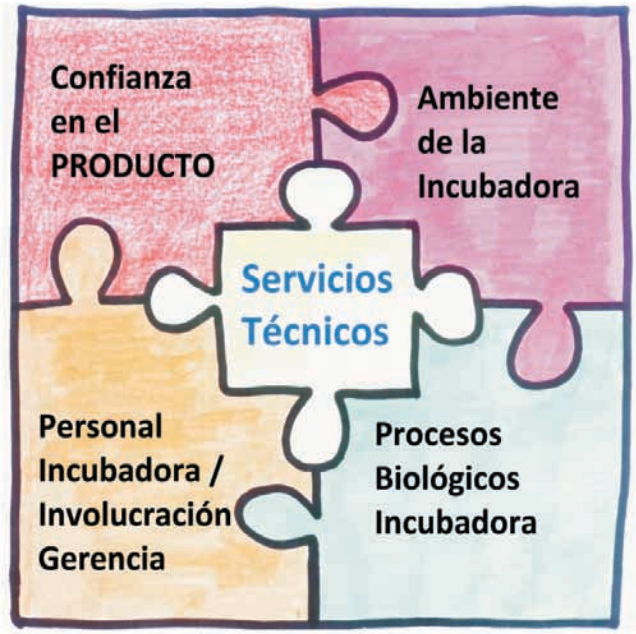
LA SINGLADURA «IN-OVO» EN ESPAÑA Y PORTUGAL: 1996-2011

José Ignacio SÁNCHEZ FONCUEVA
•
Director Servicios Técnicos Dispositivos In-Ovo EUAME

La introducción exitosa de la tecnología In-Ovo por parte de EMBREX en España desde mediados de los años 96 hasta aproximadamente el año 2003, y el posterior mantenimiento de los clientes existentes hasta nuestros días, no ha sido una tarea fácil. Y no ha sido sencillo porque no se trataba únicamente de una máquina más o menos complicada y novedosa, que siempre asustaba a primera vista por la cantidad de tubos de aire, vacuna, desinfectante, etc. que tenía, sino de una serie de procesos y conceptos para los que el mercado español y portugués no estaban suficientemente preparados al comienzo.

Puedo considerarme afortunado de haber estado involucrado en toda este negocio desde el principio y de haber trabajado con la persona que no solo comercialmente vio el futuro sino que además apostó firmemente con su trabajo y dedicación por ello: Agustín Gómez Salas. Las máquinas INOVOJECT® de EMBREX comenzaron " a moverse" en España de manos de la empresa CSA Consultores justo en el mismo momento que yo me incorporaba a mediados del año 1996.

José Ignacio Sánchez Foncueva (Partnership Days In-Ovo, Viena 2010)



Posteriormente y como consecuencia de la inquietud estratégica de Agustín, formaríamos la sociedad de servicios denominada Hatchery Technical Services Operations (Servicios y Operaciones de Incubadoras). En enero 2001 Embrex Iberica SL fue oficialmente formada con Embrex Europe LTD como único propietario.

En enero de 2007 la multinacional Pfizer adquiere Embrex como estrategia para la reintroducción en el marcado de salud avícola, en el que estaba presente solo a nivel de productos medicamentosos para los piensos. Este movimiento debió ser el acertado, ya que poco después otras empresas multinacionales conocidas adquirieron relaciones comerciales más o menos exitosas con otras empresas competidoras en el ámbito de la tecnología in-ovo. Posteriormente, en enero 2009, Pfizer adquiere Wyeth y con ella, a Fort Dodge. Más recientemente, en 2011, Pfizer ha adquirido Kings

Pharmaceuticals y con ella Alpharma. La escalada de adquisiciones se completó con la adquisición de la empresa de diagnósticos veterinarios denominada Synbiotics.

Es este periodo de fuerte crecimiento de nuestra compañía, hemos sabido mantenernos centrados y enfocados en nuestros principios empresariales y nuestra línea de negocio, de manera que hoy seguimos siendo la referencia por nuestro excelente servicio técnico, dedicación y adaptación al cliente. También seguimos creyendo que nuestra tecnología es la mejor y de alguna manera seguimos "enamorados" fielmente de ella. De estas dos últimas afirmaciones, no me cabe la menor duda.

Desde mediados del año 1996 hasta hoy, sigo trabajando en este mundo de la tecnología in-ovo. Creo que he estado involucrado en todas las actividades empresariales: Desde la instalación y mantenimiento, realización de muestreos microbiológicos, análisis de resultados, realización de necropsias -a fecha de hoy creo que podré haber hecho cientos de ellas-, pasando por las actividades comerciales, captación de clientes, elaboración de contratos, negociación de precios, control de gastos, reclutamiento de personal, hasta las tareas que desempeño hoy en día en mi puesto de Director de Servicios Técnicos de dispositivos In-Ovo en Europa África y Oriente Próximo. Estamos hablando de algo más de 15 años -hasta julio 2011- en los cuales, las vivencias, las relaciones, los aprendizajes que me ha deparado la célebre maquina de "pinchar huevos" han sido intensas. Todo ello ha constituido y modelado mi carácter relacionado con la vida empresarial y laboral. Han sido muchos compañeros con los que he tenido la oportunidad de trabajar, muchos de los cuales aún recuerdo en mi día a día, ya que de un modo u otro viví algún momento clave o disfruté de alguna experiencia impactante e inolvidable con ellos en algún sitio de la geografía española y portuguesa.

Embrex Europe LTD (Foto del grupo en el año 2007)

El primer dispositivo INOVOJECT® llegó a España en abril de 1996. Se trataba de la primera empresa que se atrevía a entrar en el mundo in-ovo. Yo había sido contratado 2 semanas antes y me había ido al Reino Unido a recibir una formación "exprés". La instalación tuvo lugar con un técnico norteamericano al cual me consta le causó un gran impacto la instalación dadas las características de la incubadora. Pero la máquina funcionaba de forma óptima y daba buenos resultados. Recuerdo la sensación de satisfacción y excitación que tenía en esa mi primera instalación pensando: "...si es que estamos administrando vacuna a embriones de pollo de 18 días de edad antes de salir del huevo...." Dicho sea de paso, uno de los momentos más comprometidos que he tenido siempre ha sido cuando alguien me preguntaba (y me siguen preguntando) en qué trabajaba o trabajo actualmente. La respuesta no era sencilla ni corta, especialmente cuando se dirigía a personas que no tienen nada que ver con el sector. He de agradecer desde aquí a los responsables de la incubadora de la citada empresa que me hicieran sentir como en casa cada vez que les visitaba. La comunicación fue desde el momento cero, fluida y transparente y esto facilitó mucho las cosas. Al día siguiente que finalizó la instalación tuvieron un problema que marcó el inicio del lenguaje al que me tuve que adaptar durante los años siguientes: una intrincada sucesión de piezas cuyos nombres conocía en inglés y no en castellano y problemas mecánicos y eléctricos diversos que además tenía que comunicar y discutir con personal de Inglaterra, que era donde teníamos la sede europea y el almacén... Generalmente y en aquellos casos en los que el personal de mantenimiento no era muy hábil, o sencillamente no estaba dispuesto, había que viajar para arreglarlo.

El mismo año y después de esta primera instalación se instalaron 4 dispositivos más. De manera que en 6 meses teníamos dispositivos en los clientes más representativos del mercado español. Esos clientes iban a servir como modelo para el mercado español, y por qué no, para el mercado europeo. Obviamente, esto se había venido gestando antes gracias a la buena estrategia de introducción de un producto y al intenso trabajo comercial de Agustín. Durante esos 6 meses, no nos imaginábamos ninguno de los 2 que íbamos a tener que dedicar

tanto tiempo a este negocio in-ovo. El nivel de viajes, llamadas telefónicas y necesidad de atención de los clientes era tan elevado, que de ningún modo podía yo dedicarme a otros proyectos que Agustín tenía en la cabeza. Nos dimos cuenta que nosotros mismos teníamos la responsabilidad de ganar la confianza en un producto al mismo tiempo que el cliente debía hacerlo: para mí ha sido y es una de las claves de la introducción de un producto/servicio nuevo en un mercado: el manejo de esa situación con humildad, honestidad y siempre mostrando pasión. Nunca dejamos una llamada, una duda, un problema sin, al menos, interesarnos en él, realizando el viaje oportuno con el convencimiento que en esta atención, se resolvía la mitad del problema. La relación con el cliente era clave y en esa pugna por ganar la confianza del producto, siempre dejábamos una pequeña ventaja al cliente a la hora de decidir cuestiones importantes, de manera que le hacíamos partícipe de esa "novedosa" situación "in-ovo" y le permitíamos sentirse ganador en esas circunstancias. Obviamente, para ello, supimos también adaptarnos a las diferentes personalidades características de las diferentes regiones de la geografía española -desde Galicia, pasando por Cataluña, Aragón, Castilla La Mancha hasta Andalucía-. Tuvimos también que encontrar un balance entre las actividades de mantenimiento puras y duras y las actividades de proceso. Este balance, según sigo analizando hoy en día, no es fácil, pero ha sido y es una de las claves de nuestro negocio.

La primera fase de introducción la llevamos a cabo con un trabajador inglés insaciable, con un carácter que desbordaba fuerza e ingenio, el cual contribuyó enormemente a mi madurez laboral. Con él aprendí, además de inglés, el valor de la responsabilidad, atributo para mi fundamental a la hora de trabajar. Esa responsabilidad y dedicación hicieron mella en mí: aún recuerdo noches en algún hotel padeciendo pesadillas ocasionadas por una máquina de Lérida... materializadas en una luz roja que nunca se apagaba... Hoy aquel personaje inglés está felizmente retirado en algún lugar de la campiña de Scunthorpe (Reino unido): la artrosis no le permitió proseguir con su trabajo.

Las incubadoras y clientes citados fueron, cada uno de ellos y a su manera, un campo de aprendizaje que ningún máster puede suministrar hoy en día. Agustín se encargó durante esos años de encauzar y resaltar los aprendizajes en los viajes por carretera que hacíamos. Siempre con humildad dejamos que el cliente nos enseñara y formara, haciéndole partícipe de ese proceso tan gratificante para todos.

Como consecuencia del nivel de trabajo creciente, hubo que contratar a otra persona, que comenzó exactamente 6 meses después de mi incorporación.

Revisión de Inovoject® adaptada a las necesidades climatológicas

En el año 1997 instalamos 3 dispositivos INOVOJECT® más, pero también desinstalamos uno, después de permanentes y eternas visitas para intentar comprobar por qué la máquina allí instalada no daba los resultados que el cliente quería o esperaba. Fue durante esta batalla y analizando miles de huevos y embriones -las célebres necropsias, cuyo carácter ha suscitado siempre controversias- cuando conseguí la base de aprendizaje que hoy sigo disfrutando gracias a un americano, hoy en día Director de Servicios Técnicos y, en mi opinión, la persona que más sabe de "in-ovo" en el mundo.

Ese mismo año contratamos otro técnico en España. Ya éramos 3 técnicos los que nos ocupábamos de las aproximadamente 7 máquinas INOVOJECT®.

Hoy en día puede parecer que en función del número de máquinas que nos correspondían por técnico, el trabajo era poco. Nada más lejos de la realidad ya que estábamos en la parte inicial de la curva de aprendizaje a 3 niveles: negocio, técnica y relaciones laborales.

En 1998 se instalaron otras 3 máquinas. Con una de ellas abríamos el mercado portugués a la tecnología in-ovo. El numero de maquina ascendía a 10. Todavía quedaba trabajo por hacer.

Máquina Inovoject® en el momento de la revisión técnica

En 1999 se instalaron otras 3. De estas 3 hubo una que dio mucho trabajo -más de lo habitual- debido a una complicada edificación y a intrincados sistemas de ventilación -debo admitir que nunca los llegué a entender del todo-. Tampoco la organización del trabajo era la mejor. El espíritu de mejora de los responsables y nuestro balance de humildad, trabajo y pasión del que antes hablaba, ayudó mucho a que las cosas salieran más o menos bien y que la máquina INOVOJECT® fuera mejorando los resultados a medida que se iban implementando las mejoras que entre las dos partes -pero siempre "ganando" el cliente- íbamos haciendo. Hoy en día, y también como consecuencia de los movimientos empresariales, esta incubadora ya no existe.

En 2000 hubo un repunte de instalaciones ascendiendo a 5. Ascendían a 3 las máquinas instaladas en Portugal.

Es en septiembre de 2000, justo antes de formar Embrex Ibérica SL, cuando mis compañeros deciden seguir caminos diferentes en su vida laboral y cambiar de empresa. En eso momento están operando en España-Portugal un total de 17 máquinas INOVOJECT®. El impacto de su decisión y la idea de estar únicamente yo al cargo de esas 17 máquinas me dejó abatido y preocupado durante los siguientes meses. El sentido de la responsabilidad obró a favor del negocio y pasé (como pude) el duro momento. El reclutamiento de 2 técnicos en principio, y posteriormente, a principios de 2001 otros 2 más me hizo estar más que entretenido durante esos meses. Creo recordar que en 6 meses viajé prácticamente todas las semanas y muchas de ellas completas. El esfuerzo realizado y el alto nivel de facturación alcanzado a finales del año 2000 hizo que la dirección de Embrex Inc. nos felicitaran expresamente por medio de un email dirigido a toda la compañía.

Comenzábamos el año 2001 con 17 INOVOJECT® y con un equipo de 4 técnicos jóvenes que, a marchas forzadas debido a la cantidad de trabajo existente, tuvieron que ser formados. Anécdotas durante ese año, miles, unas muy graciosas, otras todo lo contrario. Todas ellas forman parte del pasado.

En 2001 se desaceleraron las instalaciones. Instalamos 2 máquinas. Ciertamente esto nos dio un respiro. Es difícil organizar el trabajo cuando se lleva un ritmo de instalaciones tan alto y el equipo está en proceso de formación. Las instalaciones se hacían en 2-3 semanas y eran, dependiendo del cliente, más o menos intensas en viajes, traslados, ajustes a la máquina y formación del personal. El no poder terminarlas hasta que el personal de la incubadora supiera operar la maquina con un nivel alto de eficacia y autonomía era, sencillamente, extenuante. Ese mismo año comenzamos a instalar los primeros dispositivos novedosos: VACCINE SAVER® en una de las empresas más innovadoras que existían por aquel entonces.

En 2002 proseguimos con el ritmo ascendente de instalaciones y por tanto de facturación. Éramos el segundo país después de USA en facturación, seguido por

Australia. Instalamos 1 INOVOJECT® e instalamos el primer EGG REMOVER® y el segundo VACCINE SAVER®.

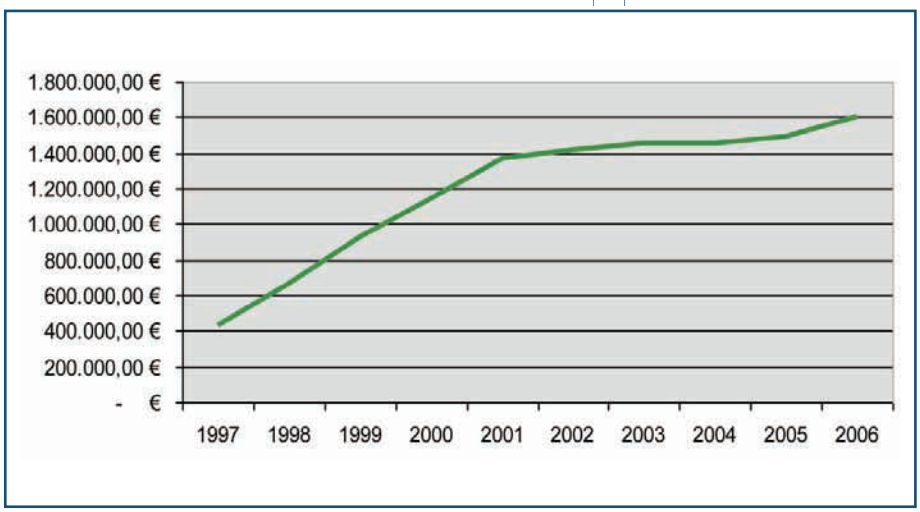
En 2003 fue el primer año que no instalamos maquinas en ningún cliente nuevo. Nos dedicamos a seguir manteniendo lo existente y a instalar EGG REMOVER® y VACCINE SAVER® en clientes españoles. Hicimos también adaptaciones a algunas máquinas, integrando nuestros dispositivos con líneas automatizadas de otras empresas.

Me gustaría detenerme aquí para hacer un inciso acerca del mantenimiento. Se trata de una tarea dura y tediosa realizada en un ambiente no muy adecuado -ruidos, olores, mala iluminación, horarios intempestivos, etc.- con una complicación directamente proporcional al tamaño de la máquina y cuyos resultados dependían básicamente del nivel de responsabilidad del técnico que la realizara. Como consecuencia de ello, el trabajo en España lo organizamos cara a facilitar ese trabajo de manera que en revisiones largas -las temidas "Major Services"- siempre había 2 técnicos ocupándose. Se trataba de agilizar las labores más rutinarias y monótonas y de pasar ese momento de la mejor manera. Siempre había imprevistos, nunca se trabajaba lo calculado a priori -siempre más- y era bueno tener a un compañero a tu lado. En estos casos, todas las ideas para facilitar y hacer el trabajo de la mejor manera posible eran bienvenidas.

Seguimos, 2005 fue un año especialmente intenso: Instalamos la friolera de 4 máquinas. En el año 2006 instalamos otras 5. En 2007 seguimos instalando otras 2 máquinas. Una de ellas en un cliente con el que particularmente me causó especial satisfacción trabajar ya que siempre dijo desde los comienzos que él sería el último cliente en instalar la máquina INOVOJECT®. Esos años nos adaptamos a los cambios de las incubadoras de clientes ya existentes y empezamos a implementar las primeras medida de la directiva de CEE para seguridad e higiene en el trabajo.

Hoy en el complicado año 2011 tenemos 1 fiel cliente en Portugal y 19 máquinas en Epaña en una situación de mercado que "parece" estable. Digo "parece" porque hoy es difícil predecir nada en la actual situación turbulenta de mercados y de crisis permanente en la que vivimos.

La empresa, Pfizer Salud Avícola, ha cambiado mucho desde los inicios, des de Embrex Ibérica SL. Pasamos de una pequeña empresa -casi familiar aunque no éramos familia- con las líneas de reporting muy claras a una organización más compleja y descentralizada, es decir, global. No obstante a pesar de los cambios y fuertes crecimientos de nuestra empresa, nunca hemos perdido el enfoque y nuestros clientes siguen siendo nuestra máxima prioridad.



Historial Facturación Embrex Ibérica SL (Años 1997-2006)

Hoy seguimos siendo el primer país por facturación y nuúmero de dispositivos en Europa, contribuyendo a prácticamente la mitad de la facturación de la región llamada EUAME -Europa, África y Oriente Próximo-. No podemos seguir diciendo que estemos por detrás de EE.UU en facturación: Brasil finalmente ha estallado.

Ha querido con este publirreportaje mostrar la singladura In-Ovo en España y Portugal desde los comienzos hasta nuestros días con un enfoque en los primeros años y en los aspectos clave con el objetivo de señalar las bases y los fundamentos de nuestro trabajo. Esas bases siempre me ha gustado describirlas y resumirlas a modo de imagen de puzle o rompecabezas, con el convencimiento de que los servicios técnicos hacen la unidad estable y fuerte y consolidan -y han consolidado- el éxito de nuestro producto. La máquina INOVOJECT®

R