Tapizar el futuro: cómo innovar manteniendo la tradición

La Real Fábrica de Tapices, en Madrid, se ha reinventado por completo sin perder su esencia centenaria. Así la ha transformado su director, Alejandro Klecker.



1 de septiembre de 2024

Desde el siglo XVIII, la Real Fábrica de Tapices produce artesanalmente no solo estos tejidos tan apreciados por las cortes europeas para engalanar sus paredes, sino también alfombras y

©IESE Business School

reposteros (bordados de escudos de armas o linajes, entre otros motivos). Sus telares han pasado de reproducir diseños de genios como Goya, Maella y Bayeu a otros de artistas contemporáneos de la talla de Manolo Valdés y Vaquero Turcios. “Somos una institución muy moderna en cuanto a diseño”, presume su director, Alejandro Klecker.

Es también una organización que ha sabido modernizarse. No en vano, ha adaptado su filosofía a los nuevos tiempos y diversificado sus servicios, hoy centrados en la fabricación, restauración y conservación de estos tesoros hilados.

En este artículo, Klecker explica, paso a paso, cómo ha reinventado un modelo de negocio centenario, manteniendo el equilibrio entre tradición e innovación.

Paso 1. Sanear finanzas

Cuando Klecker tomó las riendas de la Real Fábrica en 2015, se encontró con un sombrío panorama: impago de nóminas, deudas varias en ejecución judicial, un desequilibrado patrimonio y una facturación mínima. “La situación era crítica”, reconoce. Era prioritario sanear las finanzas antes de acometer cualquier acción.

El equipo directivo se volcó en reestructurar la deuda con las entidades bancarias y negociar con los acreedores, desde humildes conventos hasta tomadores con cuantiosos pagarés. También implantó un control de gestión férreo: informe mensual de pérdidas y ganancias, contabilidad analítica, memoria mensual de toda la actividad, modificación del flujo de caja en función de entradas de nuevos clientes, proveedores o pagos…

“Posiblemente, seamos la unidad más controlada de España”, afirma Klecker. “Nos regimos por el criterio de la más absoluta transparencia, porque, aun siendo una fundación privada, numerosos organismos públicos supervisan nuestras cuentas, ya sea porque forman parte de nuestro patronato o porque nos prestan ayudas o subvenciones”, añade. Hoy la entidad factura anualmente más de 3 millones de euros y tiene unos beneficios que rondan los 600.000.

En paralelo, la dirección puso todo su empeño y dotes diplomáticas en recuperar la confianza de los clientes: “Les llamamos uno a uno para explicarles el retraso que llevaban sus pedidos y manifestarles nuestro compromiso de terminar los trabajos”, recuerda Klecker.

©IESE Business School

Paso 2. Atraer talento

Superado el trance financiero y restablecida la confianza, Klecker puso el foco en los recursos humanos. Su objetivo era implantar la norma internacional más reputada de gestión de calidad, la ISO 9001. Lo logró acometiendo tres iniciativas:

- **Vencer la resistencia al cambio.** "Era necesario extirpar la inercia que se había asentado durante décadas o incluso siglos e implantar una metodología de trabajo por procesos", explica el directivo. Al principio, la receptividad del personal fue muy negativa: "El enfoque era: 'Yo soy artesano, artista'. Pero todo se puede medir, cuantificar y prever. Tuvimos que hacer un trabajo durísimo para empezar a trabajar por procesos. Muchas veces fallábamos, sencillamente porque se nos olvidaba un taladro para trabajar en la instalación de tapices en lo alto de una catedral", comenta.
- **Reorganizar la plantilla**. ¿Quién iba a asumir la responsabilidad de fabricar o restaurar un tapiz en equipo? Frente a la jerarquización piramidal se creó un escalón de mandos intermedios, ascendiendo a los perfiles autosuficientes y capacitados. "Yo, que provengo de la milicia, sé que los suboficiales son la columna vertebral de cualquier ejército", arguye Klecker.
- **Apostar por la máxima calidad.** El perfil de los trabajadores dio también un salto cualitativo. Para la fabricación de los tapices, se incorporó a diez maestros liceros, tejedores capaces de aplicar una técnica exclusiva de la Real Fábrica, la del trapiel, consistente en difuminar el hilo de manera manual. También se elevó el listón en la restauración, área en la que la institución se marcó ser referente mundial. Por eso, pasaron a exigir una titulación superior y un máster sobre la materia y firmaron un acuerdo con la Escuela Superior de Conservación y Restauración del Patrimonio Cultural para garantizar la óptima cualificación de los candidatos.

©IESE Business School



Paso 3. Modernizar la tecnología

La fabricación artesanal, lenta y minuciosa de los tapices –un maestro licero puede tardar hasta 20 años en aprender a tejer solo un rostro– no impidió apostar por la tecnología más puntera en la restauración de los textiles (ver Entre hilos y drones). De hecho, era la única opción para aumentar la rentabilidad. “La Manufactura Real de los Gobelinos, en Francia, es nuestra principal competencia. Debíamos afinar en la prestación de servicios”, apunta Klecker.

La modernización tecnológica conllevó incontables beneficios, entre ellos, un mayor control del patrimonio. Donde antes se acumulaban papeles para la gestión de las piezas, hoy un código de barras las tiene localizadas en todo momento.

“También implantamos un plan de salvaguarda, por el que bomberos y protección civil saben dónde está almacenada cada pieza, cuál es su prioridad de salida y cómo tienen que ser abordadas en caso de catástrofe”, añade Klecker. Una providencia más que recomendable si

©IESE Business School

tenemos en cuenta que la institución alberga 10.000 cartones y bocetos y hasta 700.000 documentos, muchos aún por explorar. En la actualidad, sus responsables están inmersos en la digitalización de toda esta documentación y se han marcado la meta de crear la mayor biblioteca virtual de tejidos.

Paso 4. Darse a conocer

Sin dirección comercial ni redes sociales y con una página web obsoleta, la Real Fábrica de Tapices dio el salto al siglo XXI con cierto retraso, pero no tardó en coger velocidad. Lo prioritario era divulgar sus servicios al público objetivo: “Para restaurar tapices, teníamos que conseguir que museos, iglesias, fundaciones o coleccionistas particulares nos conocieran”, explica.

Por eso, visitaron más de cincuenta ciudades españolas, impartiendo conferencias y seminarios para desde hermandades y cofradías de Semana Santa hasta clubes privados. A nivel internacional, se dirigieron a los decoradores y diseñadores de interiores de Oriente Medio, México, Venezuela, Colombia y el sur de EE. UU. Hoy, los clientes foráneos representan hasta un 50% de su facturación anual. Su eco también resuena en el ámbito público, donde han conseguido que el Gobierno francés les adjudique la restauración de sus tapices.

Las acciones de marketing altamente segmentado se acompañaron de otras orientadas a fortalecer el sentido de pertenencia y compromiso de los trabajadores. Entre ellas, vestirse con la camiseta de la Real Fábrica en el puesto de trabajo: “Todos hacemos imagen de marca”, recalca Klecker. A su vez, se estableció una cultura corporativa basada en la transparencia: “Todo el personal recibe cumplida información del balance, partida por partida, de la ejecución del presupuesto, de dónde estamos, qué objetivos queremos alcanzar y cuál es el plan de marketing de cada año”, señala.

El próximo objetivo será elaborar un discurso museístico y museográfico para que el visitante salga del recinto sabiendo cómo se elabora un tapiz o una alfombra.

Paso 5. Avanzar sosteniblemente

No hay futuro si no velamos por él. Consciente de que la cadena de valor será sostenible o no será, la institución mide el impacto social y medioambiental de sus actividades y obliga a sus proveedores a que lo acompañen en esos principios.

©IESE Business School

Su fomento de la economía circular se materializa de múltiples maneras. Por ejemplo, además de reciclar el agua de los tintes y del lavado de las alfombras, tienen entre manos un proyecto con el ámbito universitario para compactar los residuos y probar su uso como sustrato para jardines y paneles acústicos. O cultivan plantas tintóreas y especies vegetales para dar a conocer la elaboración de tintes en su propio jardín botánico. En un futuro podría incluir una tienda de textil.

El plástico ha sido suprimido en toda la fábrica, donde ni siquiera se usan botellas de agua mineral de este material: “Devolvemos así la institución a sus raíces”, bromea Klecker.



Entre hilos y drones

La Real Fábrica de Tapices no ha escatimado en innovación y tecnología para mantener vivo un patrimonio tan frágil como el textil.

- **Revisión.** Donde antes había que montar un andamio para fotografiar un tapiz o una alfombra de gran tamaño para revisar sus daños y documentarlos, hoy un dron,

©IESE Business School

manejado por las restauradoras que han recibido un curso de piloto de esas aeronaves, hace el trabajo. “Con ello, reducimos los riesgos laborales y nos ahorramos el coste del andamiaje”, señala Klecker. Como complemento al dron, usan un microscopio digital para examinar el estado de una pieza antes de su restauración.

- **Limpieza.** Frente a empresas que gestionan el lavado de tapices y alfombras en pequeñas cubetas, la nave de restauración de esta institución cuenta con una piscina de 16x6 m2 para piezas de gran formato, única en Europa en su género. A su vez, conservan un gran artefacto de 1905 para extraer las partículas de polvo en la primera fase de limpieza de una alfombra: una máquina desempolvadora que han adaptado a las exigencias tecnológicas y de prevención de riesgos laborales del siglo XXI.
- **Desinfección.** Los tejidos atacados por polillas u otros insectos o musgos se desinfectan por inoxia: quedan envueltos por una atmósfera en la que se sustituye el oxígeno por un gas inerte, el nitrógeno.
- **Análisis.** Con ayuda de un espectrofotómetro capturan datos de color de forma precisa, según el modelo cromático CIELAB, el más completo. Al ser portátil, o de mano, propicia un análisis mucho más cómodo y rápido.
- **Restauración.** En los últimos años han incorporado también una mesa de succión, que usan sobre todo para la restauración acuosa de piezas muy delicadas.

+INFO: El profesor del IESE Edi Soler prepara un caso de estudio sobre la Real Fábrica de Tapices como parte de un taller sobre cómo modernizar un modelo de negocio basado en la tradición, organizado por la Learning Innovation Unit para los programas de Executive Education.

Una versión de este artículo se publica en la revista IESE Business School Insight núm. 168 (sept.-dic. 2024).

©IESE Business School