

# FLEXIBLEOS

**“LA CRISIS HA PUESTO DE MANIFIESTO LO ESENCIAL QUE ES LA AGILIDAD”, DICE MANUEL ARDURA, Y UN MODO DE PRESERVARLA ES CENTRARSE EN LO QUE SE SABE HACER Y EXTERNALIZAR EL RESTO: LA LIMPIEZA, LA AUDITORÍA, LA LOGÍSTICA O LA VENTA. ESTA ÚLTIMA ES SU ESPECIALIDAD**

## EL ARTE DE SABER ADAPTARSE

POR M. ORS VILLAREJO

**ANTES INCLUSO DE GRADUARSE EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS INTERNACIONAL** por Icade, Manuel Ardura (Madrid, 1978) hizo sus pinitos en banca de inversión. Pasó por el Santander, por Rothschild y, una vez licenciado, por Lehman Brothers. “Me han dado mucha escuela”, reconoce el CEO de Flexibleos, “pero había cosas que no entendía. No tienes vida. Recuerdo que me tuve que volver de una boda porque Deutsche Telekom quería reestructurar su deuda. ¿No había nadie más para hacerlo en todo Londres? Llega un momento en que dices: no merece la pena. ¿Hace cuánto que no quedo con amigos, que no libro un domingo, que no duermo? Y todo por una Amex [tarjeta de American Express] con 300.000 dólares de saldo, que ni siquiera son tuyos”.

A ver, no se confundan: a Ardura no le asusta trabajar duro. Únicamente buscaba flexibilidad. En todos los órdenes, empezando por el privado. En una de las paredes de la oficina ha rotulado el siguiente lema: “El trabajo más productivo es el que sale de una persona contenta”. “Aquí funcionamos con objetivos”, dice, “y mientras se cubran, ¿qué más me da a mí dónde esté cada cual?” Y me cuenta que “como hoy es el cumpleaños de mi hija, me he ido a las doce y media y he estado con ella hasta las cuatro”.

Pero la flexibilidad no es solo una herramienta para facilitar la conciliación o crear buen ambiente. Es un requisito para subsistir. “Las cosas rígidas no du-



MÁXIMO GARCÍA

Manuel Ardura, en la oficina de Flexibleos de San Sebastián de los Reyes.

ran, se rompen”. Lo frágil sufre con los reveses y lo robusto aguanta, pero lo flexible aprende y mejora. Es lo que vemos en la naturaleza. Las especies robustas resisten los golpes corrientes, pero no sobreviven al meteorito. Para eso hace falta probar y rectificar constantemente.

**TIERRA QUEMADA.** “La crisis ha puesto de manifiesto lo esencial que es la agilidad”, y un modo de preservarla es centrarse en lo que se sabe hacer y externalizar el resto: la limpieza, la auditoría, la logística o la venta. Esta última es la especialidad de Ardura. Tras llevar la división de *outsourcing* de una firma de seguridad, se dio cuenta de que ahí había una oportunidad enorme. “Lo que veía me espantó. El único objetivo era hacer volumen: colocar, colocar y colocar como fuera, sin considerar los intereses del comprador”. Era una política de tierra quemada, porque el señor al que le calzaba algo que no le hace falta jamás va a repetir. “La profesionalidad brillaba por su ausencia”.

Él tenía en la cabeza un modelo distinto, que pasaba “no por colocar, sino por vender, y eso requiere técnica y estudio”. Cuando el operador móvil virtual Lebara

les encargó en 2014 que le captaran usuarios de pre-pago, empezaron por localizar el público objetivo. “Estaba fundamentalmente en el corredor del Henares”. A continuación, dimensionaron la fuerza comercial y diseñaron un discurso. “No se trata de vomitar el argumentario. Mucha gente asocia vender con hablar y hablar, y no es eso”. El cliente es el único que sabe cuáles son sus necesidades, de modo que hay que escucharle, llevar cuatro o cinco preguntas listas para averiguar si la oferta que vas a hacerle le cuadra. “Y si no, te das media vuelta y en paz”.

La fórmula funcionó tan bien que Ardura estuvo a punto de morir de éxito. “La potencia sin control no vale para nada”. El ebitda era positivo, pero estaba desbordado y tuvo que levantar el pie del acelerador

para consolidar un equipo directivo y establecer mecanismos de supervisión. Ha delegado la dirección financiera en Enrique González y Marta Gozalo, la de personal en Paloma Muñoz y la de operaciones en Alejandro Cabrera. “Son los que están sacando adelante el proyecto”.

En cuanto a la supervisión, la actividad comercial no se asocia con tecnología punta, pero disponer de un buen programa de gestión de recursos (un ERP, en la jerga del *management*) es vital. “Nos da información en tiempo real de cómo les va a nuestros vendedores y, si vemos que no van a alcanzar los objetivos, reforzamos la formación, cambiamos el argumentario... Nos adaptamos”.

Flexibleos facturó el año pasado 3,4 millones y prevé hacer 5,9 en 2017. Es un buen ritmo, pero se puede mejorar. “Nuestra hoja de ruta es levantar 1,5 millones para apalancarlos y realizar adquisiciones. Este es un sector muy atomizado. Hay miles de actores locales y poco especializados y las sinergias son brutales, porque, cuando absorbes una compañía, no necesitas otro director general o de finanzas. La estructura es la misma, pero los ingresos y los clientes se multiplican”.