

EQUIPAMIENTO

Jon Fernández (Orbea): “Ojo con los ‘booms’, porque la ola siempre se acaba retirando”

El director general de Orbea, uno de los mayores fabricantes de bicicletas de España con una facturación de más de 200 millones, anima a mirar más allá para “soñar cómo va a ser el mundo”.

P. Riaño
21 abr 2021 - 04:54



“Ojo con los booms, porque la ola se acabará retirando y sólo los que nos adaptemos seguiremos vivos”. Así se expresó ayer Jon Fernández, director general de Orbea, en referencia al auge del ciclismo tras el confinamiento impuesto por la pandemia del Covid-19. El ejecutivo comparó esta explosión, motivada tanto por la práctica deportiva como por la movilidad urbana eléctrica, con el *boom* de la *mountain bike*, que se llevó por delante a nombres históricos del sector como GAC, Torrot o Rabasa.

“La montaña, igual que la eléctrica con la pandemia, provocó un tsunami -recordó Fernández, que lleva al frente de Orbea desde 2011 y que ayer participó en el ciclo de encuentros Matins Esade-; cuando desapareció el tsunami, el escenario que quedó era

totalmente diferente y eso provocó la desaparición de muchas marcas”. La compañía vasca, con sede en sede central en Mallabia (Vizcaya), está sacando partido de este crecimiento del mercado y proyecta un aumento de ventas del 30% para 2021.

Tal y como relató Fernández, Orbea se ha enfrentado a lo largo de su trayectoria a un gran número de transformaciones, y la que se espera actualmente en el mercado es una más. “En casi 200 años de historia, nos hemos reinventado muchas veces”, insistió Fernández.

Fundada en Eibar en 1840, el primer cambio al que se enfrentó Orbea le llevó al producto que actualmente copa su negocio: la bicicleta. Como buena empresa eibarresa, Orbea comenzó su trayectoria centrada en fabricación de armas (revólveres, concretamente), actividad que mantuvo hasta 1931. “Entonces dimos el salto a las bicis, no sin antes pasar por otros productos, como sillas de niños o de ruedas, movidos siempre por la tecnología del tubo”, recordó Fernández.

“La montaña, igual que la eléctrica con la pandemia, provocó un tsunami; cuando desapareció el tsunami, el escenario que quedó era totalmente diferente”

El segundo cambio afectó a su estructura societaria. Hasta 1969, Orbea fue una empresa familiar fundada por los hermanos del mismo nombre, pero tras una gran crisis los trabajadores asumieron la propiedad y la gestión de la compañía, que se convirtió en cooperativa y se integró en la entonces Caja Laboral, hoy Cooperativa Mondragón.

La irrupción de la bicicleta de montaña provocó otro cambio en la compañía, igual que lo está siendo la movilidad eléctrica. “De marca de bicicleta de carretera pasamos a montaña, pero lo que aparentemente era una innovación de producto en realidad fue un elemento disruptivo en el mercado”, explicó Fernández. Hoy en día, el 65% del negocio de Orbea procede de la bicicleta de montaña y más de un 30% de la eléctrica.

“Tenemos la costumbre de leer lo que sucede en el mercado en términos de producto”, destacó el ejecutivo, agregando que, en su opinión, es un error. “Hace cinco años, entendíamos que lo eléctrico no iba con nosotros, así que cuando Bosch vino a buscarnos para que fuéramos su socio y marca de referencia, le dijimos que no - confesó el director general-; seis meses después, estaba llamando a Bosch para

decirle que nos habíamos equivocado”.

El consumidor ha protagonizado las siguientes transformaciones que ha experimentado el fabricante vasco de bicicletas. “Hubo en la época en la que entendíamos que el cliente era quien pagaba las facturas de Orbea, es decir, las tiendas -dijo Fernández-; pero llegó un momento en que entendimos que a quien había que escuchar era a quien usaba el producto”.

De este modo, Orbea pasó a centrar sus decisiones en el cliente final, lo que llevó a otros grandes cambios, como el diseño (dejándolo en manos de los propios usuarios, y actualmente el 60% de la facturación procede de productos personalizados) o la distribución, entendiendo que el mundo es omnicanal. “Nuestro verdadero valor está en el músculo que hemos desarrollado con los procesos de fabricación y las operaciones”, dijo Fernández, que incidió en que “hay que dejar que sea el consumidor final el que decida qué quiere y cuándo lo quiere”.

“Hubo una época en la que entendíamos que el cliente era quien pagaba las facturas de Orbea, es decir, las tiendas; pero llegó un momento en que entendimos que a quien había que escuchar era a quien usaba el producto”

Etapas de desarrollo

“Todos estos aprendizajes han sucedido a lo largo de los últimos 25 años, fruto de diferentes etapas y estrategias”, señaló el ejecutivo. Fernández divide la trayectoria de la empresa en estas dos décadas y media en cinco fases, marcadas todas ellas por el crecimiento en facturación de forma continua.

La primera, que Fernández califica como la de “picar piedra”, marcó la internacionalización de Orbea, de 1997 a 2003: a mediados de los noventa, el 95% de las ventas de la empresa correspondían a España, porcentaje que a cierre de 2020 se situó en el 20%.

La segunda fase de desarrollo de la empresa culminó en 2008, con los Juegos Olímpicos de Pekín y la consecución de tres medallas con bicicletas Orbea (de oro en ruta y de oro y plata en montaña).

Tras lograr “ser reconocidos” en la cita olímpica, Orbea se enfrentó a la crisis financiera cambiando su enfoque entre 2012 y 2015. “Superamos el producto y el mercado y empezamos a pensar en el usuario, que pusimos en el centro de todas nuestras decisiones”, señaló Fernández, que explicó que a continuación Orbea dio “marcha atrás y cogió impulso”.

En los tres años posteriores, hasta 2015, la empresa se replanteó su presencia en el mercado y ejecutó una “reasignación de activos”. En aquel momento, la empresa cerró su filial en Australia y su fábrica de China, al tiempo que invirtió en las plantas de Portugal y País Vasco y reorganizó su presencia en Estados Unidos.



“Está claro que desde el punto de vista de la producción nos fijamos en la automoción, pero seguimos la moda por las temporadas y la renovación constante”, según Jon Fernández, director general de Orbea.

“Somos una industria muy parecida a la moda”, admitió Fernández en referencia a los cambios que la empresa ejecutó en aquel periodo y a la gran velocidad de adaptación que requiere su modelo de negocio. “Está claro que desde el punto de vista de la producción nos fijamos en la automoción, pero seguimos la moda por las temporadas y la renovación constante”, reflexionó.

El “gran asalto” ha sido la última fase de desarrollo de la empresa, que tuvo lugar entre

2012 y 2015 y de la cual actualmente recoge los frutos. En 2015, la empresa facturaba alrededor de 70 millones de euros, aunque competía con marcas globales de más de mil millones de euros de facturación. “En aquel momento, éramos demasiado grandes para competir en el nicho y demasiado pequeños para los grandes -relató el ejecutivo-; la decisión fue clara: ser grandes”.

Según Fernández, los ingredientes del plan de crecimiento de Orbea fueron reputación de marca, modelo de omnicanalidad y la marca como *driver* de negocio. “Hemos pasado a ser una **brand driven company**, estamos convencidos de que la marca genera elementos diferenciales”, desarrolló.

El crecimiento continuo de los últimos seis ejercicios registrado por Orbea es fruto, según Fernández, de las transformaciones ejecutadas durante los últimos veinticinco años. La empresa finalizó 2020 con una facturación de más de 200 millones de euros, tras elevar sus ventas un 22%. Este desarrollo se sumó al del 32% de 2019; el 29% de 2018 y el 19% de 2017.

“El arte de la renuncia ha sido la clave con mayúsculas de la gestión en estos últimos años”

El arte de la gestión

“El arte de la renuncia ha sido la clave con mayúsculas de la gestión en estos últimos años”, reflexionó el primer ejecutivo de Orbea. “La primera renuncia fue cuando decidimos quiénes eran nuestros clientes, a quién íbamos a escuchar y a quién no - desarrolló-; hemos sido muy talibanes tanto en definir como en ser consecuentes con la decisión”.

“Nuestros clientes son los ciclistas, lo que quiere decir que tenemos que estar donde nos esperan y no podemos estar en determinadas categorías de precios, en determinados productos... el mercado es muy duro con la incoherencia y la elección significa renuncia”, afirmó.

Otro arte de la gestión es el de “soñar y compartir” (“tener una visión clara de cuál es el sueño de la marca hace que todo fluya”, dijo) y otro el de la perseverancia, es decir, “identificar cuáles son tus principios y no renunciar a ellos”. Fernández añadió dos artes más: el de innovar desde el mercado o el usuario y el de hacer magia creando marca. “En España hay 237 marcas de bicicletas: que un usuario te distinga entre este

maremágnum es mágico”, dijo.

Entre arte y arte, Fernández dedica tiempo a “mirar por la ventana”, como él mismo dijo. “Tenemos tendencia a mirarnos a nosotros mismos, a nuestra competencia... pero hay que mirar qué está pasando en el mundo, qué está pasando ahí fuera, olvidándonos de nosotros mismos”, animó. “Hay que tener en cuenta aspectos sociales, geopolíticos o de trabas al comercio para tener la capacidad de prospectiva que nos permita soñar cómo va a ser el mundo, cómo va a modificar nuestra industria y definir qué posición queremos tener en ella -dijo-; no nos miremos tanto los zapatos, sino qué pasa en el mundo”.