

grupodelta

global partner

Grupo Delta:

Una familia y un equipo con espíritu empresarial

Caso elaborado por Cristina Iturrioz y Cristina Aragón para Fundación Antonio Aranzábal y Deusto Business School. Las autoras agradecen su colaboración a la empresa y en particular a Gabi Sola, Mayi Sola y Ana García por su participación en el proyecto. La aprobación de la versión final del caso tuvo lugar en enero de 2021.

Antonio Aranzábal Foundation
Donostia-San Sebastián, 2020
ISBN: 978-84-09-11513-6

Please cite only the published version using the following reference:
Aragón, C. and Iturrioz, C. (2021) Grupo Delta. *Long-run Family Firms Case Studies - Third Collection*, Antonio Aranzábal Foundation, San Sebastián.

Noviembre 1989 ha pasado a la historia por la caída del Muro de Berlín. Sin embargo, en la microhistoria de una familia de siete hermanos, los Sola, ese año será recordado por la fundación de una pequeña tienda de fotocopias en Eustasio Amilibia 10, que los hermanos Oscar y Gonzalo Sola abren junto con sus “jefes”, Jesús Larrea y su mujer, Copiplan Delta S.L. a partes iguales. Pero la historia viene de más lejos, Jesús Larrea y su mujer eran los propietarios de una primera tienda Delta en Reina Regente, donde el padre de los hermanos Sola, Gabriel, profesor de Contabilidad de la ESTE-Universidad de Deusto, editaba y fotocopiaba sus manuales. Fruto de esta relación, Oscar y Gonzalo empezaron a trabajar con el matrimonio y tras unos primeros años de aprendizaje y colaboración, surgió esta nueva aventura empresarial Sola-Larrea, que la familia Sola vivió como un proyecto ilusionante en el que pusieron todo lo que tenían y a la que, como todo lo que cogen entre sus manos estos hermanos, le iban a dedicar toda su energía y muchas, pero que muchas horas de trabajo.

Los inicios: la formación de una empresa familiar

El avance tecnológico permite que las nuevas impresoras sean capaces de responder a una demanda ascendente y, este sector, que empezó siendo incipiente, va evolucionando tanto en términos de producto como de servicio ofrecido al cliente. Por ello, tras unos primeros intensos años de ser una tienda que hacía fotocopias, los hermanos Sola ven la importancia de seguir invirtiendo en tecnología puntera que les permita diferenciarse en el terreno de la impresión.

Con esta convicción, desde su fundación estos hermanos están atentos a las novedades que pueden dar continuidad y crecimiento a la actividad emprendida. En aquella época en que los ordenadores eran aún la excepción, los jóvenes hermanos Sola no dudaron en abordar inversiones relevantes que les permitieron comenzar a digitalizar sus procesos. Así, deciden contar, entre otras máquinas, con un escáner, que les permite crear una copia digital de los documentos que después puede ser transformada o copiada, lo que abrió, en aquel tiempo, un mundo de nuevas posibilidades de servicios de mayor valor añadido que la realización de la simple fotocopia. En este proceso de transformación los dos hermanos Sola, cuentan con el tercer hermano que se incorpora al negocio, Gabriel Sola, quien dejó de trabajar en otra empresa y en 1992, con el dinero de la capitalización de su subsidio de desempleo, compra un ordenador de gran alcance y, pasa, en un primer momento, a ser proveedor de servicios de escaneo y composición para Delta.

Convencidos del tirón del producto y con la idea de ampliar la capacidad productiva de la empresa, en 1994, adquieren la mayor impresora existente en el mercado. De nuevo la apuesta es fuerte, supone una inversión de 30 millones de pesetas (aproximadamente 180 mil euros) para lo que piden apoyo al Banco de Vitoria que estaba en la parte vieja donostiarra.

- “Nosotros éramos unos tenderos, habíamos preparado el proyecto de inversión, pero necesitábamos apoyo financiero. Elkargi inicialmente se compromete a avalar la operación, pero cuando ya tenemos la máquina, nos deniega el aval. Me fui al BBV y allí, Xabier Otaegui, confió en nosotros y su apoyo nos permitió salir adelante.” – Gabriel Sola, Gerente de Grupo Delta.

Las horas de trabajo no se cuentan, semana o fin de semana, día y noche, la implicación de los hermanos Sola y de todo su equipo es total. Las cosas van bien y, en ese mismo año, 1994, surge la oportunidad de abrir una nueva tienda en Gros. De esta forma, se crea una nueva Delta: Fotocopias e Impresiones Delta 3000 S.L. en la calle San Francisco. Una nueva sociedad que supuso la incorporación de nueva tecnología, como una máquina especial de escáner de planos y la entrada en este nuevo segmento de mercado.

Algo más tarde, se incorpora el cuarto hermano, Álvaro Sola quien, cansado de su actividad anterior y atraído por el dinamismo del proyecto empresarial de sus hermanos, se incorpora también al negocio familiar. Esta adhesión de los hermanos Sola es progresiva y ello permite que los cuatro hermanos vayan de forma natural encontrando su posición dentro de la empresa, cada uno con su rol diferenciado y complementario.

- “Gonzalo está detrás de muchas decisiones, le plantea cuestiones a Gabi, que es el de la acción y la cabeza visible. Álvaro es el más social, el más moderado; y Oscar era muy temperamental, todos son muy trabajadores” – Mayi Sola, hermana de los fundadores.

Sin embargo, no todo es trabajo. Las nuevas inversiones estratégicas surgen a menudo de observar las novedades que aparecen en el sector. Ávidos de nuevos aprendizajes y con la convicción de que es necesario estar al día en los avances tecnológicos que surgen, los cuatro hermanos acuden durante años a la Feria Internacional de Informática, Multimedia y Comunicaciones (SIMO). Son viajes en coche, a Madrid o Barcelona, en los que los hermanos aprovechan estos días de encuentro para convivir y hablar de todo: desde ponerse al día de todo lo que pasa la empresa y comentar proyectos, hasta compartir lo visto en la feria y valorar próximas inversiones.

- “Íbamos al SIMO a ver máquinas, como niños, siempre los cuatro, a veces con mi hermana Mayi. Reflexionábamos y hablábamos en el coche. Era el momento de los hermanos. Aprovechábamos para disfrutar yendo a algún parque de atracciones o a alguna escapada”. – Gabriel Sola, Gerente de Grupo Delta.

En 1996 abandonan el local de Gros, en el que estaban en alquiler, porque ven la oportunidad de instalarse en un local en plena rotonda de universidades, en Ibaeta. La ubicación es muy adecuada por distintos motivos. Por un lado, la localización, cercana a las empresas y al mundo académico, cliente relevante para el mundo de la fotocopia. Por otro lado, unas instalaciones más amplias, que podían acoger nueva tecnología, en concreto, fue la ocasión propicia para entrar en la revolución de las fotocopias de color con una máquina de alta producción para aquella época.

Con el nuevo proyecto, que supone un salto cuantitativo y cualitativo para Grupo Delta, se formaliza la incorporación como socios de Álvaro y Gabriel al negocio familiar, reorganizando la propiedad, decidiéndose finalmente que los cuatro hermanos participen a partes iguales, junto con el matrimonio fundador y Oscar y Gonzalo. Este proceso no fue fácil y grandes dosis de generosidad fueron necesarias para igualar porcentajes y conformar este equipo de hermanos que es hoy el Grupo Delta.

La transformación: De Tienda a Pyme de servicios

A pesar de los pasos dados, la inversión permanente -que incluye la apertura en el año 2000 de la tienda de 300 m2 de Eustasio Amilibia 6- y el crecimiento sostenido, Delta sigue siendo una tienda. Grande, sofisticada, con una amplia cartera de productos que proporciona un servicio de fotocopias impecable y rápido. Sin embargo, esto iba a cambiar en 2002 con la introducción de la visión comercial y la contratación del primer comercial del Grupo Delta en el primer local que la empresa montó ese año en Zuatzu.

Se incorporó un comercial que conocía el sector ya que previamente había trabajado para Xerox, y con él, se comenzó a impulsar y organizar la labor comercial del Grupo Delta, que hasta entonces se había limitado a atender a los clientes que se acercaban a solicitar sus servicios. Era una apuesta sin tener muy claro qué resultado iba a dar. Los hermanos se arriesgaron con esta y otras contrataciones y finalmente, con el tiempo, resultó decisión acertada ya que les permitió pasar de atender desde detrás del mostrador a clientes particulares, a buscar clientes institucionales, empresas y otras organizaciones. En esos años, Delta penetra en el mundo universitario y además de en Ibaeta, se instala en el campus de la Universidad de Deusto en San Sebastián en el año 2003, asumiendo el servicio de fotocopias que se llevaba de forma interna en la universidad y gana también en concurso el servicio de fotocopias para la facultad de Derecho de la UPV. Gracias al esfuerzo comercial emprendido, las ventas crecen en volumen y el Grupo Delta se debe transformar. Impulsados por este incremento de demanda, sienten la necesidad de cambiar la forma en que se desarrollaba la actividad.

- “Cuando se crea el departamento comercial y se empieza a hacer acción comercial la empresa se transforma El año 2002 se disparan las ventas. La empresa estaba creciendo también en personas, estábamos ya 13 personas en distintos centros que establecían sus propios criterios de forma independiente” - Ana García, miembro del equipo de dirección de Grupo Delta

Los hermanos Sola deciden trasladarse a unas oficinas más amplias y es así como en 2004 compran el local de Zuatzu, donde aprovechan para sofisticar la impresión de planos con nuevas máquinas. En este momento, el Grupo Delta deja de ser una tienda y se transforma en pyme que ofrecía servicios de impresión. Esta evolución fue paulatina y requirió de muchos elementos: impulso comercial, nuevas instalaciones, nueva organización, nuevos procesos... En 2007 se puede decir que el Grupo Delta se convierte en una empresa de servicios multicentro, con las oficinas centrales de Zuatzu y los tres establecimientos desde los que Delta despacha sus productos: Delta Amara, Delta Universidades (en el Antiguo) y Delta Gros.

En paralelo, los productos evolucionan. Comienza el auge del gran formato, el mercado pide los denominados *roll-ups*, que era algo que no existía y se popularizó muy rápidamente. Es cierto que hubo muchas olas que estos hermanos supieron ver llegar y aprovechar, pero no todo fueron éxitos.

- *“Al mundo del plano llegamos tarde, se ganó mucho dinero, pero nuestras inversiones no llegaron a tiempo; sin embargo, empresas que habían ganado mucho dinero como Copivasc y Azkar, han acabado cerrando. Nosotros le pegamos a todo, no nos limitamos a un tipo de trabajo, y eso nos ha permitido evolucionar”* - Gabriel Sola, Gerente de Grupo Delta.

La integración organizativa y de procesos

La dispersión geográfica era reflejo de la especialización de cada centro de trabajo. Pero a medida que los clientes corporativos aumentan y sus proyectos se hacen cada vez más complejos y sofisticados, se palpa la necesidad de integrar los procesos, reduciendo las ineficiencias que conlleva trabajar desde centros diferentes. Con el fin de lograr un servicio más ágil para el cliente, el equipo directivo decide centralizar la producción en una nave de 800 metros cuadrados en Zuatzu y cerrar los centros de Amara, e Ibaeta.

Ilustración 1. Las actuales instalaciones de Grupo Delta en Zuatzu



Fuente: Grupo Delta

La decisión, sin duda necesaria, iba más allá de la ubicación geográfica, sino que afectaba a la organización, procesos y personas del Grupo Delta, quienes se enfrentaron a los problemas organizativos derivados de la necesidad de integrar las personas que habían trabajado tantos años de forma autónoma e independiente.

La necesaria reorganización que planteaba la concentración de toda la producción en la nueva planta permitió iniciar una reorganización de estos equipos por procesos, formalizando la estructuración del Grupo Delta en cinco departamentos: Preimpresión, dedicado a la preparación del material de forma previa a ser impreso; Impresión y manipulación, que aborda el trabajo de impresión en máquina y los procesos subsecuentes hasta finalizar el producto (encuadernación, etc.); Gran formato, especializado en la gran cartelería y preimpresión; y finalmente, los departamentos Comercial y de Administración.

Armonizar las formas de trabajo de un equipo humano que se había acostumbrado durante años a formas de trabajo distintas no fue sencillo y dió lugar a muchos roces y dificultades.

- “Se centraliza todo en Zuatzu, pero no era tan sencillo porque cada uno estaba acostumbrado a trabajar con su gente y cada centro tenía sus propios criterios. Costó mucho eliminar el “ésta es mi tienda”, “ésta es mi gente”... Alguien tenía que marcar los criterios comunes y se tuvo que hacer desde la dirección”- Ana García, miembro del equipo de dirección de Grupo Delta

Las fricciones que surgían hacían imperativo la creación de una forma de actuar, con unos procesos y procedimientos únicos y llegar a acuerdos no siempre fue fácil. Era el paso a una organización consolidada y madura que requería ciertos estándares, aunque eso supusiera perder parte de la frescura que habían disfrutado hasta entonces. Para establecer estos criterios, los tres hermanos Sola y Ana García empezaron a reunirse asiduamente. Álvaro había llevado el centro de Ibaeta y Gonzalo, el de Amara. Oscar no se vió afectado por este proceso ya que siguió al frente del centro del campus de la Universidad de Deusto que quedó fuera de la integración.

En este sentido, cabe destacar el papel que tuvo las inversiones en acciones de formación, sensibilización y trabajo conjunto que tanto los directivos como todos los miembros de Grupo hicieron durante años. Desde formación en gestión hasta coaching para hacer equipos y que la comunicación sea fluida y asertiva.

- “En la integración de las personas nos ayudó mucho formar parte de GLOBAL PRINTERS. Con ellos hicimos mucha formación, formación de mucho nivel, nos gastamos mucho dinero en formarnos. Es una asociación de organizaciones del sector con los mismos intereses y que organizaba actividades de mucho interés para nosotros” - Gabriel Sola, Gerente de Grupo Delta.

Poco a poco, gracias a la formación recibida y a las largas horas de reuniones de los directivos, las nuevas pautas de actuación para todo el equipo se fueron perfilando.

- “Hubo muchas reuniones para que ellos aunaran criterios, pero al final se llegó a acuerdos que luego había que trasladar a los trabajadores. De ahí salió una cosa buena y fue que cogieron la costumbre de hacer reuniones semanales.” - Ana García, miembro del equipo de dirección de Grupo Delta.

Ilustración 2. Oficinas de Grupo Delta en Zuatzu



Fuente: Grupo Delta

Todavía hoy las reuniones se hacen por departamentos con las personas involucradas en los mismos y algunos miembros de la dirección. En estas reuniones se perseguía que se tratasen abiertamente los problemas y siempre fue un objetivo a conseguir el promover la participación de los asistentes en las mismas. Gracias a un constante cuidado por su equipo, finalmente consiguieron salir fortalecidos con un equipo cohesionado y comprometido con el proyecto Delta. Asentar la organización y consensuar la forma de actuar creando equipo fue un logro para poder seguir asegurando un servicio flexible y rápido para el cliente.

- “En Delta las personas nunca han fichado, pero tampoco había ningún problema para coger horas. Si había que terminar un trabajo para un cliente, siempre hemos estado ahí, a disposición y dándolo todo; al mismo tiempo, nunca se han controlado las salidas ni tener que irte por tener que atender a una cuestión personal. Saben que estás a disposición. ... No hay control, pero tampoco hay descontrol. Saben que no vamos a fallar en servicio” -Ana García, miembro del equipo de dirección de Grupo Delta.

Ilustración 3. Equipo de Grupo Delta



Fuente: Grupo Delta

La familia: el puntal apuntalado gracias al protocolo familiar

La familia Sola es una familia numerosa y unida. No solo los cuatro hermanos que comparten aventura empresarial, sino que, con el resto de los hermanos, comparten actividades, amigos, ocio, fines de semana, celebraciones... hay un contacto constante y fuerte relación entre ellos.

- “Mi madre nunca nos puso una mala cara ni nada parecido, cuando aparecíamos con los amigos en casa. Era muy social. En casa siempre hemos organizado cosas juntos. Desde muy pequeños mi hermana Elena y yo hacíamos comics de Snoopy en los cumpleaños a mis hermanos y unos bertsos destacando lo más típico de cada uno. Cuando Gabi cumplió 40, montamos un autobús con el slogan “Vota Gabi” que recorrió San Sebastián, ¡hicimos hasta banderines!” – Mayi Sola, hermana de los fundadores.

Algo tendrían que ver en ese talante los padres. Pilar, un ama de casa formada pero dedicada a su familia por completo inculcó en sus hijos el sentido profundo del trabajo y del compromiso. Para el matrimonio no había espacio para la pereza o el cansancio, si te comprometías cumplías siempre por encima de las expectativas.

- *“El legado de mi madre fue el trabajo, trabajo, trabajo y el apoyo total a la empresa. Ella empieza a trabajar por llenar su tiempo. Mi madre valía para todo y ayudaba llevando las cuentas. En casa no había ambiente de funcionario, en casa se vivía un espíritu de empresa, de riesgo, que conllevaba inestabilidad,... pero siempre como algo positivo. En mi casa nunca se ha fallado al trabajo, por encima de todo, estaba el cumplir con las obligaciones. Soy la pequeña de los siete y me han transmitido un ambiente de trabajo. Todos son muy trabajadores, super currantes, y aunque no nos creíamos emprendedores como tal, varios hemos acabado teniendo empresa...”*– Mayi Sola, hermana de los fundadores.

Gabriel Sola, el padre de los siete hermanos y profesor de contabilidad en la Facultad de CC.EE y Empresariales de la Universidad de Deusto en San Sebastián, había fallecido en 1991 y su viuda, formada y sin actividad ya en casa, se sumó a la actividad empresarial en el área administrativa esos años haciendo albaranes y seguimiento de los bancos. Ella continuó haciendo esta labor largos años, aun cuando ya había un departamento administrativo en la empresa.

- *“La ama, con su edad, seguía yendo a la empresa. Le pusimos un taxi y allí se presentaba todos los días”*. – Gabi Sola, Gerente de Grupo Delta.

No fue la única que colaboró en los inicios de Grupo Delta, las hermanas de los Sola, más jóvenes, también han participado en mayor o menor medida en el Grupo.

- *“Estando en el instituto, ya trabajaba en Delta los veranos. Sustituía a todos en las vacaciones. Cuando acabé la carrera, me salió un trabajo, y, la verdad, no se me ocurrió incorporarme al proyecto familiar en el que ya estaban mis hermanos, pero, tras bastantes años trabajando para otros, he acabado también al frente de mi propio negocio”*. - Mayi Sola, hermana de los fundadores.

A partir de ese tronco común, gracias al cual los hermanos comparten un sentido del trabajo y una responsabilidad por el proyecto profesional sin fisuras, cada hermano es distinto. En concreto, en el Grupo Delta, cada uno de los hermanos socios, con sus habilidades y talante propio, aporta algo específico.

- *“Tiene un valor enorme mantener esa buena relación entre hermanos y que dure tanto tiempo. Yo les doy muchísimo valor, después de tantos años... Hay confianza y, es clave que cada uno haya cogido un papel diferente y no se hayan solapado. Se han respetado, todo suma, cada uno tiene un valor distinto, todos forman parte de este engranaje...”*– Mayi Sola, hermana de los fundadores.

Además del trabajo, algo intrínseco a la familia Sola es el rechazo a hacer las cosas de cualquier forma: no todo vale. Ni estéticamente ni con las personas. Los padres les inculcaron un cierto sentido de lo correcto, y la trascendencia que eso tiene en la imagen y reputación de la familia. Grupo Delta es reflejo de ello. Los cuatro hermanos hablan con franqueza y sus hechos confirman sus palabras. La empresa tiene una identidad propia.

- *“Verles trabajar día a día es su forma de predicar con el ejemplo. Eso es mucho de mi padre. Me siento muy orgullosa de mis hermanos. Han sabido crear un sentimiento de pertenencia en la empresa. Están muy bien valorados. Son respetados por todos...”*—
Mayi Sola, hermana de los fundadores.

Ilustración 4. Parte de los hermanos Sola



Fuente: Grupo Delta

Uno de los principales golpes para la familia fue el fallecimiento en 2009 de Oscar Sola. Fundador de las primeras horas del Grupo Delta. La pérdida de un hermano aún joven fue una sacudida enorme tanto para la familia como para el negocio. La familia había firmado unos meses antes un protocolo familiar largamente consensuado que ayudó a enfrentarse a este suceso tan doloroso y totalmente imprevisto por la familia.

- *“En el 2007, los socios teníamos ya uno o dos hijos. Estábamos muy bien y aprovechamos ese momento para hacer el protocolo con Sayma, que eran quienes nos llevaban algunas cuestiones de la administración del negocio, Joanes Alkorta se encargó de todo. A pesar de ser un protocolo familiar participaron todos los socios fundadores, tanto Jesús como Mari Carmen, con quienes la relación ha sido muy buena. Se estableció que en la empresa no podían entrar los hijos, ninguno, y que las mujeres no podían entrar ni heredar; se estipuló cómo se iban a valorar las acciones; etc. El proceso de consenso del protocolo fue una fuente de fricciones importante, pero todas las cuestiones se plantearon de forma muy profesional, considerando todas las posibles circunstancias. Fue un esfuerzo importante, pero nos ha resultado de mucha utilidad”* – Gabi Sola, Gerente de Grupo Delta.

De esta forma, cuando en 2009 Oscar falleció o cuando en 2011 Mari Carmen quiso salir de la propiedad o en 2015 cuando también Jesús planteó salirse de la sociedad, se pudieron aplicar valoraciones que contaban con una referencia preestablecida, aunque los socios que se quedaron con el negocio siempre mejoraron lo previamente estipulado.

- “Me pareció muy acertado el protocolo. En Delta hay una identidad del equipo de hermanos, que en la transmisión se puede perder o reducir. Lo que tenemos nosotros entre nosotros, no lo van a tener nuestros hijos entre ellos, porque no pasan tanto tiempo juntos, hay que vivirlo para sentirlo. Creo que está bien preservar el negocio en este sentido” – Mayi Sola, hermana de los fundadores.

Hoy el Grupo Delta está en manos de los tres hermanos Sola, Gonzalo, Gabi y Álvaro. Gabi lleva la dirección de la empresa y sus hermanos lideran dos áreas importantes: Álvaro las compras y el I+D; y Gonzalo, la producción y el taller. Cada uno es capaz de apreciar la fortuna de contar con los otros dos y poder confiar ciegamente en ellos. Han sabido compartir las esferas personales y profesionales sin mayores escollos hasta el día de hoy y esa alquimia está al servicio del proyecto empresarial.

- “Es tan importante ser gerente, como ser trabajador, cada uno tiene su función. Lo fundamental es ser humilde y saber reaccionar en cada momento. Si hay que bajarse el sueldo, se recorta. Hay que ser flexible. Dar prioridad al proyecto frente al resto de temas” – Gabi Sola, Gerente de Grupo Delta.

Ilustración 5. Gabi y Gonzalo Sola con las maquinas de Grupo Delta



Fuente: Grupo Delta

La orientación emprendedora de una familia empresaria

La familia Sola no ha parado de preocuparse y ocuparse por la sostenibilidad de los negocios familiares. El Grupo Delta ha sido el buque insignia, pero estos hermanos han ido probando distintas iniciativas emprendedoras tanto dentro como fuera del Grupo Delta.

El negocio en el que el Grupo Delta está especializado está sujeto a múltiples tensiones, tanto la imparable evolución de la tecnología y plataformas digitales, como el cambio en el mercado y mundo empresarial, empezaron en 2011 a plantear riesgos en el negocio, todavía muy basado en el papel como soporte documental.

Ilustración 6. Instalaciones digitales del Grupo Delta



Fuente: Grupo Delta

Aunque la crisis de 2009 inicialmente no afectó a la empresa, a partir de 2011-12 sí comenzó a notarse una bajada en la demanda, que provocó que otras imprentas habitadas a proyectos de gran tirada se adaptaran a tiradas más pequeñas, entrando en segmentos en los que Delta competía con cierta ventaja, ya que desde hace años se diferenciaba por producto de alta calidad con rapidez de servicio y trato cercano.

- *“Fuimos muy precavidos, vimos que venía la crisis, y se hizo un trabajo de hormiga, generando una reserva. En el período 2004-2008, a pesar de que fueron buenos años, no se repartía dividendo, por si acaso. Es verdad que yo fui un poco ogro, pero preveía que algo iba a ocurrir. En los buenos tiempos se ahorró, gracias a Dios, porque permitió afrontar los pagos derivados de la reconfiguración accionarial de*

2009 sin perjudicar la continuidad del proyecto” - Ana García, miembro del equipo de dirección de Grupo Delta.

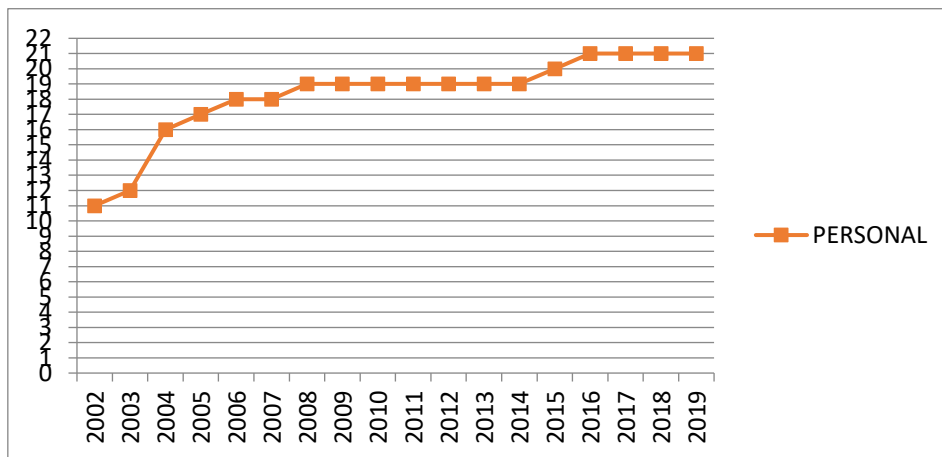
Siempre atentos a las oportunidades que puedan surgir, los hermanos Sola identifican un nuevo campo para la empresa: la rotulación. Por eso en 2017, los propietarios invierten en un equipo y unas máquinas que permiten la impresión de vinilo con adherente en una de sus caras. Al principio esta actividad encuentra su mercado en la personalización de vehículos cuyas superficies son tuneadas con el logo de la empresa cliente.

Una vez abierta esta vía, la empresa ve la manera de explotar su potencialidad planteando el servicio para cualquier tipo de superficie, mural, fachada, máquina, etc. A pesar de no ser un servicio con el que siempre consiguen proyectos rentables, esta nueva área les permite ofrecer un servicio integral a sus clientes actuales y conseguir captar nuevos clientes.

Dada la relevancia de esta nueva línea de negocio, la empresa establece un departamento específico de Rotulación en el que actualmente trabajan tres personas, que son las que montan murales con vinilo, rotulan o decoran cualquier superficie.

- “El Gran formato y la Rotulación son nuestras últimas líneas de negocio en print. Hoy además de imprimir en digital y sobre soportes rígidos y plastificar, hacemos impresión en gran formato y rotulación sobre todo tipo de superficies.” - Gabriel Sola, Gerente de Grupo Delta.

Ilustración 7. Evolución del personal 2002-2019



Fuente: Grupo Delta

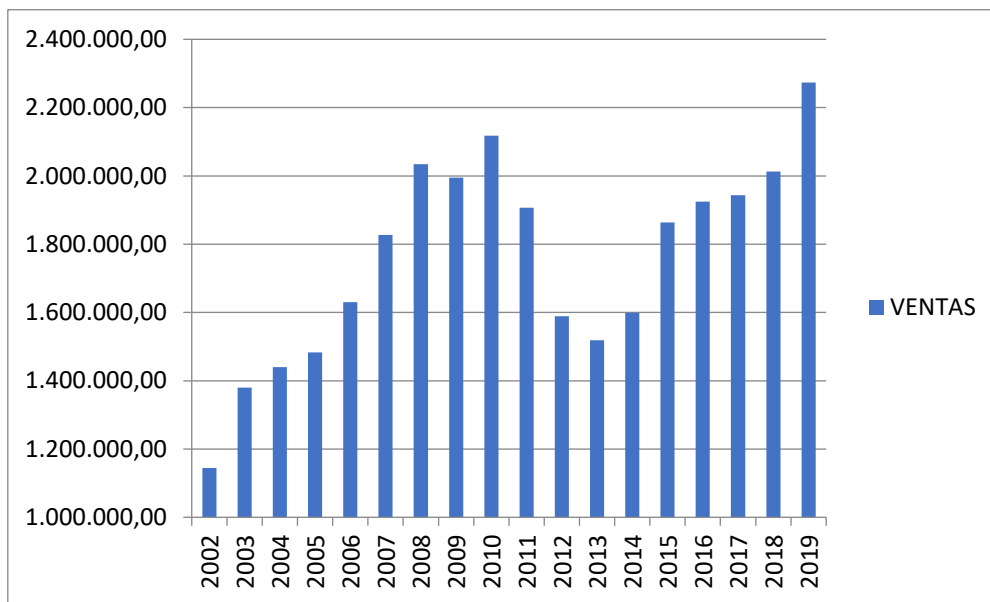
En plena pandemia de covid en 2020, el grupo adquiere una empresa dedicada a la comercialización y venta de pantallas LED, situada en la calle Miracruz. Ve con ello la posibilidad de ampliar el negocio que hace de cartelería complementando el cartel con la pantalla que permite una comunicación más dinámica y versátil. Para Gabriel Sola, la pantalla no va a canibalizar al cartel, pero sí va a complementarlo.

- *“Tengo que dar continuidad a Delta, y las pantallas tienen encaje estratégico. Esa visión de futuro nos permitirá si va bien, ir migrando la actividad. Hoy por hoy, si llama alguien para las pantallas, el que le atiende soy yo mismo. He cerrado ya varias operaciones de pantallas y este mismo sábado he estado montándolas en un cliente”* - Gabriel Sola, Gerente de Grupo Delta.

Hoy Grupo Delta vende, alquila e instala las pantallas para publicidad y aunque en principio no están enfocados en proporcionar el contenido, en caso necesario es algo que también pueden abordar.

- *“El negocio de las pantallas nos va a permitir crecer un 20-30 % en los próximos dos o tres años y luego habrá que seguir viendo. Hemos investigado otras tecnologías, como la impresión 3D, pero es que no habría que llamarle impresión, es entrar en otra dimensión, y otro negocio ...”*. - Gabriel Sola, Gerente de Grupo Delta.

Ilustración 8. Evolución de las ventas 2002-2019



Fuente: Grupo Delta

Es decir, el Grupo Delta está en continua evolución y estos hermanos han ido invertido en negocios diversos. Desde una empresa de cursos de formación que montaron junto a CCC; una agencia de publicidad y comunicación que se vendió hace dos años; una empresa de sushi que también se ha vendido y una papelería, Delta Papelería Informática, que acabó siendo traspasada a la empleada. La última inversión, en conjunto con otros socios, ha sido el Ciudad de San Sebastián, el barco que proporciona una experiencia turística en la bahía de la Concha.

Para poder hacer estas inversiones de forma más libre y sin comprometer al negocio, los socios han creado una sociedad patrimonial ajena al negocio, donde están las propiedades y las futuras inversiones. Desde ahí, se plantean continuar una actividad emprendedora que es lo que les ha caracterizado en estos años.

Además de estos nuevos negocios, estos hermanos creen que “no todo es vender”. Son muy sensibles a las necesidades que les plantean, colaborando con numerosas organizaciones sociales, deportivas y académicas. Un ejemplo de ello es la colaboración con la Universidad de Deusto, en cuyo grado en Administración y Dirección de Empresas se concede la Beca “Profesor Gabriel Sola” a dos estudiantes cada año. Las prácticas para los alumnos de artes gráficas de Salesianos a quien suelen brindar prácticas para completar su formación. En el ámbito deportivo colaboran con la Behobia-San Sebastián, “somos los impresores de todos los dorsales” y una parte de la impresión de la revista; en el ámbito social, son miembros del programa “Pauso Berriak” de Atzegi. En el ámbito medioambiental colaboran con iniciativas como la que sacaron para el Ayuntamiento de San Sebastián (por ejemplo, hicieron 50.000 ceniceros para la playa gratis en 2019).

- “A tal punto llegan las colaboraciones altruistas de la empresa que el año pasado mi frase más frecuente era ‘que... ¿es que vamos a ser una ONG?’ Porque no ha habido carrera en esta ciudad, en la que no hayamos hecho las lonas gratis... De hecho, hay un presupuesto establecido a principios de año, pero siempre se dobla. Antes se ocupaba Alvaro y yo le decía que no se podía decir a todo que sí... Son todos muy generosos” - Ana García, miembro del equipo de dirección de Grupo Delta.

Pero no sólo se vuelcan fuera de la empresa, también se ha cuidado mucho al equipo. Los directivos son conscientes del papel de los empleados no familiares y lo valoran mucho.

- “[El equipo] es de lo que más se cuida. Es de las grandes virtudes que tiene esta empresa familiar en que los hermanos están muy unidos. Se ha invertido mucho en formación, en equipo, igual por ser tantos hermanos ha prevalecido lo colectivo, lo humano, el equipo...” - Ana García, miembro del equipo de dirección de Grupo Delta.

Ilustración 9. Equipo de Grupo Delta en Zuatzu



Fuente: Grupo Delta

Ana García es miembro del equipo de dirección junto a los tres hermanos y siente la confianza de estos hermanos. Contar con una profesional de las finanzas en el equipo directivo, les ha aportado una visión profesional, prudencia, entender la importancia de las previsiones económico-financieras, y alguien que frene los impulsos de los hermanos.

- “Siempre he contado con el apoyo de Gabi. Somos un buen tándem. Yo soy la prudente, la que le frena. Aunque, si ellos lo ven muy claro, lo hacen independientemente de los consejos y de mi prudencia.” - Ana García, miembro del equipo de dirección de Grupo Delta.

La forma en la que han adquirido esta confianza es con base en la valentía de decir francamente lo que hay que decir a las personas. Sin tapujos ni complicaciones, sin segundas versiones ni oscuridades.

- “Es importante la humildad y que sepas que no te voy a mentir. Decir las cosas a la cara y no perder mucho el tiempo complicando las cosas. Nos ha ayudado mucha gente en esta aventura a la que estamos muy agradecidos. Creemos que desde luego no todo es hacer negocio, hay que generar comunidad y aportar valor al territorio.” – Gabriel Sola, Gerente de Grupo Delta.