

Entrevista a: **Ginés Clemente**, consejero delegado de Aciturri

«Hoy las posibilidades de crecimiento están ligadas a las colaboraciones entre empresas»

Ginés Clemente Ortiz es consejero delegado de Aciturri Aeronáutica. Castellano y leonés de 60 años, fundó Talleres Ginés en 1977 en Miranda de Ebro (Burgos) con el propósito de atender la demanda de componentes mecanizados para el sector agrícola. Él era el único empleado de este taller, cuyos pedidos sacaba adelante tras finalizar su jornada en una de las empresas de la zona. Desde entonces ha guiado la evolución de la actividad de Aciturri y liderado el proceso de crecimiento de una compañía que hoy sostiene más de 1200 puestos de trabajo y participa en los principales proyectos del sector aeronáutico, suministrando conjuntos estructurales a los grandes fabricantes: Airbus, Boeing y Embraer. Comprometido con el desarrollo de su tierra natal y el asociacionismo empresarial, ha compaginado siempre su actividad con el desempeño de diferentes cargos en organizaciones empresariales como el Consejo Superior de Cámaras de Comercio, la Cámara de Comercio de Miranda de Ebro, la Federación de Empresarios, o la Empresa Familiar de Castilla y León.



Ginés Clemente
consejero delegado de Aciturri

Área Internacional de Afi

El grupo Aciturri levantó vuelo hace treinta y seis años, desde lo que por aquel entonces eran Talleres Ginés. En todos estos años ha recorrido una larga travesía, posicionándose como un destacado Tier 1 (subcontratista de primer nivel) dentro del sector aeronáutico. ¿Cuáles son actualmente sus principales líneas de actividad?

Somos suministradores de conjuntos aeronáuticos estructurales, principalmente para Airbus, Boeing y Embraer. En este sentido, la actividad de

Aciturri engloba el diseño, la fabricación de componentes (tanto a través de tecnologías de fabricación metálica como de materiales compuestos) y el ensamblaje. Al mismo tiempo, somos proveedores de diversos componentes para varios fabricantes de motores aeronáuticos.

La cadena de valor de Aciturri es ciertamente amplia, operando en un sector marcado por su carácter global. En este contexto, ¿qué importancia

RENTING UNICAJA

RENTING, MUCHO MÁS QUE UN COCHE NUEVO



Mantener un vehículo de empresa siempre a punto supone una gran cantidad de gastos. Por eso Unicaja le ofrece el Servicio de Renting, con el que su nuevo coche tiene toda una gama de ventajas de serie:

 1. Excepcional coste cuando quiera	 4. Diferencia del pago cero
 2. Pague una sola cuota y no se le finiquita	 5. Todos los servicios incluidos
 3. Libre el máximo de ventajas fiscales	



Infórmese en unicajas y ¡buen viaje!

tiene el tamaño? ¿Considera que su grupo empresarial ha alcanzado la dimensión necesaria o precisa seguir creciendo?

En el sector aeronáutico el tamaño es un factor esencial. Por ese motivo hicimos una apuesta muy importante en el año 2007 para crecer e incorporar nueva tecnología. Ese año éramos 250 personas y dominábamos las tecnologías de fabricación metálica. Hoy somos más de 1.200 y hemos incorporado el conocimiento, experiencia y tecnología necesarios para fabricar también componentes en materiales compuestos y ensamblar grandes conjuntos estructurales. A pesar de esto, somos una compañía pequeña en el sector y nuestra previsión es continuar creciendo, duplicar nuestra plantilla y multiplicar por tres nuestra facturación.

¿Cuáles son las principales tendencias del sector en cuanto a la configuración del mapa de actores?

La industria aeronáutica está en continuo crecimiento y la previsión es que siga siendo así. En 2012 el incremento de pasajeros se situó por encima del 5% y las previsiones apuntan a que las cifras sean similares este año. Este crecimiento está impulsado fundamentalmente por Asia y Oriente Medio. Solo China prevé comprar 6.000 nuevas aeronaves en los próximos 20 años. Airbus y Boeing, dominadores del mercado de aviones comerciales, ya están fabricando allí para acceder a ese mercado de 1.300 millones de habitantes. Y al mismo tiempo, el Gobierno chino tiene claro su objetivo de independizarse del binomio europeo-estadounidense y desde 2008 impulsa su propio fabricante de aviones, COMAC, participado por empresas estatales.

Aciturri ejecuta proyectos para grandes empresas del sector aeronáutico, como Airbus, Boeing o Embraer. ¿Necesitan contar con presencia local para suministrar a estas compañías? ¿En qué países desarrolla Aciturri sus operaciones?

A día de hoy la actividad de Aciturri se concentra en

España, con centros de trabajo en Andalucía, Castilla y León, País Vasco y Madrid. Contamos además con oficinas comerciales en Asia y EEUU. Y si el cliente precisa nuestra presencia para participar en nuevos proyectos y mercados, lo haremos siempre que tenga sentido industrial y económico.



Grupo alar en las instalaciones de Aciturri Assembly en Sevilla.

En el sector aeronáutico, ¿qué papel desempeñan las alianzas o acuerdos de cooperación empresarial internacionales?

El sector aeronáutico no existiría, al menos como lo conocemos, sin la colaboración permanente entre empresas de distintos países; tanto en el ámbito tecnológico, como de desarrollo de procesos, investigación, financiación, etc. Le pongo un ejemplo: en cualquiera de los programas aeronáuticos, los TIER 1, las empresas europeas que participamos como suministradores de primer nivel, lo hacemos como *RSP* (*Risk Sharing Partner*), es decir, asumimos el coste de desarrollo del conjunto que se nos asigna y lo recuperamos a medida que se vende el avión.

Fruto de la experiencia de cooperación de Aciturri con otras compañías para el desarrollo de proyectos internacionales, ¿podría indicarnos cuáles serían los principales aspectos que debería tener en cuenta una empresa que deseara participar en ese tipo de acuerdos de cooperación?

Una cuestión innegable es que la internacionalización ha pasado de constituir una opción a ser

RENTING UNICAJA

RENTING, MUCHO MÁS QUE UN COCHE NUEVO



Mantener un vehículo de empresa siempre a punto supone una gran cantidad de gastos. Por eso Unicaja le ofrece el Servicio de Renting, con el que su nuevo coche tiene toda una gama de ventajas de serie:

- 1. Exceso coche cuando quiera
- 2. Pague una sola cuota y no se le olviden
- 3. Libre el máximo de kilometraje
- 4. Doble del impuesto
- 5. Todos los servicios incluidos

Infórmese en unicajas y ¡buen viaje!





una necesidad para la mayor parte de las empresas, independientemente de su tamaño y sector. Hoy las posibilidades de crecimiento están estrechamente ligadas a la expansión exterior y el establecimiento de colaboraciones entre empresas y organizaciones en múltiples ámbitos, generando sinergias y compartiendo costes y riesgos. En este sentido no creo que existan “recetas mágicas”, pero entiendo que los dos ingredientes que no pueden faltar son paciencia y actitud. El primero porque es necesario para seleccionar los socios adecuados, asimilar cierta pérdida de autonomía, construir relaciones sólidas y soportar los periodos de maduración, en ocasiones excesivos, que conllevan ciertas alianzas. El segundo, la actitud, es clave. Es necesario que los equipos tomen conciencia de la necesidad de adaptarse a un entorno global y cambiante y participen de una manera constructiva en la creación y consolidación de este tipo de alianzas.

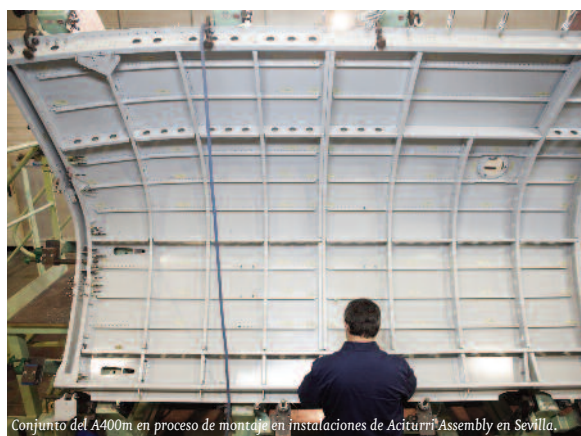
¿Cómo valora el efecto arrastre generado por el Grupo Aciturri sobre otras empresas españolas de

menor dimensión? ¿Qué factores resultan fundamentales en la relación cliente – proveedor para ser competitivo internacionalmente?

Somos conscientes de la relevancia de contar con una red de proveedores solvente. Y asumimos la responsabilidad de colaborar en lo que esté en nuestra mano para que crezcan, en todos los sentidos, al mismo tiempo que lo hacemos nosotros en un sector complejo. Nosotros hemos sido pequeños no hace mucho y en buena medida hemos conseguido crecer gracias al apoyo de nuestros clientes. Buscamos compañeros de viaje a largo plazo, pero el sector aeronáutico no es sencillo, exige flexibilidad, capacidad financiera, inversión en tecnología y en el desarrollo de nuevos procesos.

Aciturri mantiene un fuerte compromiso con la I+D+i. ¿Cuáles son los principales motores del esfuerzo dedicado a la innovación (exigencias del propio mercado, la necesidad de ser competitivos internacionalmente,...)?

Mantenemos una intensa actividad en el ámbito de la innovación, tanto en lo que se refiere al desarrollo de nuevos productos como en el desarrollo de tecnologías que mejoren nuestra posición en el mercado. La participación en cada nuevo proyecto aeronáutico constituye un enorme reto y requiere el desarrollo de nuevos conceptos encaminados a dar respuesta a las exigencias del mercado: reducción



Conjunto del A400m en proceso de montaje en instalaciones de Aciturri Assembly en Sevilla.

RENTING UNICAJA

RENTING, MUCHO MÁS QUE UN COCHE NUEVO

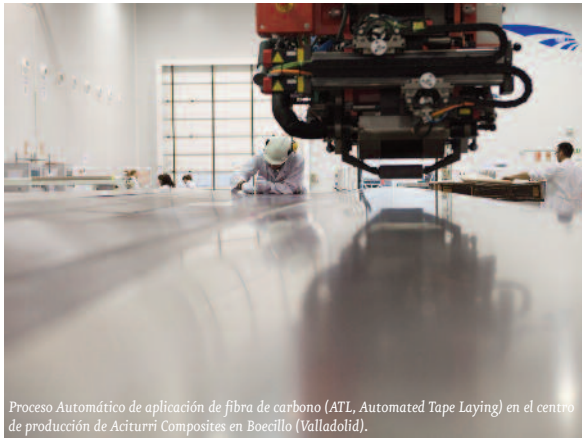


Mantener un vehículo de empresa siempre a punto supone una gran cantidad de gastos. Por eso Unicaja le ofrece el Servicio de Renting, con el que su nuevo coche tiene toda una gama de ventajas de serie:

 1. Excepcional coste cuando quiera	 4. Defensa del tipo de cambio
 2. Pague uno solo coste y no se le escape nada	 5. Todos los servicios incluidos
 3. Libere el máximo de ventajas fiscales	



Infórmese en unicajas y ¡buen viaje!



Proceso Automático de aplicación de fibra de carbono (ATL, Automated Tape Laying) en el centro de producción de Aciturri Composites en Boecillo (Valladolid).

del peso de las aeronaves, disminución del consumo de combustible y emisiones, incremento de la seguridad y confort, entre otros.

En este ámbito, de I+D+i, ¿qué importancia tiene el desarrollo de proyectos conjuntamente con otras empresas o institucionales internacionales? ¿Cuáles son los retos más destacados en este campo?

El grueso de la actividad de innovación se desarrolla en consorcio con clientes, proveedores, competidores, centros tecnológicos y universidades.

Tradicionalmente hemos tomado parte en los proyectos de referencia de los V, VI y VII *European Framework Programme*, como AWIATOR, SILENCER o HP-SMART EMA, éste último en el marco de *Clean Sky*. La principal actividad investigadora del sector gira en torno a diferentes líneas de trabajo relacionadas con los materiales compuestos, campo en el que participamos en distintos proyectos liderados por Airbus y Boeing.

¿Es buena la imagen de España en el sector aeronáutico mundial? ¿Qué aspectos cabría mejorar?

Sin duda hay margen para la mejora, en múltiples aspectos. Sin embargo, España tiene una importante tradición aeronáutica y cuenta actualmente con las capacidades necesarias para construir un avión completo. En los últimos años la industria aeronáutica española ha incrementado significativamente su participación en proyectos de referencia, como el A380, el A350 o el A400M. En este último, Airbus Military decidió instalar la FAL (Línea de Ensamblaje Final) en España, concretamente en Sevilla. Y al mismo tiempo las cifras de facturación del sector continúan creciendo –en torno al 10% en 2012 según la Asociación Española de Tecnologías de Defensa, Aeronáutica y Espacio, TEDAE-. Creo que todo esto ayuda a mejorar la percepción del sector en el exterior.

Dada su experiencia, ¿qué recomendaciones o sugerencias podría trasladar a aquellas pymes que han de enfrentarse al reto de la internacionalización?

Que tomen conciencia de que la apuesta es exigente, entraña riesgos y esfuerzos considerables, pero es absolutamente necesaria. No podemos abstraernos de la realidad. Las opciones de supervivencia, de crecimiento o de consolidación de buena parte de las empresas españolas pasan por hacer esta apuesta. No es sencillo, se trata de procesos que demandan tiempo, planificación e inversión. Creo que una de las claves es afrontar este proceso basándonos en un conocimiento profundo de los mercados a los que queremos acudir y sin dejar que la necesidad de abrirnos al exterior nos obligue a hacerlo a una velocidad mayor de la que podamos soportar ::

RENTING UNICAJA

RENTING, MUCHO MÁS QUE UN COCHE NUEVO



Mantener un vehículo de empresa siempre a punto supone una gran cantidad de gastos. Por eso Unicaja le ofrece el Servicio de Renting, con el que su nuevo coche tiene toda una gama de ventajas de serie:

 1. Excepcional coste cuando quiera	 4. Defensa del tipo de cambio
 2. Pague una sola cuota y no se le olviden las mensualidades	 5. Todos los servicios incluidos
 3. Libere el máximo de ventajas fiscales	



Infórmese en unicajas y ¡buen viaje!