibilidad para poner en el centro de sus objetivos al cliente y ser capaces de dar solución a los problemas globales de externalización de los mismos.

Recientemente desde Lemil, la ingeniería industrial del *holding* y una de las empresas más relevantes que lo conforman, presentaban en Madrid el sistema PRIMO, una innovadora plataforma inteligente para la movilidad eficiente. Háblenos de este sistema.

PRIMO es uno de los máximos exponentes de los servicios de I+D a medida de Lemil, en este caso, en lugar de a una empresa o institución en particular, puesto al servicio de la sociedad con la finalidad de ayudar a implantar



Alberto González Fernández, durante la entrevista realizada en el Hotel Hospes de Madrid.



rápidamente una red de puntos de carga de alta potencia para vehículos eléctricos. Una novedosa patente mundial que estamos seguros ayudará a impulsar definitivamente en el mundo la instalación de puntos de carga de alta potencia de una forma eficiente, flexible y ecológica.

¿A quién se dirigen las soluciones de PRIMO? ¿A la Administración, a las empresas o a los consumidores?

Siempre hemos pensado que el problema de la movilidad eléctrica es global y por eso PRIMO es un invento que aún en una única estación de carga la solución a los diferentes problemas a los que se enfrentan cada uno de los actores de la movilidad eléctrica en el mundo.

Su filosofía de crecimiento a nivel nacional también pasa por crecer inorgánicamente. ¿Qué buscan conseguir con esta estrategia de crecimiento?

Starnaliza externaliza a medida cualquier servicio que necesite un cliente que, con frecuencia, desea cumplir dos

objetivos. El primero, ahorrar costes de forma significativa -lo que conseguimos en un 90% de los casos- y el segundo, necesariamente compatible con el anterior, mejorar e incrementar el nivel de calidad y eficiencia en procesos. La forma en la que somos capaces de conseguir el primero se basa simplemente en la capacidad para prestar de forma conjunta y sinérgica nuestros diferentes servicios. Para el segundo, además, necesitamos excelencia en el mismo. Para hacerlo de forma compatible, ahorro a la par que calidad y eficiencia, aplicamos nuestro saber hacer desarrollado durante nuestros 40 años de vida.

En el contexto de esta segunda parte, calidad y excelencia, es donde se enmarca la razón de ser de esta estrategia de crecimiento, que, una vez más al servicio de nuestra propuesta de valor, busca mejorar nuestra capacidad de respuesta, flexibilidad y altos estándares de servicio. Nos gusta decir, quizás porque es verdad, que más que incorporar empresas, buscamos socios.

¿Qué diría usted que significa ser empresario? ¿Qué se le viene a la cabeza cuando hablamos de la empresa familiar?

Significa ilusión, pasión, esfuerzo, dedicación, orgullo, responsabilidad, satisfacción y compromiso. Supone la oportunidad de poder devolver con creces todo lo recibido, en especial la confianza a aquellos que, clientes y proveedores, aunque sobre todo trabajadores, una vez creyeron en ti y siguen haciéndolo todos los días.

Significa el privilegio de sentirse actor protagonista de una sociedad que, día a día, con tu esfuerzo contribuyes a mejorar.

Cuando le unes el apellido “familiar”, significa legado, la responsabilidad de perpetuar y hacer crecer ese conjunto de valores que un día fueron la ilusión de nuestros predecesores, en mi caso de mi padre, que conforman la cultura de la empresa, la han hecho grande y respetada y que tienes el honor y responsabilidad de transmitir porque son parte de tu “ser” y seña de identidad ■