

# **¡Innovar entre elefantes!**

Guillermo Suárez-Valdés

Autor: Guillermo Suárez-Valdés.

Título: ¡Innovar entre elefantes!

Web: [www.innovarentreelefantes.com](http://www.innovarentreelefantes.com)

Maquetación y cubierta: Manuel Miranda Jiménez

© Guillermo Suárez-Valdés. 2024.

ISBN: 978-84-09-66416-0.

Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización por escrito de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas por las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, y la distribución de ejemplares de esta edición mediante alquiler o préstamos públicos.

## **Índice**

Introducción: Como una innovadora «Pyme de Pueblo» compitió con las multinacionales europeas de su sector.....	7
1. La «empresa de pueblo».....	13
2. Nueva tecnología solar.....	29
3. La elección: competir o someterte.....	35
4. Una oportunidad de impactar.....	39
5. La obtención de una patente fuerte.....	49
6. Conseguir la primera venta.....	57
7. La violación alemana, la china y la árabe.....	65
8. Una de abogados.....	73
9 El gran salto: De pyme a jugador internacional.....	81
10. Nuevos socios: Fondos de capital riesgo.....	91
11. «Comprar el Real Madrid».....	97
12. Relevo de socios.....	103
13. La «cojopatente» de cogeneración .....	111
14. El covid-19.....	133

15. Financiación covid-19.....	137
16. Aportando Garantías.....	143
17. Sentencias Judiciales.....	149
18. El acuerdo con el fondo de litigios.....	159
19. La negociación societaria.....	165
20. El concurso.....	171
21. En la actualidad.....	175
22. Conclusiones.....	179

## **Introducción: Como una innovadora «Pyme de Pueblo» compitió con las multinacionales europeas de su sector**

Como inquieto CEO de pyme, durante mi vida profesional he leído cientos de libros de negocios, la mayoría escritos sobre empresas americanas. Y lo que he extraído de todos ellos ha sido una muy buena dosis de aprendizaje sobre cómo liderar, cómo trabajar en equipo y cómo construir una fuerte cultura empresarial sobre los cimientos de la innovación. Esos libros me han mostrado los escenarios y oportunidades en los que una empresa innovadora alcanza el éxito, pero con un matiz muy importante, ¡en Estados Unidos!

Sin embargo, ¿qué pasa cuando te tiras al ruedo de verdad en España, siendo una micropyme, y tus principales clientes y competidores son grandes empresas y multinacionales? Ahí es donde la cosa se pone interesante.

A principios de septiembre del año 2024, el expresidente del Banco Central Europeo y ex primer ministro italiano Mario Draghi presentó a la Comisión Europea un informe (*El informe Draghi*) en el que detallaba cómo la economía europea perdía competitividad

frente a la de Estados Unidos por la gran diferencia existente en inversión e innovación entre las empresas y organismos de ambos continentes. Matizaba que no era un problema de falta de ideas, ambición o talento en Europa, sino la obstaculización que sufren las compañías innovadoras jóvenes para crecer e innovar en Europa, por lo que optan por buscar la financiación en Estados Unidos y desarrollándose allí.

No puedo estar más de acuerdo con el Sr. Draghi. En este libro te explicaré los obstáculos y dificultades que nosotros nos encontramos en nuestro viaje innovador en España.

En las dos empresas que he dirigido, mi obsesión siempre ha sido innovar, y la primera y básica razón de tener esa ACTITUD (sí, con mayúsculas) se debió a que siempre tuve la convicción de que cuando sales de la nada, cuando eres un nuevo actor en el escenario, en un mercado dominado por grandes empresas, sobre todo multinacionales, o propones alternativas diferenciadas, que aporten valor inexplorado a tus clientes, o vas a malvivir de los restos que te dejen los demás, expuesto a los ciclos económicos de cada sector.

Además de tener claro el concepto de «diferenciación», llevo insertado en mi ADN la necesidad de competir, y competir fuerte, quizás debido a que en el fondo mantengo el alma de deportista de competición, pues fui futbolista profesional en varios equipos de segunda división B desde los dieciséis hasta los veintiún años, hasta que a los veinte y veintiún años sufri dos lesiones graves que me obligaron a retirarme antes de lo previsto.

Una de las dos empresas en las que desarrollé mi carrera profesional (que creé junto a otros socios en Madrid y dirigí durante ocho años) la vendimos con éxito a una multinacional francesa.

La otra, partiendo de ser una «empresa de pueblo», como la definiría muchos años después Carlos Gutiérrez, nuestro abogado experto en *banking*, cuando ya estábamos en la liga de los grandes del sector en el ámbito nacional, se transformó gracias a nosotros en la líder del sector en España de su nicho de mercado tras muchos años de dejarnos la piel en la empresa, grandes dosis de atrevimiento y mucho descaro de un equipo de directivos de Asturias en un mercado en el que el mapa de clientes y competidores estaba configurado por grandes empresas y multinacionales.

La compañía se dedicaba desde sus inicios a la fabricación, suministro e instalación de sistemas de aislamiento térmico para plantas industriales, lo que supone un super nicho de mercado. En este viaje, desarrollamos nuevos e innovadores procesos de fabricación y soluciones técnicas que patentamos a nivel internacional y dos de ellas se convirtieron en el estándar técnico de las principales ingenierías internacionales que participaban en el diseño y construcción de plantas de generación de energía termosolar.

Decir que el segmento de construcción de plantas industriales constituía un mercado muy maduro, poco innovador, en los últimos cincuenta años es pecar de exceso de prudencia, como mínimo. Vamos, que el Sr. Draghi lo podría haber tomado de modelo para su informe, para lo que él define como «industrias estáticas europeas». En nuestro sector los pliegos de condiciones se *copia-pegaban* más que un mensaje de Navidad.

Intentar cambiar una especificación técnica, un estándar de diseño de las soluciones con las que trabajaban las principales ingenierías europeas, era realmente quijotesco. ¿Por qué? Porque las cosas funcionaban, mejor o peor, pero funcionaban, y renovar el

estándar que las ingenierías llevan decenas de años prescribiendo conlleva una serie de procesos internos, en estas grandes empresas, en los que muy pocos se atreven a adentrarse y nadie quiere desgastarse en exceso. ¡Nosotros conseguimos que se modificaran varios de esos estándares!

Te voy a poner un claro ejemplo de la falta de dinamismo en nuestro sector. La asociación de empresas sectorial se llama ANDIMAI (Asociación Nacional de Instaladores de Materiales Aislantes Industriales), de la que fui presidente durante doce años. En el año 2023 colaboramos con el Miteco (Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico) para acometer un estudio sobre la calidad del aislamiento de las industrias españolas, desde el enfoque de ahorro energético, con el objeto de evaluar el rol que el aislamiento industrial podría desempeñar en el sistema CAE (Certificados de ahorro energético) que desde el Ministerio estaban impulsando. Se elaboró un estudio detallado de las cien especificaciones técnicas de aislamiento con las que se trabajaban en las fábricas de las mayores empresas industriales de la nación. Los resultados fueron alarmantes. Las pérdidas térmicas que se producían en estas fábricas eran, en la inmensa mayoría de los casos, tres veces superiores a las que Europa prescribe como óptimas desde el punto de vista del ahorro energético y la protección medioambiental.

La razón de este desfase estriba en que, en los últimos cincuenta años, los reguladores se han centrado en mejorar el código técnico de edificación residencial, pues consideraban que las condiciones de aislamiento en la industria eran óptimas, ya que la propiedad de esas plantas pertenecía a empresas de primer nivel y daban por hecho que estaban concienciadas del ahorro energético, desde el punto de

vista económico, y del cuidado medioambiental que supone. ¡Error! En la industria no se ha desarrollado un equivalente del Código Técnico de Edificación y, por lo tanto, cada industria aísla según su conveniencia, es decir, cuanto más barato, mejor. ¿Quién, en sus empresas, iba a destinar recursos económicos para aislar de forma óptima las instalaciones si ninguna regulación, código o norma lo requería? ¡Nadie!

Espero que el nuevo presidente de ANDIMAI prosiga con ese programa de colaboración con el Miteco, tiene un potencial enorme para el sector y para el país desde el punto de vista del ahorro energético.

He desistido de leer libros de gurús que proponen fórmulas magistrales de *management* desde la formulación teórica y la buena retórica, pero me apasiona leer experiencias reales de personas que han asumido riesgos en su vida personal o su carrera profesional, a veces como directivos y las más como empresarios, ya que considero que la mejor lección es la que recibes de alguien que apostó, que tuvo una visión propia sobre cómo hacer las cosas y que relata los éxitos y los errores que vivió en ese tránsito.

En este libro te voy a contar cómo pasamos de ser una «empresa de pueblo», en 1992, a ser líderes nacionales en el año 2018. Fue un viaje apasionante, desarrollamos ambiciosos proyectos en veintitrés países, tuvimos una fuerza laboral de más de quinientas personas y vivimos situaciones increíbles que de ninguna manera podíamos haber imaginado veintiséis años antes. Te explicaré cómo lidiamos en ese camino con fondos de capital riesgo, despachos de abogados top, gestores de la propiedad industrial, constructoras e ingenierías de máximo nivel, empresas multinacionales de la competencia,

juzgados mercantiles españoles e internacionales, asesores financieros de alto *standing* y medios de comunicación.

También te contaré como el covid-19 afectó a la empresa y cómo tuvimos que afrontar procesos de reestructuración de todo tipo, con sus consecuencias. El periodo 2020-2024 posiblemente sea el más duro y aleccionador que he vivido en toda mi carrera, y quiero compartir esas lecciones. Mi primera intención fue escribir las para mis hijos, pero más tarde pensé que las experiencias que vivimos, muchas veces dramáticas, algunas cómicas y casi siempre sorprendentes, podrían ser de valor para pequeños empresarios y de interés para aquellos profesionales que dan servicio o colaboran con estos.

Este libro puede incomodar a algunas personas y empresas en este país, pero lo escribo con la tranquilidad de que todos los hechos que voy a narrar están muy bien documentados.

Pretendo mostrar las realidades que nos encontramos, los errores que cometimos y los grandes éxitos que alcanzamos. Además, en el libro me permitiré ofrecer algunos consejos sobre cómo afrontar esas situaciones si eres uno de esos guerreros valientes que dirigen una pyme o estás pensando en emprender e innovar.

En el libro, se hace referencia a tres empresas cuyos nombres han sido modificados de manera intencionada. Los nombres que aparecen en el texto son ficticios y no corresponden a organizaciones reales. Estos nombres son Declar SA, Sincha Capital y Hades Capital.