



Me divorcié de mi socio

Incompatibles. Así son muchos socios que se ven condenados a trabajar juntos. Qué hacer cuando las terapias no funcionan y el ir a la oficina se convierte en algo así como dormir con el enemigo. El modelo de negocio, las retribuciones y el reparto del trabajo son las fuentes más frecuentes de disputa. La solución muchas veces pasa por los juzgados.

DAVID ANGLÉS. Madrid

“Adiós. Hasta aquí hemos llegado. Nos prometimos estar juntos toda la vida. Dijimos que siempre podíamos confiar el uno en el otro. Compartíamos la misma ilusión, y mira ahora. No queda nada de todo eso. Ya no podemos ni vernos”. No es una carta de amor, una escena de culebrón, ni un bolero, aunque parezca la letra de una canción del dúo Pimpinela. Para muchos empresarios, éste es su principal quebradero de cabeza: la convivencia con su socio se ha vuelto un infierno.

“Antes de empezar a trabajar juntos, mi socio siempre me decía que esto era co-

mo un matrimonio. Al final tuvo razón, porque terminamos sin hablarnos y con abogados de por medio”, recuerda D.P., un joven emprendedor.

“Es un problema muy frecuente”, explica Montserrat Pérez de Miguel, experta en arbitraje societario y directiva de la Asociación Comunitaria de Arbitraje y Mediación (ACAM). En la asociación reciben decenas de casos. Generalmente, cuando se decide buscar la ayuda de un tercero ya es demasiado tarde para llegar a un acuerdo amistoso. “Un alto porcentaje de los casos termina en los tribunales, muchas veces con reclamaciones millo-



Las diferencias de criterio pueden desembocar en la disolución de la sociedad. Sean Nel (Dreamstime.com)

narias de por medio”, comenta Ninoska Domingo, abogada de Barcelona. “Se puede establecer que el socio que se separa reciba una compensación económica, que venda sus acciones, pero determinar el valor económico de esas acciones es una de las mayores fuentes de problemas”, comenta Pérez de Miguel.

Miel escasa

En ocasiones, los problemas empiezan muy pronto, apenas da tiempo para una breve luna de miel. L.F. montó su empresa junto con un socio. Durante meses prepararon su plan de negocio, consiguieron financiación y pusieron en marcha el proyecto, una compañía dedicada a la enseñanza de idiomas para ejecutivos. Estaban llenos de ilusión.

“Comenzamos juntos porque yo creía que él podía encargarse de la tecnología y dar un valor añadido, pero lo

Árbitros, y no de fútbol

Muchas disputas entre socios acaban en los tribunales. La vía judicial puede ser la solución definitiva, pero resulta cara, lenta y traumática. Por eso hay cada vez más personas que prefieren buscar otras vías para resolver sus conflictos. Una de las fórmulas más usadas es el arbitraje. Las partes deciden someter su caso a la consideración de un árbitro, que después de escuchar las alegaciones y tomar en cuenta todos los datos, emite un laudo, que es de obligado cumplimiento.

“Muchas empresas valoran el carácter privado del arbitraje. La confidencialidad es fundamental. Acudir a los tribunales supone muchas veces una publicidad negativa para la compañía, algo que las partes generalmente intentan evitar”, comenta Montserrat Pérez de Miguel, experta en arbitraje societario de ACAM. El proceso es bastante sencillo y no suele durar más de dos meses. Los costes son relativamente bajos, aunque dependen de la complejidad del caso. Pérez de

Miguel asegura que el arbitraje es una buena alternativa, sobre todo para las empresas pequeñas. “Las grandes compañías se pueden permitir disputas legales, pero para las pymes entrar en un proceso judicial puede suponer incluso su desaparición”, comenta. ACAM promueve el arbitraje entre asociaciones de emprendedores y círculos de empresarios y ha firmado acuerdos de colaboración con algunos de ellos.

Al comenzar un proyecto, pocas veces se piensa en la posibilidad de una ruptura

más importante era la parte comercial, de la que no quiso nunca ocuparse, y empezamos a tener problemas. Asumió una posición muy cómoda y no había manera de reconducir la situación”, confiesa L.F.

Al final tuvieron que disolver la compañía. L.F. tuvo que registrar una nueva sociedad y empezar de nuevo, esta vez solo. “Lo más difícil era tener que visitar de nuevo a los clientes y explicarles que ahora tenía una nueva empresa y que debíamos volver a firmar los contratos”, explica L.F.

El proceso le costó dinero, tiempo y muchas preocupaciones. “Fue un gasto, una incomodidad, con jornadas de trabajo de doce horas y fines de semana dedicados a tratar de resolver el problema”, recuerda. “Si se trata de una sociedad limitada y hay menos dinero, los problemas son menores. Pero cuando se trata de sociedades anónimas, con negocios importantes, las cosas se complican”, comenta Domingo.

Los problemas entre socios causan en ocasiones daños importantes a la propia empresa. La publicidad negativa que generan algunas disputas afecta la imagen de

la compañía y da armas a los competidores.

Terapia de pareja

Ante un conflicto entre socios, hay que tomar en cuenta diversas variables. “En primer lugar, hay que saber cuál es la participación en el capital social de cada una de las partes. Como norma general, la mayoría siempre controla a la minoría. Hay que saber también qué cargos ocupan los socios. El problema surge cuando el funcionamiento de los órganos de administración se bloquea. Puede haber una falta de acuerdo para nombrar los cargos o para aprobar las cuentas. La paralización puede desembocar en la disolución de la empresa. El bloqueo puede ser tal que para convocar a una junta haya que hacerlo a través de una intervención judicial”, explica Domingo.

En muchas ocasiones el enfrentamiento se da entre familiares. Hay socios que se llevan parte de la clientela y forman una nueva compañía y hay casos en los que las partes no se ponen de acuerdo sobre el valor de la compensación que debe recibir el socio que se separa. “La casuística es muy variada. Se ve de todo”, afirma Domingo.

Pérez de Miguel recomienda tratar el conflicto desde el inicio. “Dejar que pase el tiempo es siempre una mala solución”, asegura. “Hay posibilidades de acuerdo, de llegar a soluciones negociadas. En el caso de ruptura definitiva, se puede bus-

car la forma menos traumática”, comenta.

Entre una pequeña terapia de pareja y un conflicto judicial con todas las de la ley, el abanico es enorme. Los expertos recomiendan pensar en lo peor desde el principio para estar preparado en caso de que se presenten diferencias importantes.

“Cuando empiezas crees que todo irá bien siempre, pero cuando hay dinero en juego, las personas cambian”, afirma D.P. Algunos socios toman precauciones desde antes de empezar a trabajar juntos. “Al constituir la sociedad establecen en los estatutos, o en un pacto aparte, la manera de resolver los conflictos”, afirma Pérez de Mi-

Muchas disputas acaban en los tribunales, en procesos largos y costosos

guel. “Vale la pena vacunarse, nunca sabes qué puede pasar. En mi caso, la falta de previsión me costó la empresa”, se lamenta D.P.

Prevenir y lamentar

- Los expertos recomiendan prever las maneras en que se pueden resolver los conflictos desde el mismo momento en que se constituye la sociedad.
- Los conflictos pueden llevar a la disolución de la empresa y a largos procesos judiciales con un elevado

- coste. En algunos casos, las reclamaciones entre socios pueden alcanzar cifras millonarias.
- Las disputas pueden hacer que la empresa resulte prácticamente ingobernable. Tomar decisiones simples como la convocatoria de una junta

- puede requerir la intervención judicial.
- La imagen de la compañía también se ve perjudicada por estos conflictos. Los competidores pueden intentar sacar provecho de la situación. Para evitar que los trapos sucios salgan a la luz, muchos casos se resuelven mediante arbitraje.



Algunos socios tienen problemas desde el mismo momento en que empiezan a trabajar juntos.

CRISIS EN LAS CÚPULAS DIRECTIVAS

Tándems sin futuro

Las hermanas Koplowitz, los presidentes de Santander y BBVA, Amancio Ortega y Jaime Castellano. Son muchos los dúos de empresarios que se crean para levantar una empresa, pero también son muchos los que no aguantan la presión de tener un socio en el poder.

SERGIO SAIZ, Madrid

En las dos últimas décadas, el mundo empresarial ha visto cómo dos ejecutivos unían sus esfuerzos para crear o relanzar una compañía, algunos con indudable éxito, como es el caso de los fundadores de Google, Sergey Brin y Larry Page. Sin embargo, a la vez que se formalizaban unos tándem, se rompían otros. A veces, sorprendían al mercado, como Carly Fiorina y Michael Capellas, que parecían tener futuro en Hewlett-Packard. Mientras que unos dúos terminaron a tortas, como el de Antonio Catalán y Pau Guardans en AC Hoteles, otros fueron más discretos, como es el caso de las hermanas Koplowitz, que supieron poner punto y final a su relación con elegancia.

Aunque parezca que las crisis en los tándems empresariales sólo afectan a las grandes empresas, también las más pequeñas sufren los problemas de socios que no se entienden. Recientemente, Vaughm Systems puso punto y final a su relación con Pueblo Inglés porque los directivos no llegaron a un acuerdo para una posible integración con la matriz.

Los mismo ocurre con las empresas que han logrado el éxito al cabo de varios años. En Inditex, sorprendía la salida de José María Castellano, después de trabajar durante casi treinta años con el presidente del grupo, Amancio Ortega. Algunos expertos aseguran que formaban un tándem perfecto porque sus funciones eran complementarias y no se solapaban. Para que un tándem funcione, los roles de cada uno deben estar establecidos de antemano y respetarse para que se mantenga la relación.

La confianza también es esencial en los dúos empresariales, sobre todo cuando los miembros están obligados a trabajar juntos, de forma que no tengan que estar continuamente negociando o esforzándose por mantener sus responsabilidades. En estos casos, el gran problema suele ser la falta de complicidad, que acelera el proceso de ruptura.

El afán de poder suele ser otro de los grandes problemas en los tándem empresariales. Por eso, una de las mejores soluciones suele ser el reparto de tareas de forma independiente para que ambos ejecutivos tengan separadas su área de actividad.



Alicia y Esther Koplowitz.

Un dúo bien alimentado

Estaba considerado como uno de los mejores tándem del mercado. El duo que formaron Javier Tallada y Guillermo Mesonero Romanos estuvo de moda en la década de los noventa, cuando consiguieron reflotar la compañía láctera Puleva, en crisis por aquel entonces. Una vez que la empresa volvió a los números negros y se hizo rentable, Tallada y Mesonero lideraron la fusión de Puleva con la firma azucarera Ebro, creando así el primer grupo agroalimentario de capital español. Sin

embargo, después de la fusión ambos empezaron a perder protagonismo en favor de José Manuel Fernández Normiella. Tallada ocupó la presidencia de la filial biotecnológica de la compañía y fue perdiendo notoriedad hasta que decidió abandonar el grupo Ebro Puleva, con la consiguiente ruptura del tándem que reflotó Puleva. Recientemente, Guillermo Mesonero también ha abandonado el barco y ha dejado la vicepresidencia y su puesto en el consejo de administración.



Emilio Ybarra y Francisco González.

Del hotel al tribunal

Según los expertos, una de las mejores fórmulas para que un tándem no entre en crisis y siga cumpliendo con sus objetivos es que los integrantes cubran funciones complementarias y no se solapen sus responsabilidades. Sin embargo, siempre hay excepciones que confirman la regla, como es el caso de Antonio Catalán y Pau Guardans en el sector hotelero. Su historia comienza en 2000, cuando Guardans es nombrado consejero delegado de AC Hoteles para dirigir la expansión de la

cadena de Catalán, fundador de NH Hoteles. Sin embargo, la relación no cuajó debido a los distintos puntos de vista sobre el enfoque del negocio y terminó en los tribunales cuando ambos no llegaron a un acuerdo en las condiciones del despido del consejero delegado. Una de las principales quejas de Guardans era que el liderazgo de la cadena hotelera tenía que estar más repartido, sin embargo, nunca lo logró y con su marcha Antonio Catalán asumió todas las responsabilidades ejecutivas.



Carly Fiorina y Michael Capellas.

De igual a igual

No todas las parejas se separan voz en grito y tirándose los trastos a la cabeza. Este fue el caso de las hermanas Koplowitz. Tanto en su vida profesional como personal han estado siempre muy ligadas, más aún después de que su imagen saliera a la palestra después de sus sonados divorcios con los 'Albertos'. A principios de la década de los noventa, ambas toman el control de la constructora Cycsa, principal accionista de Focsa. Después de que ambas empresas decidieran fusionarse, tanto Alicia como Esther

Koplowitz son nombradas vicepresidentes del grupo resultante, conocido como Fomento de Construcciones y Contratas (FCC). Sin embargo, en 1997, una de las hermanas, Alicia, decide poner punto y final al tándem que forman de igual a igual y abandona la compañía. Entonces, Esther decide comprar la participación de su hermana para así no sólo no perder peso en el consejo de administración, sino aumentarlo. Alicia decidió entonces diversificar en sus inversiones.



Javier Tallada y Guillermo Mesonero Romanos.

El poder no se comparte en la banca

Tanto Santander como BBVA han estado presididos por dos tándem de altura condenados al fracaso. En algunos casos, los dúos impuestos tras fusiones pueden ser auténticas bombas de relojería. Este fue el caso de Emilio Botín y José María Amusátegui en la presidencia de SCH, que acabó con la salida forzada de este último. En el caso de la fusión de BBV con Argentaria en 1999, Emilio Ybarra y Francisco González estaban obligados a entenderse, a pesar de las claras diferencias

de gestión entre los equipos de ambas entidades. Se pactó un período de transición para marzo de 2002, cuando supuestamente finalizaba el proceso de integración. Aunque la convivencia no había sido muy cómoda para ninguno de los dos ejecutivos, la resolución del conflicto se vio acelerada por la supuesta implicación de Emilio Ybarra en el escándalo de las cuentas secretas de BBV, que obligó al ejecutivo a abandonar la entidad tres meses antes de los previsto.



Antonio Catalán y Pau Guardans.

Ávidos de poder

Si es importante que cada ejecutivo que forma un tándem tenga claro el rol que ha de desempeñar, que los dos sepan delegar y confiar en el otro es esencial. El problema está cuando los dos ansían tener el control. Tanto Carly Fiorina como Michael Capellas codiciaban en solitario el poder en la compañía de componentes informáticos Hewlett-Packard (HP). Curiosamente, este tándem estaba muy bien considerado en el mercado internacional y los expertos apuntaban que el futuro de HP estaba en

las mejores manos. Sin embargo, cuando la presidenta de HP, Fiorina, y el presidente de Compag, Capellas, fusionaron las compañías y optaron por un sistema de copresidencia. Entonces llegaron los problemas. Cada uno tenía una visión sobre el futuro de la empresa, pero al final se impuso claramente el de Carly Fiorina, que decidió que ya era hora de retirarse del tablero a Capellas. Al final, el juego se volvió contra la presidenta, que fue despedida de la firma.

EL VOLUMEN DE NEGOCIO DEL SECTOR CRECIÓ EN 2004 MÁS DE UN 10%

El petróleo amenaza a los operadores del transporte

El aumento del precio del petróleo ha hecho saltar las alarmas del sector del transporte y la logística en el que, en España, el carburante supone el 35% de los costes directos.

A.M. Madrid
La escalada de precios que ha sufrido el petróleo en el último año ha hecho saltar todas las alarmas en el sector del transporte y la logística en el que, en España, el carburante supone el 35% de los costes directos. Pese a todo, las perspectivas son optimistas. Según Gonzalo Sanz, presidente de Lógica, organización empresarial del sector, "el alza del gasóleo es un problema estructural con el que el sector tiene que convivir". Sanz reconoce, sin embargo, que esta nueva coyuntura económica podría frenar el crecimiento experimentado por la logística en los últimos tres años. El volumen de negocio de los operadores en España experimentó en 2004 un aumento de un 10,1% respecto al año anterior, según datos proporcionados por la consultora DBK. En 2002 y 2003 se habían registrado incrementos de un 8,4% y un 7,2%, respectivamente. La cifra total de ingresos da una medida del au-



El alza del gasóleo es un problema estructural del que el sector. / Elena Ramón

Las cifras de un sector

- El empleo generado por el sector el pasado año se situó en 23.400 trabajadores, un 5,4% por encima de la cifra registrada en el ejercicio anterior, según un informe elaborado por la consultora DBK.
- En 2004, se contabilizaban 195 operadores logísticos en nuestro país.
- El sector de alimentación y bebidas supuso el 31% del volumen de negocio de los servicios logísticos.
- Los diez mayores operadores logísticos absorbieron en 2004 un 53,7% del volumen total de ingresos.
- La exteriorización de servicios logísticos se ha convertido en una de las fuentes de crecimiento del sector.

La reestructuración del sector dará lugar a grandes grupos que actuarán en todo el mundo

ge vivido por el sector: 2.640 millones de euros, cantidad que se ha multiplicado por ocho en la última década. Según Sanz, el proceso de deslocalización de la producción hacia China y los países del Este de Europa ha hecho que surja la necesidad de operadores con capacidad global. "Ésta es una de las razones por las que el mercado tiende a la creación de grandes corporaciones", donde las fusiones y las adquisiciones han hecho que surjan grandes empresas que abarcan mercados más amplios. La estrategia de los operadores se centra en conseguir redes paneuropeas y, desde hace unos años, el sector está viviendo una etapa de concentración. "La reestructuración del mercado derivará en

la formación de grandes grupos que podrán actuar a nivel internacional", afirman fuentes del sector. Los países asiáticos, del este de Europa y Latinoamérica, se han convertido en nuevos mercados de expansión para los operadores. Además, el sector farmacéutico, el textil y el e-business constituyen los nuevos sectores de especialización para las empresas.

Más infraestructuras
La construcción de parques logísticos en España se multiplica. A finales de 2004, se contabilizaban en España 62 centros de estas características, de los que más de un 30% han sido construidos en el periodo 2001-2004, según un informe de la consultora

DBK. Pero la modernización del sector necesita todavía de más infraestructuras y de servicios paralelos. España trata de ponerse al día. El presidente de la Federación de Instituciones Logísticas, Rubén Tejido, explica que "el sector logístico está en un periodo de crecimiento; aún no tiene todas las infraestructuras necesarias, pero se están poniendo los medios necesarios para crearlas. A su vez, los empresarios se están concienciando con la logística integral. También hay algunos profesionales que empiezan a tener ciertas inquietudes sobre formación en logística, esto hace que se creen necesidades que las organizaciones logísticas tenemos que cubrir".

España, centro logístico del sur de Europa

Uno de los procesos que más ha favorecido el crecimiento de los operadores ha sido la subcontratación de las actividades logísticas por parte de otras actividades. "El sector de la automoción ha do uno de los impulsores", explica Gonzalo Sanz, presidente de Lógica, organización empresarial del sector, "y, posteriormente, se ha sumado con fuerza la distribución comercial". La automoción y el sector de alimentación y bebidas representaron un volumen de negocio en 2004 del 22% y el 34%, respectivamente. Según los expertos consultados, España cuenta con todas las bazas para convertirse en el centro logístico del sur de Europa. "La actividad logística en España es la que más crece de toda Europa y en desarrollo tecnológico estamos a la par del resto del continente", explica Sanz. Según DBK, en 2006, los ingresos podrían aumentar un 24%, si el petróleo lo permite.

LAS DUDAS DEL SECTOR LOGÍSTICO

Las respuestas han sido realizadas por
Caja Madrid Empresas

¿Qué radiografía presenta el sector en España?

Se caracteriza por el mantenimiento de la tendencia de incremento del mercado, con la creciente externalización de la actividad logística de las empresas, derivada de la internacionalización de la economía, que se espera continúe en los próximos ejercicios. Se verifica un deterioro de la rentabilidad, ya que los incrementos de precios no están logrando compensar el crecimiento de algunas partidas de gastos, en especial los carburantes. El número de operadores logísticos sigue aumentando, si bien a un ritmo menor que en años anteriores, con Madrid y Cataluña como comunidades con mayor número de operadores. Pero las principales compañías destacan por su amplia cobertura en la Península. Se mantiene una presencia mayoritaria de capital nacional, aunque buena parte de las principales empresas pertenecen a grupos extranjeros. En 2005, las cinco primeras empresas alcanzaron una cuota de mercado conjunta del 43,1%, en tanto que los diez mayores operadores absorbieron un 58,6% del volumen de ingresos total. La creciente concentración, que junto a la mayor rivalidad, y necesidad de capital, dificulta la entrada de nuevos operadores extranjeros, vía fusiones y adquisiciones, y la diversificación de la actividad por parte de compañías de transporte hacia las áreas de almacenaje y manipulación de mercancías. Los sectores de alimentación y bebidas, automoción y maquinaria eléctrica, y electrónica y electrodomésticos reúnen más de 2/3 del volumen de negocio de los operadores logísticos, con especial protagonismo del primero, que en 2005 representó el 32% del total, por el 20% del de automoción y del 17% del de maquinaria.



F.J. Cervera
Director del Centro de Empresas de Caja Madrid en Granollers

¿Cuáles son sus retos de futuro?

La evolución de la demanda requerirá una mayor cobertura, que unido a las superiores necesidades de inversión en tecnología, obligarán a alcanzar una mayor dimensión, vía adquisiciones y fusiones, o con el establecimiento de acuerdos y alianzas. Pese a que la competencia seguirá actuando sobre las tarifas, las empresas deben conseguir un incremento de los precios repercutidos sobre los clientes, con la incorporación de nuevos y mejores servicios (utilización de nuevas tecnologías, y mayor cobertura geográfica, tanto nacional como internacional).

¿Cuáles son las necesidades financieras del sector?

En la medida que se verifica el proceso de concentración, así como las necesidades de inversión, tanto tecnológicas como de expansión geográfica, la financiación a medio y largo plazo absorbe las principales necesidades financieras del sector.

¿Qué tipo de productos y servicios financieros ofrecen especialmente para el sector?

En este sector se persigue ofrecer a los clientes condiciones óptimas de precio, estructuras flexibles y posibilidad de acceso a toda su actividad financiera, así como contar con servicios de asesoramiento financiero encaminados a gestionar el proceso de compra o venta, búsqueda de nuevos inversores, etc...

CAJA MADRID
empresas

[respuesta - solución]



LOS SECRETO DE LA EMPRESA



La empresa es productora mundial de equipos de lavado automático de vehículos.

Istobal: la conquista del mercado internacional empezó en furgoneta

Es la primera compañía del sector de lavado automático de vehículos en España, la segunda en Europa y está dentro de los cinco primeros puestos en el ranking mundial.

MARÍA GONZÁLEZ DE PAZ, Madrid

Al principio no era más que un pequeño taller de reparación de vehículos en L' Alcuia (Valencia). Sin embargo, a mediados del siglo pasado, su fundador, Ismael Tomás, decidió fabricar una máquina de engrase, que resultó ser la primera piedra de Istobal. Aquella pequeña empresa familiar es hoy una productora mundial de equipos de lavado automático para coches.

Según el jefe del gabinete de estudios de I+D de la compañía, en "el espíritu de Istobal sigue presente la figura de Tomás", un hombre que "supo superar las dificultades de su época y tuvo el valor de comenzar a fabricar equipos de engrase para vehículos que él mismo comercializaba por diversos lugares de España, utilizando su propia furgoneta".

Sus hijos siguieron la estela, y esto ha dado lugar, con el paso de los años, a "una empresa moderna que se ha consolidado como la primera compañía del sector de lavado automático de vehículos de España".

Exportación

A finales de los sesenta, Istobal empezó a internacionalizarse "a la antigua usanza", según fuentes de la empresa, "haciendo unas pequeñas exportaciones a Siria y Cuba". En aquel momento, la compañía cayó en la cuenta del inmenso mercado exterior que se abría ante ella. Para adentrarse en él creó un modesto departamento de

exportación. Con el tiempo, este departamento fue "acumulando éxitos".

En la actualidad, "las ventas en el mercado internacional han alcanzado el 60% de la facturación", según fuentes de Istobal. Así, la empresa se ha posicionado "como la segunda que más vende en el mercado europeo, y está dentro de los cinco primeros puestos en el ranking mundial".

Hace cinco años se redefinió el concepto de merca-

compensar los débiles con los fuertes", aseguran fuentes de la compañía.

Otro de los factores que ha contribuido al desarrollo de Istobal es la inversión en I+D+i. La empresa invierte el 3% de su facturación en la creación y perfeccionamiento de nuevos productos que se adapten a las necesidades del mercado. En algunas ocasiones ha obtenido "ayudas de cofinanciación concedidas por el Centro para el Desarrollo Tecnológico e Industrial

manos de este departamento han salido los nuevos diseños y prestaciones que nos han permitido avanzar".

De este modo, con la cofinanciación del Cdti se desarrolló una nueva máquina para el lavado rápido de automóviles, entre 2004 y 2005. Más recientemente, la empresa ha estado trabajando en el lanzamiento de esta gama de máquinas. Son "puentes de lavado ultra-rápido capaces de realizar un lavado de calidad en 2,5 minutos y que no ocupan más espacio que un puente normal.



do primario, que, de ser España, pasó a convertirse en Europa. A partir de ese momento, Istobal se obligó a mantener una cuota mínima de mercado del 20% -con un objetivo a largo plazo del 40%- en cada país de Europa. "Antes, en los mercados más difíciles, nuestra presencia podía ser pequeña, siempre que los objetivos globales cuadraran. Ahora, estamos obligados a penetrar en cada mercado, sin poder

(Cdti) provenientes de fondos Feder".

"El liderazgo es un motor que impulsa nuestra labor día a día. Mantenerse a la cabeza requiere una renovación constante", afirman desde Istobal. Por esta razón, el departamento de I+D+i de la compañía se encarga de rastrear el mercado en busca de soluciones novedosas con las que anticiparse a la demanda. "De las mentes y las

Un 3% de la facturación de la compañía se invierte en investigación y desarrollo

Esta máquina está equipada con cinco cepillos, y el sistema de secado convencional de cuatro turboventiladores puede ampliarse hasta ocho para aumentar su calidad".

Por otro lado, Istobal afirma haber adquirido "un compromiso con el medio ambiente". Para cumplirlo ha implantado un sistema de gestión de residuos e intenta reducir al máximo el nivel sonoro de sus equipos. "También facilitamos soluciones para minimizar el impacto de los vertidos. Utilizamos infraestructuras apropiadas, clasificamos correctamente los productos químicos y dosificamos los biodegradables".

AYUDAS Y SUBVENCIONES

► CASTILLA Y LEÓN

Incorporación a la sociedad de la información

El objeto es facilitar a las pymes la implantación de servicios avanzados de gestión y de comunicaciones, para favorecer su integración en la sociedad de la información.

Las solicitudes podrán presentarse desde el día siguiente a la fecha de publicación de la convocatoria en el Boletín Oficial de Castilla y León y hasta el 30 de septiembre de 2006.

El incentivo consistirá en una subvención a fondo perdido, con un límite máximo de 18.000 euros por cada empresa beneficiaria. Para la inversión en activos materiales e inmateriales no podrán exceder del 30%. Para los servicios prestados por consultores externos, la subvención no podrá exceder del 50% de los gastos subvencionables.

Podrán ser beneficiarias las pymes que desarrollen su actividad en centros de trabajo de Castilla y León. Quedan excluidas las actividades relacionadas con la producción o comercialización de los productos que figuran en el anexo I del Tratado, las actividades relacionadas con la exportación y las ayudas que dependan de que se prime la utilización de productos nacionales en detrimento de los importados y aquellas empresas que por su objeto y/o actividad estén relacionadas con cualquiera de los conceptos subvencionables en esta línea de subvenciones.

Tendrán la consideración de proyectos, siempre y cuando su actividad se desarrolle en Castilla y León y cuya cuantía aprobada por la ADE (inversión y gasto) ascienda como mínimo a 9.000 euros, entre otros: ERP: Implantación de Soluciones informáticas de Gestión integral o parcial para las PYMEs, relativas a módulos de gestión económica, financiera, de recursos humanos y comunicación. Comercio electrónico entre empresas (B2B) y, entre empresas y cliente final (B2C): Implantación de soluciones informáticas que faciliten las transacciones electrónicas, siempre que los proyectos vayan dirigidos a sistema de pedidos en la red; acceso remoto a catálogos de tarifas personalizadas; gestión de stocks; reposición automática; logística y gestión de plazos de entrega; facturación electrónica. CRM: Implantación de sistemas de gestión que optimicen la relación con los clientes, entendido como la suma de marketing de bases de datos y marketing de servicios, que cumplan ciertas características.

► EXTREMADURA

Ayudas a la propiedad industrial

El programa concede, entre otras, ayudas para financiar los gastos derivados de solicitud y registro de patentes, modelos de utilidad, modelos y dibujos industriales.

El plazo de presentación de las solicitudes será de tres meses desde la fecha en que se ejecutaron, realizaron o pagaron los gastos subvencionables.

La ayuda consiste en una subvención a fondo perdido del 50% del coste subvencionable, con un límite máximo de 10.000 euros. En todo caso, se exigirá que la aportación libre de ayudas públicas a realizar por el beneficiario sea al menos del 25% del importe total del proyecto subvencionable. El objeto de este programa es la concesión de ayudas para financiar los gastos derivados de solicitud y registro de patentes, modelos de utilidad, modelos y dibujos industriales, marcas y nombres comerciales. También los que conlleven el acceso a la Información Tecnológica derivada de la Propiedad Industrial.

Los beneficiarios serán las pymes que tengan su centro productivo en la comunidad autónoma de Extremadura. Se promocionan los proyectos que conlleven el acceso por parte de las empresas a la propiedad industrial. En cuanto a los conceptos que se subvencionan, serán elegibles los gastos derivados de las consultorías realizadas por asesorías externas, con motivo de la tramitación de los proyectos promocionables.

Quedan excluidas las actividades relacionadas con la producción, transformación o comercialización de los productos que figuran en el anexo I del tratado de la Unión Europea (industria agroalimentaria).