



Los que dejan huella III

40 historias de éxito empresarial

Amid Achi | Oliver Alonso |
Jesús Manuel Alonso Escurís |
María Esther Álvarez Bango |
Vicent Berbegal | Mané Calvo |
Ginés Clemente | Carlos Coves |
Carlos Delso | Gabriel Escarrer |
Ángel Escrivano | Doctor Luis Fernández-Vega |
Antonio Gallego | Jordi Gallés |
Vicente Garrido | Francisco Gómez |
Manuel Gómez-Franqueira | Félix Guindulain |
Alfonso Jiménez | Rafael Juan |
Ricardo Leal | Amancio López-Seijas |
Clemente Loriente | Ángel Lozano |
Manuel Muga | Ignacio Osborne |
Tomás Pascual Gómez-Cuétara |
Antonio Pellicer y José Remohí |
Encarna Piñero García | Eloi Planes |
Álvaro Platero Díaz | Javier del Pueyo |
Francisco Ribera | Francisco Rodríguez |
Gabriel Sampol | Antonio Andrés Sánchez Bernal |
Juan Miguel Sanjuán y Jover | Alfonso Sesé |
José Luis Suárez | Borja de Torres |

Los que dejan huella III

Edición

KPMG S.A.
Paseo de la Castellana, 259 C
28046 MADRID
www.kpmg.es

Coordinación de Contenidos

Ana Samboal

Coordinación de Fotografía

Miki López (Prensa Ibérica)

Dirección de Arte, Realización y Diseño

Departamento de Marketing y
Comunicación de KPMG en España

© 2020 KPMG, S.A., sociedad anónima
española y firma miembro de la organización
global de KPMG de firmas miembro
independientes afiliadas a KPMG International
Limited, sociedad inglesa limitada por
garantía. Todos los derechos reservados.
KPMG y el logotipo de KPMG son marcas
registradas de KPMG International Limited,
sociedad inglesa limitada por garantía.

ISBN

978-84-09-24745-5

Depósito Legal

M-28031-2020

La información aquí contenida es de carácter
general y no pretende reflejar los datos
o circunstancias concretas de personas
o entidades. Si bien procuramos que la
información que ofrecemos sea exacta y actual,
no podemos garantizar que siga siéndolo en
el futuro o en el momento en que se reciba.
Por tal motivo, cualquier iniciativa que pueda
tomarse utilizando tal información como
referencia, debe ir precedida de una exhaustiva
verificación de su realidad y exactitud, así como
del pertinente asesoramiento profesional.
Queda prohibida la reproducción total o
parcial de esta publicación, así como la
edición de su contenido por medio de
cualquier proceso reprográfico, electrónico
y otros, sin autorización previa del editor.

LOS que dejan huella III

40 historias de éxito empresarial



Ejemplos necesarios para las nuevas generaciones

Tras leer las 40 entrevistas que recogen esta tercera edición del libro *Los que dejan huella*, me gustaría compartir dos reflexiones que me han surgido.

En primer lugar, siempre me ha sorprendido que en nuestro país tengamos de las tasas de desempleo más elevadas de la eurozona que, por encima de niveles aceptables, se mantiene de forma sostenida en el tiempo, ya sea en momentos boyantes o en períodos de crisis. Sin embargo, sigue habiendo un estado de opinión en la sociedad española que no fomenta ni la imagen de la empresa ni la del empresario. ¿Cómo vamos a resolver los problemas de este país si los jóvenes no aspiran a tomar el relevo de sus predecesores o no se ilusionan con la idea de crear o impulsar proyectos empresariales? Hay quien piensa que el problema del paro o de la desigualdad solo lo soluciona el Estado, cuando en realidad son las empresas y los que deciden impulsarlas los únicos que pueden resolver dicho reto, creando empleo, creando riqueza, financiando al Estado con los impuestos pagados. El pleno empleo es la mejor receta para reducir el reto de la desigualdad. ¿Cómo se entiende entonces que no se reconozca esta labor tan necesaria en nuestra sociedad?

Este libro recoge los ejemplos de muchas personas que, con su espíritu emprendedor, su ilusión, su perseverancia y seguramente con sus errores y su voluntad de seguir intentándolo han demostrado a través de su trayectoria que es posible sacar adelante proyectos empresariales. Son ejemplos que, si fuesen más reconocidos y repetidos, ayudarían a solucionar muchos de los problemas que nos preocupan como sociedad.

En segundo lugar, destaca el espíritu de empresa familiar que se transmite en las entrevistas, y que viene marcado por el horizonte temporal del proyecto en el que se refleja y la cultura y valores de la familia que lo promueve.

Hay muchas formas de propiedad empresarial, todas ellas perfectamente legítimas. Los activistas, por ejemplo, entran en una empresa con una participación minoritaria y presionan al equipo directivo con el objetivo de revalorizar las acciones de la compañía y venderlas a posteriori. Otros, como los private equity,

entran para permanecer un periodo limitado de tiempo, normalmente inferior a la década. Suelen ser muy convenientes en empresas que se han acomodado o en sectores que requieren transformación. Pero su objetivo principal es la maximización del accionista, a menudo a costa de otros grupos de interés. Sin embargo, la empresa familiar mira al horizonte temporal de la siguiente generación, defiende la sostenibilidad del proyecto para que perviva en el tiempo, y se preocupa del legado que pueda dejar. Y lo hace coherentemente con un sistema de valores que caracterizan a la familia que lo lidera: cuida al personal para que le acompañe en ese proyecto, sirve a clientes y proveedores para que se mantengan fieles a lo largo del tiempo, siente arraigo por el territorio y orgullo de pertenencia, protege el medio ambiente, aporta valor a la comunidad a la que pertenece, y su objetivo, más allá de maximizar el rendimiento a corto plazo, tiene en cuenta a todos los grupos de interés que le rodean para hacer que el proyecto sea sostenible a largo plazo. Características que distinguen a la empresa familiar y destacan en las entrevistas presentadas en este libro.

Todos son ejemplos para nuestra sociedad y haríamos bien en fomentar este espíritu si queremos un futuro mejor para las próximas generaciones.

Felicito a KPMG y al grupo Prensa Ibérica por la iniciativa.

Marc Puig

Presidente del Instituto de la Empresa Familiar

Una puerta abierta al corazón de las empresas

Me siento muy orgulloso de publicar esta tercera edición de *Los que dejan huella*, un proyecto muy especial por su naturaleza y vocación, que no es otra que abrir una puerta al corazón latente de las empresas y poner en valor la encimiable labor de las personas que han construido con su esfuerzo y sacrificio el tejido empresarial que vertebría nuestra economía y sostiene nuestra sociedad.

Los que dejan huella nació como respuesta a la necesidad de generar nuevos espacios y contenidos destinados a contar la historia real de los empresarios y alimentar una percepción justa de su contribución al desarrollo de nuestro país. Ahora que publicamos esta tercera edición, que suma 40 historias a las 40 previamente contadas, veo con claridad que para KPMG es mucho más que una serie de libros. Es la materialización de un compromiso por generar confianza para impulsar un futuro mejor.

Aunque resulte obvio, a veces conviene recordar que un empresario empieza su andadura siendo un emprendedor que tiene que ganarse a pulso cada venta, cada cliente, cada contratación. Las 40 historias que recogen estas páginas son las de personas que soñaron, emprendieron, lucharon -a veces con el viento en contra- y no se rindieron nunca en la construcción de su sueño. Personas que mantuvieron vivo al emprendedor que algún día fueron conforme se iban convirtiendo en empresarios a fuerza de experiencias, vivencias, bagaje y sabiduría.

Para KPMG, es fundamental contar esta historia con el detalle que se merece y rendir homenaje a las empresas familiares españolas y a las personas que las pusieron en pie.

Dice Ana Samboal en su prólogo que se siente agradecida por haber tenido la oportunidad de conocer las historias de hambre de los 40 empresarios de este libro. No puedo estar más de acuerdo. Las vivencias narradas en primera persona en este libro nos dejan lecciones de inmenso valor.

Una de ellas habla de la actitud y la resiliencia como cualidades imprescindibles para emprender y hacer crecer proyectos empresariales. Al adentrarnos en las historias de los protagonistas vamos deconstruyendo ideas preconcebidas y nos damos cuenta de que el potencial para construir una empresa no entiende de privilegios.

Lejos de esto, es una cuestión de voracidad vital, de perseverancia y voluntad.

Otro de los aprendizajes que nos regalan las historias que recoge la tercera edición de *Los que dejan huella* es que no hay suerte, ni casualidad en el éxito empresarial. Detrás de cada empresa consolidada hay enormes dosis de esfuerzo y responsabilidad. Con frecuencia hay sufrimiento y crisis superadas con mayores inversiones de abnegación y confianza.

Los que dejan huella persigue también esto, contar los aciertos sin ignorar los tropiezos. Celebrar los éxitos, pero explicar que los caminos nunca están exentos de dificultades. Ser fuente de inspiración y de reconocimiento.

Nuestra sociedad tiene, en cierto modo, una deuda moral con la figura del empresario y para ir compensándola hay que seguir explicando lo que significa serlo. Estoy convencido de que contando su historia sabremos admirar su determinación por construir su propia vida, por consolidar su legado y gobernar su propio destino. Del mismo modo, no dudaremos en premiar el hecho de que su sueño se acabe convirtiendo en el destino también de muchas otras personas que encuentran en estas empresas su empleo y su desarrollo.

Quiero dar las gracias a los empresarios que nos han abierto la puerta de su casa y han compartido con nosotros su historia. A Ana Samboal por ponerse en su piel y entender su voz. También a la editorial Prensa Ibérica que ha publicado en sus cabeceras cada una de las 40 entrevistas de las que parte esta edición y ha contribuido a dar mayor visibilidad a todos aquellos que dejan huella con sus empresas.

Del mismo modo, quiero trasladar mi gratitud al Instituto de la Empresa Familiar, y en especial a su presidente, Marc Puig por su apoyo en este proyecto y por su labor constante para defender a las compañías familiares, un pilar esencial de nuestra economía por su aportación al empleo y al crecimiento.

Espero que sigamos desarrollando juntos proyectos encaminados a reconocer el valor de la empresa familiar y a iluminar la figura del empresario con el deseo de que su trayectoria sirva de inspiración y su huella marque el camino para todos aquellos que quieran emprender y construir su destino en el futuro.

Hilario Albarracín

Presidente de KPMG en España

La huella de la innovación y la excelencia

El libro que tiene entre sus manos propone al lector un singular itinerario por interesantes historias de empresarios españoles que, con el sello de su personalidad, dejan impronta en sus negocios, sus empleados, sus familias y, en general, su entorno económico y social.

Pese a la diversidad de perfiles y actividades, todos ellos tienen en común el coraje de emprender, la pasión por la empresa familiar, la vocación de innovar, la cultura del esfuerzo y la búsqueda de la excelencia.

Con el impulso de KPMG en España y Prensa Ibérica, esta obra constituye, en realidad, una recopilación de la serie de entrevistas que, con la firma de la periodista Ana Samboal, se han publicado con periodicidad semanal en la veintena de diarios de información general que forman parte del grupo de comunicación. No se trata, en ningún caso, de una mera reproducción de las entrevistas sino de relatos reconstruidos, adaptados y enriquecidos a partir de las conversaciones entabladas con cada uno de los empresarios cuya trayectoria, ideario y legado han merecido el protagonismo de un capítulo.

En el contexto de la actual crisis económica y las numerosas incertidumbres que ha originado la propagación global del Covid-19, la figura del empresario emerge como un elemento clave para recuperar nuestra capacidad productiva y nuestros parámetros de progreso económico y social.

Las empresas familiares son el corazón de nuestra economía. En España generan casi el 70% del empleo total, facturan aproximadamente el 60% del PIB y representan cerca del 90% del tejido empresarial, según un estudio elaborado y publicado por el Instituto de Empresa Familiar (IEF) en el período en que tuve el honor de presidirlo (2014-2016), y cuyos datos siguen siendo hoy absolutamente vigentes.

El futuro de nuestro país no se entiende sin la aportación de sus empresas familiares, que son “marca España” y que están llamadas a constituir una palanca efectiva de vertebración y reconstrucción económica por su capacidad de inversión, creación de empleo y generación de riqueza.

La certeza de esta afirmación concede a este libro aún mayor valor en la medida en que la sagacidad, la visión y el empuje de sus protagonistas nos

ofrecen un magnífico ejemplo de la clase de talento y espíritu de sacrificio que nuestro país va a precisar para salir a flote y recuperarse de la compleja situación actual.

Es esencial que las empresas comprendan qué está pasando y cómo afecta esta crisis a su actividad para, sobre la base de sus arraigados valores y de un necesario reajuste de su estrategia corporativa, evolucionar hacia un modelo de negocio viable y capaz de convertir las amenazas de hoy en oportunidades del mañana.

Pese a las adversidades, hay datos que invitan ya a un moderado optimismo. Un reciente informe del The Family Advisory Board del IE Business School, que analiza el comportamiento de las empresas familiares durante la pandemia, concluye que el 81 % de ellas advierte oportunidades de crecer y el 75% ya está invirtiendo en ser más potentes cuando la crisis acabe.

Ahora más que nunca, nuestra sociedad requiere de líderes, personalidades con determinación en lo empresarial, auténtica devoción por lo que hacen y leal compromiso con los ciudadanos a los que sirven. *Los que dejan huella* recoge historias reales de emprendedores hechos a sí mismos que, en muchos casos, han sentido la satisfacción de ver sus sueños hechos realidad.

La obra nos descubre no solo la dimensión profesional sino también el lado más humano de emprendedores que un día decidieron colocar sus empresas en el centro de la vida familiar, convirtiéndolas en parte insoslayable de su propia existencia como personas. El libro deja un reguero de curiosas vicisitudes, sólidas reflexiones y jugosas anécdotas que humanizan a sus cuarenta protagonistas y ponen de relieve la marejada de sentimientos y emociones que acompañan a menudo a sus éxitos y a sus fracasos.

En KPMG en España y Prensa Ibérica subyace el deseo de contribuir con esta obra a promover el espíritu de emprendimiento y el afán de innovación. “La innovación es lo que distingue al líder de sus seguidores”, decía Steve Jobs.

Espero, querido lector, que esta lectura sea de su agrado y que la huella profunda que dejan sus protagonistas le sirva de estímulo y le ayude a crecer.

Javier Moll

Presidente de Prensa Ibérica

Los que han hecho España

Una larga carrera profesional está salpicada de desvelos, frustraciones y fracasos, progresos y logros, satisfacciones y algún que otro regalo. Eso es lo que ha sido para mí *Los que dejan huella*, un inesperado y gratificante presente. Espero que lo sea también para el lector que se adentre en sus páginas. Me atrevo a decir que estoy segura de que lo será. No es la soberbia la que me induce a hacer este comentario, porque este libro es la voz de muchos, es una obra coral.

Los que dejan huella se ha ido haciendo, semana a semana, a lo largo del año 2019. Es el fruto de cuarenta entrevistas con las personas que ponen rostro y nombre en cada capítulo a una fructífera saga empresarial. Algunas de esas reuniones han sido largas, en otras hemos avanzado tratando de arañar segundos al reloj, pero todas ellas han sido presenciales, cara a cara con el protagonista. Los he visto tragarse saliva y emocionarse al recordar, retorcerse en el sofá y morderse la lengua ante cuestiones incómodas, disfrutar como niños recorriendo sus fábricas o ilusionarse al aventurar sus próximos proyectos. Casi todo está aquí descrito.

A pesar de ser entrevistas, no están transcritas al modo tradicional de pregunta y respuesta. Cuando me enfrenté a la hoja en blanco, decidí que lo más honesto por mi parte era trasladar su relato al lector en su propia voz, en primera persona. Mi misión ha consistido en entresacar, pregunta a pregunta, hechos, anécdotas y vivencias, para darles forma de historia sobre el papel. He ejercido como periodista, correía de transmisión entre los protagonistas y el lector, aunque admito que no he sido neutral al enfrentarme a ellos, ni al preguntar ni al escuchar. Nadie lo es, todos miramos nuestro entorno desde una individualidad que se construye desde que venimos al mundo.

He nacido en una familia que era una empresa, sé del esfuerzo, renuncias y sacrificios que hay tras una obra de esas características y esa herencia me hace observar al empresario, al que crea empresa -una obra colectiva, destinada a generar valor, con vocación de permanencia-, con admiración y profundo respeto. Eso no ha sido impedimento para ejercer mi profesión. No he callado una sola pregunta, por incómoda que pudiera llegar a ser. Si bien, en ocasiones -muy pocas, pero las ha habido y son significativas-, no haya recibido respuesta.

En una empresa familiar, por muy profesionalizada que esté, nunca se sabe dónde empieza la familia y dónde acaba la empresa o dónde comienza la empresa y termina la familia. Una se nutre de la otra, se superponen, complementan y enriquecen. Y, al hablar de empresa, hablo de una comunidad que sueña y, sobre todo, se desvela, pelea e involucra cada día su trabajo y sus sentimientos para alcanzar un objetivo. En los inicios, esa comunidad se ciñe a la unidad familiar propiamente dicha, incluso al individuo y su hogar. Porque, aunque resulte poco heterodoxo y no se recomiende en los libros y escuelas de negocios, ese inmueble ha sido en más de una ocasión el aval bancario para iniciar la actividad. Después, a medida que el proyecto avanza, la familia y la empresa son todas y cada una de las personas que lo desarrollan. En los presidentes, consejeros delegados o directores generales que aparecen en este libro he visto la preocupación, el sentido de la responsabilidad -que viví desde que tengo recuerdos-, no solo por sacar adelante el negocio contra viento y marea, sino también por cada una de las personas y familias que lo hacen posible y viven de él.

Hay un denominador común en todos ellos: no se conforman, luchan siempre contra el que era su supuesto destino. El detonante de la fundación de una empresa es el hambre, en el más amplio sentido de la palabra. La vocación del fundador nace siempre de la necesidad. En ocasiones, es una inquietud intelectual la que les mueve, pero las más de las veces es un deseo de crear o de conformar libremente su vida o, simplemente, la perentoria urgencia por ganarse el pan. Sin formación apenas la mayoría de los que crearon su empresa en el siglo pasado -algo que debiera hacernos reflexionar acerca de la utilidad de los modelos educativos vigentes-, se jugaron todo, que, a veces, era nada, para poner en marcha y hacer crecer su idea. Y donde la mayoría vemos cotidaneidad, ellos descubrieron una demanda que satisfacer, un modo de sobrevivir, un modelo que desarrollar o una nueva forma de crecer profesionalmente o de aportar a la sociedad. O, simplemente, fue su sueño. Tal vez, sin esa necesidad original, jamás lo hubieran visto. Pero, tal vez, decidieron hacerse preguntas que otros no hacemos. Pensaron, calibraron opciones y observaron. Miraron y miran un poco más allá de lo que lo hacemos los demás.

Ese inconformismo del emprendedor que acaba, gracias a su éxito, convertido en empresario, su ambición por crear y aportar y su escasa, aunque medi-

da aversión al riesgo se inoculan a su obra y perviven en la forma de hacer de sus sucesores. Posiblemente ese sea el factor que explique, mejor que ningún otro, que la tasa de supervivencia de la empresa familiar esté por encima de la media del tejido productivo. "Ellos son los que han hecho España", me dijo uno de los protagonistas de este libro, presidente de la empresa que fundó su padre. La han levantado con iniciativa, con horas de trabajo y sacrificios, en gran medida personales, y han arriesgado dando saltos al vacío, a veces por mera intuición. Lo han hecho al renunciar a empleos más o menos seguros y con salarios recurrentes y al innovar de forma permanente, bien para superar un bache, bien para recortar costes o ganar eficiencia, bien para garantizar la supervivencia. No son héroes, aunque muchas veces se lo hayan jugado todo, pero no se dejan doblegar por el miedo a lo desconocido. Su permanente apuesta por la excelencia y la diferenciación es la búsqueda de la subsistencia de sus proyectos. No se conforman con lo que hay porque no pueden permitirse el lujo de hacerlo. Y, a fuerza de crear, han transformado su empresa, en muchos casos todo un sector y en otros tantos un modelo de negocio, incluso, a escala internacional.

Han hecho España, pero España hace tiempo que se les quedó pequeña. Y, a pesar de haber conquistado mercados, sigue preocupándoles el país en el que viven y les duele el rechazo que a veces provoca la figura que representan, la del empresario, en una parte de la sociedad. Me atrevo a hacerles, en parte, al menos, responsables: no les conocen. Ellos lo saben y su decisión de participar en un proyecto como éste, *Los que dejan huella*, es su forma de combatirlo. Personalmente, les agradezco que me hayan abierto las puertas de sus trabajos y, en algún caso, de sus hogares y sus vidas.

Esa es una de las razones por las que he descrito este libro como un regalo. Lo ha sido porque me ha dado un acceso privilegiado a sus despachos, salas de reuniones, a sus fábricas, a sus familias, a sus desvelos, historias personales, recuerdos, vivencias y proyectos. Gracias a ellos, he conocido un país que, a pesar de mi trayectoria profesional, centrada en el periodismo económico, desconocía. España es mucho más diversa y más rica que la fotografía que aparece de ella a los grandes medios de comunicación.

Los que dejan huella ha sido un regalo también porque es una guía de hacer y crear empresa que no estaba escrita. Cada una de las experiencias de los

protagonistas de este libro y de sus padres o abuelos, sus planes estratégicos, sus traspies o sus reflexiones constituyen una lección que no está recogida en los manuales de las escuelas. Y ha sido un regalo porque me ha permitido recorrer mi propia historia personal, mirarla con sus ojos y descubrir en mi padre, que fue emprendedor, empresario, uno de los referentes en mi vida, facetas que hasta ahora no había descubierto y que me han hecho admirarle aún más. Los trenes, aviones, coches, y comidas de bocadillo para llegar a tiempo a cada cita, araÑar unos minutos más en una entrevista y recorrer España de provincia en provincia han valido la pena.

Es un regalo por el que estoy más que agradecida a los presidentes de KPMG en España y Prensa Ibérica y a Roberto Bodegas y Carmelo Calvo, que confiaron en mi para desarrollar este proyecto. A Isidoro Nicieza, un director de los que ya no quedan, dispuesto a respaldar a sus periodistas ante cualquier injerencia. A Belén Callejo e Irene Lanzaco, que han estado en la trastienda del libro y la selección de entrevistas, a Miki, que ha buscado fotógrafos por toda España que siguieran mis pasos y a todos y cada uno de mis compañeros, que son los responsables de los magníficos retratos que aparecen en este libro.

Entre todos hicimos este libro antes de que el Covid-19 irrumpiera en nuestras vidas. A unas más que a otras, pero a todas las empresas que aparecen, la pandemia les ha forzado a cambiar el rumbo. No me cabe duda de que, después de esto, serán distintas, como lo fueron tras superar la crisis de 2008. Pero no dudo de que la gran mayoría, si no todas, superarán con éxito esta crisis. Cuando acabe, tendrán la ocasión de contarnos cómo lo hicieron, pero en estas páginas se esconden ya las claves para enfrentarse a este nuevo y formidable reto. Aconsejo al lector que se adentre en ellas, que saque sus propias lecciones de lo que sus protagonistas dicen y también de lo que callan. Es una lección empresarial, pero es también una lección de vida.

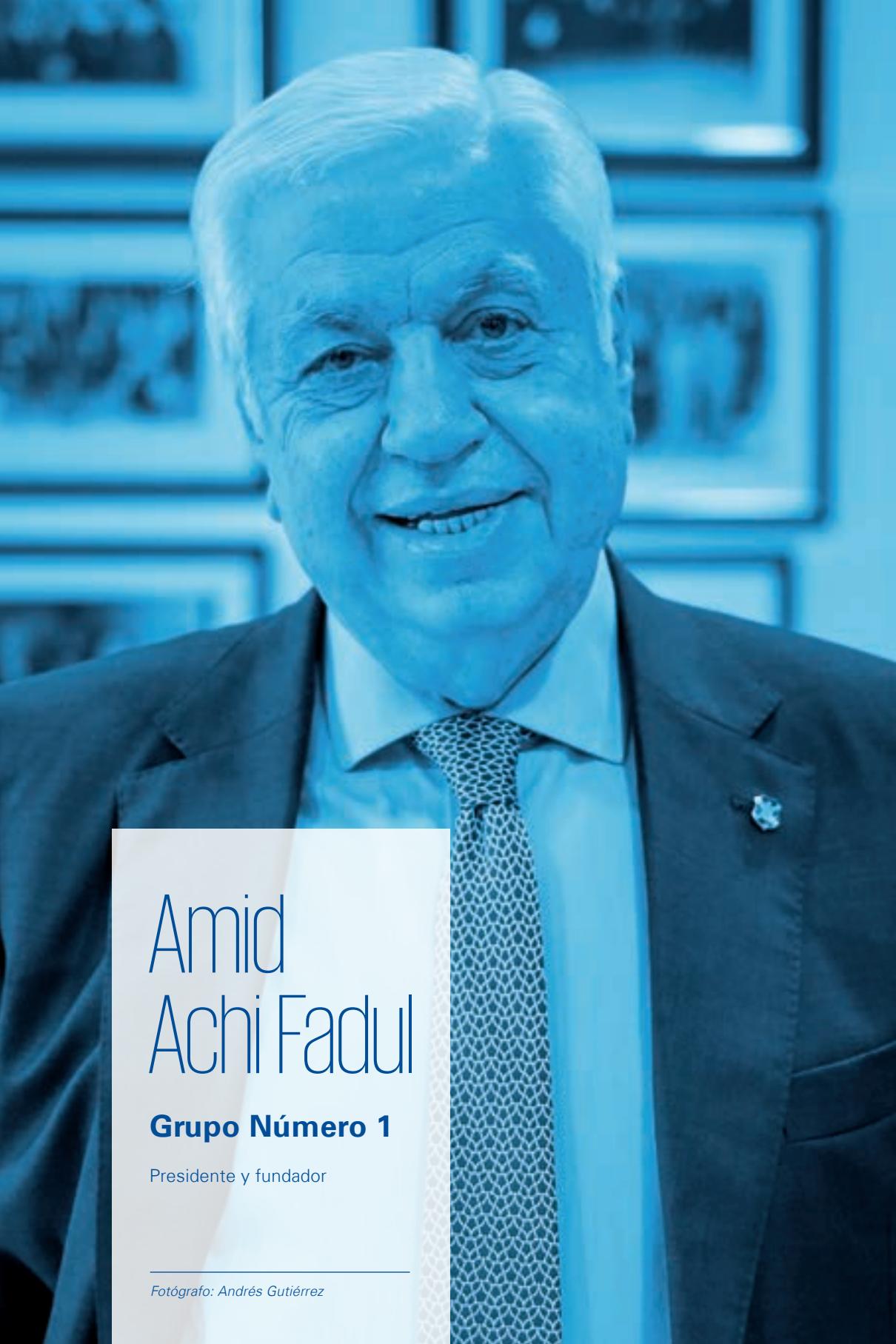
Ana Samboal
Periodista

Índice

20	Amid Achi Fadul Presidente y fundador, Grupo Número 1
36	Oliver Alonso Presidente y CEO, Domingo Alonso
48	Jesús Manuel Alonso Escurís Presidente, Jealsa Rianxeira
64	María Esther Álvarez Bango Presidenta, Quesos La Peral
76	Vicent Berbegal Presidente, Actiu
90	Mané Calvo Consejero delegado, Grupo Calvo
102	Ginés Clemente Fundador y consejero delegado, Aciturri
114	Carlos Coves Presidente, Hefame
126	Carlos Delso Presidente, DF Grupo
140	Gabriel Escarrer Vicepresidente y consejero delegado, Meliá
154	Ángel Escribano Presidente, Escribano
168	Doctor Luis Fernández-Vega Presidente, Instituto Oftalmológico Fernández-Vega
182	Antonio Gallego Director general, Migasa
194	Jordi Gallés Presidente ejecutivo, Europastry
206	Vicente Garrido Presidente, Lingotes Especiales
218	Francisco Gómez Presidente, Grupo Marjal
230	Manuel Gómez-Franqueira Presidente, Grupo Coren
246	Félix Guindulain Presidente, Jofemar

- 258 **Alfonso Jiménez**
Presidente y fundador, Cascajares
- 270 **Rafael Juan**
Consejero delegado, Vicky Foods
- 284 **Ricardo Leal**
Presidente, Cristian Lay
- 294 **Amancio López-Seijas**
Presidente y fundador, GRUPO HOTUSA
- 306 **Clemente Loriente**
CEO, Incarlopsa
- 316 **Ángel Lozano**
Presidente y fundador, Redur
- 330 **Manuel Muga**
Vicepresidente, Bodegas Muga
- 344 **Ignacio Osborne**
Presidente, Grupo Osborne
- 358 **Tomás Pascual Gómez-Cuétara**
Presidente, Pascual
- 372 **Antonio Pellicer y José Remohí**
Fundadores, Clínicas IVI
- 384 **Encarna Piñero**
CEO, Grupo Piñero
- 394 **Eloi Planes**
Presidente ejecutivo, Fluidra
- 410 **Álvaro Platero Díaz**
Presidente, Astilleros Gondán
- 424 **Javier del Pueyo**
Vicepresidente, Banca Pueyo
- 436 **Francisco Ribera**
Presidente ejecutivo, Gestamp
- 452 **Francisco Rodríguez**
Presidente y fundador, Industrias Lácteas Asturianas
- 466 **Gabriel Sampol**
Presidente, Grupo SAMPOL
- 480 **Antonio Andrés Sánchez Bernal**
Presidente, Golosinas Fini

- 492 **Juan Miguel Sanjuán y Jover**
Presidente y fundador, Satocan
- 504 **Alfonso Sesé**
Presidente, Grupo Sesé
- 516 **José Luis Suárez**
Presidente, Copasa
- 530 **Borja de Torres**
Presidente, Acotral



Amid Achi Fadul

Grupo Número 1

Presidente y fundador

Fotógrafo: Andrés Gutiérrez

Iba para médico y se quedó en comerciante. Y lo que para sus padres fue, en principio, una gran contrariedad, se convirtió en su mayor acierto. Amid Achi Fadul ha hecho lo que quería hacer, a lo que sus genes fenicios le abocaban. Colgó los libros y la bata blanca para levantar una empresa que se ha convertido en un emporio de la distribución comercial en el archipiélago canario. El suyo es el modelo que, valiéndose del trueque, desarrollaron hace siglos sus antepasados recorriendo las orillas del Mediterráneo. A la vista está que todavía funciona.

No hice un plan para construir una empresa de esta dimensión, nunca soñé llegar hasta donde he llegado. Empezamos como dos jóvenes novios que buscan un medio de vida para poder casarse, comprar un piso y formar una familia. No queríamos trabajar para otros, sino para nosotros mismos. Todo esto, desde luego, no ha sido pretendido.

El señor Amid –así se dirigen a él sus colaboradores– nació en Siria. Sobre su espalda, como primogénito, recayó el regalo y, al mismo tiempo, el deber de formarse para ayudar después a la familia. Pero, a pesar del esfuerzo que sus padres hicieron para enviarle a España, dejó los libros en cuanto pudo y se enroló en la Marina Mercante.

Entre 1969 y 1970, llegamos a España 15.000 estudiantes sirios para estudiar Medicina. Mis padres hicieron un sacrificio muy grande. Soy el mayor y, según nuestra costumbre, toda la familia se sacrifica por el primogénito, para que, cuando le vayan bien las cosas, ayude a los demás. Así que, cuando decidí dejarlo, mis padres no entendieron ese cambio tan radical, no lo aceptaban de ninguna manera.

Estudié en la Marina Mercante y llegué a oficial. Navegué cuatro años, hasta un día de Carnaval. El barco estaba atracado en el puerto de Santa Cruz, salímos a las doce de la noche. Yo estaba con mi novia y, en la calle,

Siempre me he preocupado de abrir la puerta y mirar qué hay detrás, cuando otros no se molestan en hacerlo. He visto unos metros más allá y he tomado decisiones basándome en ello. Esa ha sido mi ventaja. Y he sido honesto, he trabajado.

me fijé en el portero de mi edificio. Disfrazado, bailando, me saludó: "Amid, ¿qué tal?" Y pensé: aunque le falte una mano, puede mantener a sus tres hijos y disfrutar del Carnaval y yo tengo que ir a fondear a El Aaiún o ve a saber dónde. Si él lo hacía, yo también podría hacerlo.

Ese día, tomé la decisión de establecerme en tierra. Fui a por la maleta y me querían descontar las horas trabajadas. Le dije: "¡quédate con todo, me voy!" El barco zarpó sin mí. Cuando tenemos salud no la valoramos, lo hacemos en el momento en que nos quitan la sal o cualquier otra cosa. A mí me ocurrió algo similar: cuando balanceas sobre el agua, empiezas a valorar la vida en tierra firme, estar al lado de la familia. Es la principal conclusión que he sacado de esa carrera.

Casualidades de la vida, de los treinta compañeros de la Escuela Náutica, capitanes y jefes de máquina, nueve terminaron trabajando conmigo.

El día en que dejó la Marina Mercante decidió seguir su vocación. Siempre quiso ser comerciante.

El comercio estuvo siempre en mi mente. Cuando llegué a España y vi que todo estaba en manos de árabes e hindúes que en veinte años no habían aprendido a hablar bien castellano, me dije que no podía ser difícil. Llegué a pedirle a mi padre un poco de dinero para empezar, sin embargo, él quería que estudiara y no tuve más remedio. Trabajaba en verano, en las tiendas de unos sirios, para sacarme un dinerillo para pasar mejor el curso.

Al dejar la Marina, fui a visitar a los comerciantes. Les preguntaba: "¿Qué te sobra?" Faldas, suéters, pantalones de colegio, lo que fuera. Cogía una muestra e iba a ver a otros comerciantes de Tenerife o Las Palmas para ofrecerles esos productos que a ellos les faltaban. Como era serio y cumplía mi palabra, se fiaban de mí, me daban la mercancía. Pantalones de uno los llevaba a otro, ése otro me daba otra cosa que vendía al anterior o a un tercero.

Y así, de uno en uno, ganaba poquito, pero todo sumaba.

Era bonito, aunque trabajaba muchísimo. No sentía cansancio, disfrutaba. Creo que es fruto de mi origen, en la costa siria libanesa somos fenicios. Siento que es así, lo vivo, me ha ayudado a ver lo que no ven los demás. Siempre me he preocupado de abrir la puerta y mirar qué hay detrás, cuando otros no se molestan en hacerlo. He visto unos metros más allá y he tomado decisiones basándome en ello. Esa ha sido mi ventaja. Y he sido honesto, he trabajado.

Observaba e iba aprendiendo. Porque el sueño de Amid era tener su propio comercio.

De entre todos los comerciantes de la isla, admiraba al dueño de Almacenes René y otras tiendas de tres estrellas, que vendían al por mayor. Siempre le escuchaba, observaba como trabajaba, eso me ayudó. Era un empresario de origen libanés, un tendero fuera de serie. Conocía el producto, lo dominaba, lo mimaba, lo sabía colocar, lo sabía combinar, sabía cómo tratar con los proveedores, con los clientes, con el personal. Era completo, era perfecto. Trabajé mucho con él, llevándole mercancía.

Hasta que, en un momento dado, decidí acabar con esa venta de uno a otro y abrir una tienda. Se lo dije a él, le pedí que fuera mi socio. "Mira –me dijo–, ya tengo mi hermana, mis hijas y mi mujer, ya tengo bastantes socias.". Lo acepté. Fuimos a comer a un restaurante y le pregunté qué nombre pondría él a mi tienda. Tomándome el pelo, porque es un hombre simpático, cogió una servilleta y comenzó a dibujar. Pintó la bandera americana con los colores de la bandera canaria. Y, "en vez de Number One –dijo– ponemos Número 1". Lo cogí, lo doblé, lo guardé en el bolsillo y me fui pensando que era un hombre fantástico. Él recuerda a todo el mundo esa anécdota.

Elegí un establecimiento al lado de la parada del autobús, esperé a que el comerciante que lo tenía alquilado cerrara y se marchara. Sé que los usuarios paran y compran mientras llega la guagua. Hoy, sigo trabajando en ese local alquilado. Sigue llamándose Número 1. Es propiedad de un canario que hizo negocios en Venezuela. He insistido mucho para que me lo venda, pero nunca ha querido.

Tenía local, pero no dinero para comprar la mercancía. Necesitaba un crédito de quinientas mil pesetas. Hablé con tres amigos, pero ninguno

**El comercio estuvo
siempre en mi mente y
decidí seguir mi vocación,
porque ese era mi sueño,
tener mi propio comercio.**

quiso firmar, nadie me avaló. Así que fui a hablar con un comerciante árabe, Yusef Wehbe. Sabía que tenía mucho material en un almacén. Era de otras temporadas. Le convencí para que lo pusiera en mi tienda. Él cobraría un 60% del precio de venta. Con el resto, pagábamos los gastos y lo que sobraba, el beneficio, lo repartíamos a medias. Ése fue nuestro acuerdo. Pero uno de sus hermanos desconfiaba porque, como no controlaba la caja, decía que no sabía cuánto cobraría por cada pieza. Me lo plantearon y les dije: "tenéis razón, lo ponéis vosotros". Se lo encomendaron a uno de sus primos, que estaba en la caja junto a mi mujer. Antes de abrir, ya con la mercancía colocada, volvió a desconfiar: "como Amid tiene la llave, puede volver por la noche y llevarse la mercancía". Entonces, se la di: "no quiero llaves", contesté. Ya no había excusa, ya no había más remedio que empezar. Mi amigo Yusef siempre ha confiado en mí, nunca me puso una pega. Casualidades de la vida, la directora del departamento jurídico de la empresa es su hija.





Abrimos y fue un bombazo, un éxito desde el primer momento. Yusef me dijo que tenía mercancía para cinco años. A los tres meses, no quedaba nada. Recuerdo que, al final, solo le quedaban unos quinientos trajes de novia de temporadas anteriores. Los puse en el escaparate a 998 pesetas y las madres que pasaban por allí decían: "mi hija no se casa ahora, pero por si acaso". Compraban. Cuando quedaban ochenta, una mujer que alquilaba trajes de novia en el Puerto de la Cruz me pidió una oferta. Después de hablar con Yusef, le hice descuento y se los llevó.

"Quiero seguir con la tienda" – le dije a Yusef cuando no quedaba nada en aquel almacén.

- Hagamos inventario. Como has vendido mucho más de lo que pensaba y he dado salida a toda la mercancía atrasada, nos toca casi un millón de pesetas a cada uno. De los restos que me quedan, hago tres grupos, pequeño, mediano y grande. Te vendo la pieza de cada uno a 25, 50 y a 100 pesetas.

Le compré todo y con el dinero que me sobró, me fui a ver a Juan Luis Segalerva, el rey de los retales. Le había conocido en René y, en su día, me dio una tarjeta y me dijo que me pusiera en contacto con él si algún día hacía algo. Así que le llamé y le pregunté si me vendía. Cogí el siguiente avión a Málaga para verle: "tengo este dinero –le dije–, tómalo y dame mercancía. No me engañes, porque te juro que, si abusas de mí, me arruinas". De estante en estante, con un ayudante, él mismo hizo el pedido. Le di 700.000 pesetas y, al cabo de una semana, mandó piezas por valor de dos millones. "Ya me pagarás el resto" –comentó. Esto tenía una bendición de Dios: en diez días, se vendió todo.

Ponía precios baratos, no abusaba, cargaba poquito, el margen era pequeño. Tenía 1.300.000 pesetas que le debía, más 1.500.000 que había ganado. Me fui a verle y le pagué. Me dio mercancía por tres millones. Lo vendí todo y, a los quince días, regresé a Málaga. "¿Qué has hecho?", me preguntó. Lo había vendido todo, iba a pagarle y a comprar más. Me envió dos contenedores y se vendió todo fenomenal. Cuando le llamé de nuevo para decirle que iba a verle, me dijo: "no, no. Soy yo el que voy a verte a ti", recuerda riendo Amid.

Se presentó con Pepe Albarrán, de Santiago de Compostela, que se ha convertido en otro de mis mejores proveedores. Los dos son mayoristas. Estuvieron en la puerta de la tienda sentados durante dos días, viendo quién entraba y qué compraban. Cuando terminaron, me dijeron: "es asombroso, vamos a trabajar juntos". Habían traído las muestras y comenzamos a colaborar.

Llega el momento de multiplicarse. Número 1 salta de tienda a grupo de la mano de socios, convirtiéndose en franquicia.

Al ver que me iba bien, los que fueron mis jefes y compañeros en los barcos, que estaban buscando la forma de volver a tierra, me proponen que les dé mercancía para abrir tiendas Número 1. En ese momento, ni siquiera había leído algo de franquicias, pero acepté. Elegimos un modelo de tienda, un montaje sencillo. Del beneficio, un porcentaje era para ellos y otro para nosotros. La fórmula funcionó.

Vas aprendiendo después, sobre la marcha. Para que la franquicia tenga éxito, el franquiciado debe cumplir al menos dos de tres requisitos: mano de obra propia, dinero propio y no del banco y local propio o alquilado a precio muy barato. El objetivo es que no tenga gastos, que pueda sobrevivir y com-

petir con un beneficio mínimo. Si cumple los tres, el éxito está garantizado. Si solo cumple uno, el que está garantizado el fracaso. Si cumple los tres, puedes apostar por él, si no no lo hace, no lo hagas nunca, porque no sale.

No lo busqué, me lo plantearon y fue un modelo de éxito. Muchos canarios que regresaban de Venezuela con dinero iban al banco y les sugerían: "ve a hablar con Amid, a ver si te monta una tienda". Llegó un momento en el que, donde había una iglesia, una caja de ahorros y una farmacia tenía que haber un Número 1.

Nosotros no hacíamos la inversión, no comprábamos el local, que es algo muy delicado, pero sí la mercancía. Y, como compraba más, porque había más tiendas, cobraba más importancia de cara al proveedor, me recibían en todas partes, conseguía mejores precios y más margen comercial.

Un margen que, en gran medida, traslada al cliente. Poquito a poquito, como en sus comienzos, iba sumando. El secreto del éxito de sus productos es la calidad a precios muy bajos.

El producto lo define el mercado. A Canarias no vienen las cosas buenas, tienes que ir a buscarlas. Compraba en la península lo que sobraba a las fábricas o mayoristas. Fui a Sanz Merino y tenían los almacenes llenos, con 950.000 prendas vaqueras de marcas buenas con las que no sabían qué hacer. Le hice una oferta para llevarme todo, pagando una vez hubiera vendido. Confían en mí. Cuando empezaron a mandar contenedores, eran tantos que la Guardia Civil fue a abrir las cajas. Pensaban que era otra cosa.

Puse a la venta todo a 9'98 euros. Si comprabas una, te llevabas dos prendas más gratis. Por mil pesetas, te llevabas tres pantalones, cazadoras o lo que quisieras. No cabía la gente en la tienda. A mí me salió cada pieza a 200 pesetas y, de media, cobraba 330 por cada una. Cubría bien los costes. Era buen comprador, decían que era uno de los tres mejores que había en

Para que la franquicia tenga éxito, el franquiciado debe cumplir al menos dos de tres requisitos: mano de obra propia, dinero propio y no del banco y local propio o alquilado a precio muy barato.

España. La mercancía de mis tiendas era buena, de temporadas anteriores o de una fábrica que cerraba.

Cuando cerró la de La Tortuga, una marca de bebé de gran calidad, Rodríguez García, amigo y proveedor de Mataró, lo compró y me ofreció un millón de prendas. Las madres preguntaban si estaba falsificado, pero, al lavarla y ver que era bueno, volvían a por más. Una marca de vestidos de mujer, Juanra Milán, de una calidad muy interesante, nos vendía lo que les sobraba. Y había una fábrica importante, Intelhorce, del INI, que fabricaba ropa blanca, albornoces, ropa de cama o toallas y ropa tejana marca New Horse. Tenían unos sindicatos muy fuertes, no podían echar a nadie por razones políticas y el gerente de la empresa solo esperaba perder cada año menos que el anterior. Fabricaban bien y mucho y yo era uno de sus mejores clientes, compraba todas las tallas.

En Canarias, se vendían cuatro millones y medio de pantalones. Un millón y medio, en el Número 1. Pero un día llegué al almacén y lo vi lleno de pantalones. Todos de las tallas 32 a la 36. Eran de calidad, pero aquí las mujeres son más anchas y a los niños no les servía. Nadie lo compraría. Pensé: “¿quién tiene la cintura pequeña?” Cogí una maleta de muestra y me fui a Hong Kong. A través de un amigo, contacté con un mayorista. Cuando vio lo que llevaba, entró en el almacén y salió con un estuche que contenía una sábana muy blanca, algodón cien por cien. Y me dijo: “pantalón por sábana”.

Nos enviaron las sábanas y llamé a los directores de hotel para pedirles que las probaran. Me enteré de que una sábana, que en un hotel se lava todos los días, aguanta cuatrocientos lavados. Estas eran buenísimas, se habían fabricado en Rusia. En vez de a 100 pesetas, las puse a 400. Vendimos las 335.000 sábanas y todos me pedían más, pero ya no tenía. Cuando sacamos los pantalones y se los enviaron, en el almacén hicieron una fiesta.

No elegía la mercancía, simplemente compraba lo que encontraba. Mi objetivo era pasar la gana que encontraba al cliente. Y lo valoraba mucho. Usé muchos trucos. La moda pronta se vendía en Trafalgar, en Barcelona. Iba todos los meses allí. Si me costaba la prenda 900 pesetas, la ponía en la tienda a 998, cuando en otras estaba a 2.000. Y, cuando una clienta compraba, se llevaba también algo para el marido o los niños. Así, cuando llegaba a casa, podía decir: “fui a compráros esto y, como encontré esto otro tan barato, me

Era buen comprador, decían que era uno de los tres mejores que había en España. La mercancía de mis tiendas era buena, de temporadas anteriores o de una fábrica que cerraba.

lo compré para mí". Se lo enseñaba a las amigas también. Los clientes se encargaban de mandarnos nuevos clientes.

En la mayoría de las ocasiones, se compra por capricho o por impulso. Tienes dinero, entras y compras. La gente se aburre, las mujeres se pelean con su pareja y compran el doble. Para vender, hay que conocer la psicología del comprador. Yo era el que más pañales vendía. Me costaban a 96 pesetas y los vendía a 98, ni siquiera podía dar una bolsa, porque perdía dinero. Los ponía en la repisa más alta de la tienda porque quedaba feo. Estaba llena de pañales. Y vendía también compresas, ganando una o dos pesetas, solo para que entraran las mujeres. Una vez dentro, compraban otras cosas.

Pasé doscientos días al año durmiendo fuera de casa, buscando mercancía. Porque los clientes no querían lo fabricado en China, querían productos europeos. Poco a poco, nos iban conociendo y los proveedores nos llamaban para ofrecernos lo que sobraba en las fábricas. Vivía y sigo viviendo para el negocio, no tenía horas para mí. A veces, pasaba por una tienda un sábado por la tarde y, si veía un precio equivocado en un escaparate, llamaba al encargado para que fuera a abrir y corregirlo. Tengo muy buena memoria, me ayudó mucho a la hora de hacer compras, porque tenía que recordar los precios.

Un crecimiento fulgurante que no estuvo exento de sobresaltos, como cuando Amid trató de extrapolar a la península su modelo. La experiencia le ha disuadido de volver a intentarlo.

Fuimos hace más de treinta años, abrimos varias tiendas. Pero las personas que estaban al frente nos fallaron. Perdimos el tiempo y mucho dinero. Limpiamos lo que dejaron, pagamos todas las deudas y ésa es una de las mejores decisiones que he tomado, porque los proveedores vieron que era serio. Es la única vez que lo he pasado mal.

Cuando creces, ya no puedes controlar todo directamente, de modo que, o haces un buen equipo, o te mueres. Enviamos desde Canarias a cuatro matrimonios y a tres les he dado trabajo de nuevo. Me sentía culpable, por darles responsabilidades por encima de su competencia. Les apliqué el Principio de Peter y no debía haberlo hecho. El cuarto hizo las cosas mal conscientemente.

Después de aquello, decidimos retirarnos. Abrimos los primeros diez Mercadona de Canarias con ellos al cincuenta por ciento y Juan Roig me propuso muchas veces ir con ellos, al lado, en la península. Después de pensar lo mucho, decidí no hacerlo. Habíamos creado una sociedad en las islas al 50%. Él quería que le vendiera el 1% para tener la mayoría. No acepté y compró mi parte. Seguimos siendo buenos amigos.

El modelo Número 1 con el que levantó su emporio se agotó. La aparición de poderosos competidores le dejó fuera del mercado.

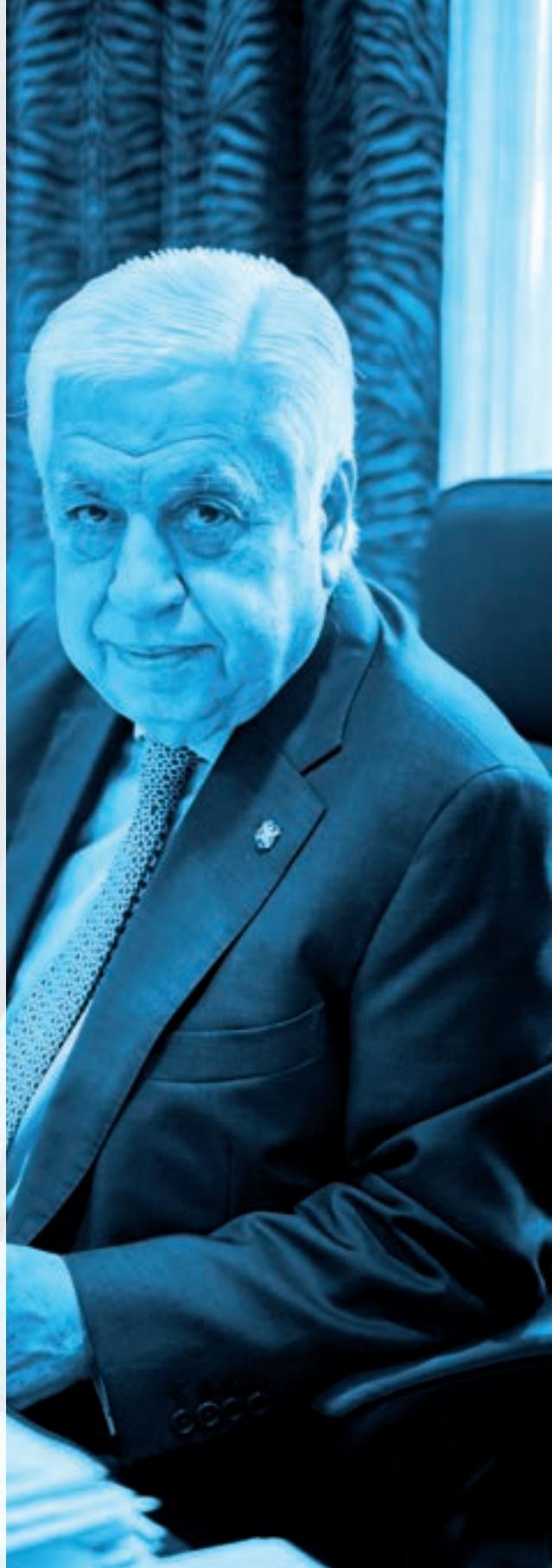
Llegamos a tener 150 tiendas de ropa y, con dos socios, 100 de calzado. Ahí se acabó. Hoy, Número 1 no tiene nada que ver con lo que fue. Un día, senté a las personas de la empresa y les dije: vamos a cerrar. Fui yo el que tomé la decisión. ¿Por qué? Porque miré detrás de la pared.

Vi la llegada de los Primark, de las grandes superficies y me di cuenta de que ya no era nadie, a la hora de comprar, no podía competir. Y decidí que, en vez de franquiciador, iba a ser franquiciado. Paulatinamente, fui cerrando las tiendas y haciendo franquicias. Empecé con los italianos: siete franquicias, siete fracasos. Perjudicándose a sí mismos, pretendían tomarle el pelo al español. Se sentían superiores. Fue Amancio Ortega el que acabó con eso. Todos los empresarios le debemos muchísimo, porque nos ha otorgado una categoría que no teníamos. Gracias a él, el empresariado español es respetado y valorado.

Continuamos con franquicias españolas, americanas, francesas y alguna portuguesa, como franquiciado máster en todo el archipiélago. Y, con algunas marcas, como las de la empresa Sonae, somos socios. En la empresa canaria, tenemos menos del 50%. Trabajamos con Guess, Levis o Nike. El hecho de contar con marcas estadounidenses nos ha otorgado prestigio.

**Pasé doscientos días al año
durmiendo fuera de casa, buscando
mercancía. Vivía y sigo viviendo para
el negocio, no tenía horas para mí.**

Vi la llegada de las grandes superficies y me di cuenta de que ya no era nadie. A la hora de comprar, no podía competir. Y decidí que, en vez de franquiciador, iba a ser franquiciado.



Tenemos también centros comerciales en propiedad y en sociedad y gestionamos centros de terceros. Y lo que más guerra me ha dado son las tráves administrativas. Piden papeles para cualquier cosa. Hay que pasar por tres Administraciones y nueve filtros: el político, el técnico y el funcionario. Cualquiera de ellos, por cualquier razón, puede parar el expediente. Todos tienen miedo de que les llamen de un juzgado para ver por qué han firmado y buscan mil maneras para no hacerlo. Hacen un daño terrible. Es peor que los impuestos.

Pero el gran dolor de cabeza en la venta minorista es internet. Una nueva forma de comprar que amenaza seriamente no solo al comercio tradicional, sino también a marcas renombradas que tienen su espacio en la red.

Una parte del futuro de la distribución está en la venta online. Pero solo una parte, porque el 32% de lo que se compra en internet se devuelve. Se abusa. Es una forma de comprar que ha calado. Está de moda y es cómoda, porque todo el mundo tiene un teléfono. Pero llegará un momento en que las empresas de venta online hagan fichas de los consumidores. Les tratarán mejor o les enviarán antes los productos si la tasa de devolución entra dentro de lo razonable. A los que devuelvan el 80% les cobrarán un suplemento, porque dan mucho trabajo y cuestan mucho. Obviamente, como tienen mucha gente trabajando en ello y son más listos, no lo harán explícito. De repente te harán un descuento por el transporte, pero tú lo recogerás.

El consumidor ha cambiado muchísimo. Si intentas venderle lo que no quiere, fracasas. Compra lo que quiere y la primera opción es ocio. La segunda, tecnología. Antes no sabía comprar y hoy sabe latín. Ahora, en la última semana de noviembre compra todos los regalos de Navidad. El Black Friday ha sido la peor puñalada para el comercio, porque lo que ibas a vender en diciembre lo vendiste en noviembre perdiendo dinero, porque te han arrastrado a hacerlo. Es Estados Unidos quien marca la pauta. La estrategia es intencionada. Los grandes, como Amazon, pierden también a corto plazo, pero, cuando todos los demás mueran, ya podrán recuperarse.

En Canarias, el impacto de la venta online será inferior, porque entre el 30 y el 40% de la venta se hace al turista y no tiene tiempo para esperar una compra de internet. Y la logística, al ser islas, es un poco más complicada. Además, hay catorce horas de luz, el tiempo es agradable e invita a salir y a comprar.

**El consumidor ha cambiado muchísimo.
Si intentas venderle lo que no quiere,
fracasas. Compra lo que quiere y la primera
opción es ocio. La segunda, tecnología.**

A pesar de sus limitaciones, el modelo ha cambiado y eso obliga al Grupo Número 1 a reinventarse de nuevo.

En internet no se puede ir a la peluquería o hacer la manicura. Por eso, nuestro futuro está en el culto al cuerpo, en los servicios, en nuevas tecnologías, en actividades relacionadas con el transporte o el turismo, en sectores que no hemos tocado hasta ahora. Cerraremos algunas marcas para entrar en ese tipo de negocios, asociándonos con alguien que lo domine.

Pienso, sobre todo, en reciclar a los empleados para que puedan tener la opción de seguir trabajando. Las personas que están en la empresa son mi debilidad, no puedo darles la espalda. Queremos seguir en el mundo de la tienda física, del comercio, en Canarias. Y, si algo va mal, debo inventar algo nuevo, para que ellos puedan continuar. También los centros comerciales lo necesitan, se requiere algo distinto para no quedarse fuera del mercado.

El modelo fundacional del Número 1 sigue desarrollándose con éxito. Amid no quiere entrar en la península, pero sí ha aprovechado la oportunidad que le ofrece África.

Con nuestros conocimientos, el poder económico, el poder de comprar y vender mercancía con la misma marca, gozamos de ventajas en un escenario que se parece al de Canarias hace cuarenta años. Y está aquí al lado. Cuando bajé a Senegal a estudiar si entrábamos en ese mercado, me decidí al ver la embajada americana. Son 200.000 metros de solar junto al mar, con puerto y helipuerto. Si están haciendo algo así, no es casualidad. Ahí es donde tomé la decisión de instalar en Senegal nuestra central. Desde ahí, llegamos a otros países. En 2018, compramos siete millones de unidades de Inditex para venderlas en África. El modelo funciona mejor de lo que lo hizo en España, pero lo hace mucho más rápido porque todo el mundo tiene un teléfono móvil en la mano.

Canarias puede convertirse en la plataforma natural entre Europa y África. El futuro son hospitales para que vengan a operarse, universidades en francés y en inglés para que estudien sus hijos y bancos que guarden su dinero. Hay mucho dinero en África y vendría aquí si la UE lo convirtiera en zona libre bancaria. Todos los productos de Europa pueden estar aquí en Canarias. Y los africanos encuentran buen clima, sienten que les tratan bien.

El mundo está dando un vuelco y mi misión ahora es orientar a mis hijas. Como no sé con exactitud lo que va a ocurrir, como nada depende de nosotros, tanteo cinco escenarios distintos. En al menos uno o dos acertaré.

Amid Achi Fadul se siente agradecido. Hizo lo que quiso, se convirtió en comerciante. Y, al contrario que otros empresarios, percibe que la sociedad canaria le valora.

Si me arrepintiera de haberme dedicado al comercio, sería un desagradecido. Lo que más valoro es el aprecio y cariño y respeto de la sociedad hacia mi persona. Me he prestado siempre a ser un buen ciudadano y, cuando puedo ayudar, no me quedo atrás. En todo he sido correspondido. Cuando un taxista lleva a mi mujer a casa, le dice: "necesitamos muchos Amid en Canarias". No hay una familia que no tenga a alguien trabajando con nosotros. Eso es tremendo.

Lo que mejor me hace sentir es que los empresarios y emprendedores jóvenes cuenten conmigo, quieran que les cuente mi experiencia y la valoren. Siempre que me invitan, voy. Pero no debes cegarte, hay que ser humilde, tener los pies en el suelo y seguir pensando en todas las familias del Grupo Número 1.

Con el tiempo, mis padres han agradecido que dejara los estudios. Era el camino correcto, el que me ha permitido también ayudar a todos mis hermanos. |

A close-up portrait of a man with short, light-colored hair, smiling slightly. He is wearing a dark suit jacket over a white shirt. The background is blurred.

Oliver Alonso

Domingo Alonso

Presidente y CEO

Fotógrafo: José Carlos Guerra

Una pared de cristal transparente separa el despacho de Oliver Alonso de la sala, a pie de calle, en la que trabajan el resto de empleados de la sede de Domingo Alonso en Las Palmas de Gran Canaria. Hace también las veces de centro de reuniones, con lo que, en más de una ocasión, el jefe se ve obligado a trasladarse, ordenador portátil en mano, a cualquier otro punto de la oficina. No es que no dispongan de espacio –cuentan con miles de metros cuadrados para exponer sus vehículos– es que su presidente cree que ese modelo facilita la comunicación y favorece la eficiencia. Dos grandes hileras de ordenadores, sobre mesas impolutas en las que no se ve un solo papel, conviven con sofás colgados del techo, zonas de descanso y juego, una cocina en la que se puede comer a cualquier hora del día y, al fondo, un flamante coche de estreno, emblema de la casa. Es un concepto innovador, importado de Estados Unidos, un sistema en el que Oliver cree y que defiende con pasión. Él es el representante de la tercera generación de la familia al frente de la empresa. Acaba de tomar el mando.

Soy muy malo pintando y tengo un oído enfrentado al otro, pero con esta aptitud no solo nací, sino que la viví y desarrollé con mi padre. Soy feliz siendo empresario, trabajando con un equipo de gente maravillosa, disfruto al ver cómo evolucionan, cómo lo hace la compañía y yo mismo. He sido muy feliz los veinticuatro años que llevo en la empresa de mi familia. Mi padre falleció en 2018 y ahora hemos entrado en otra fase. La anterior ha sido muy productiva, divertida y enriquecedora. Vamos a ver qué nos da esta, a ver si es tan divertida y enriquecedora como las anteriores.

Decía Sergio Alonso, cuando le preguntaban cuándo iba a jubilarse, que “esa persona no sabe lo que es la vocación de empresario”.

Soy feliz siendo empresario, trabajando con un equipo de gente maravillosa, disfruto al ver cómo evolucionan, cómo lo hace la compañía y yo mismo.

Oliver, su hijo y sucesor al frente de la empresa que fundó el abuelo Domingo, ha heredado su vocación. En esta familia, es un oficio que trasciende las fronteras de la gestión ortodoxa del negocio. Domingo Alonso no solo vende automóviles, también crea y comercializa soluciones tecnológicas y se implica activamente en el desarrollo social de Canarias. La promoción de la educación en las islas era una de las obsesiones de Sergio Alonso, un hombre convencido de que solo los ciudadanos instruidos logran ser verdaderamente libres, que sembró esa semilla en sus hijos. Los dos varones han crecido profesionalmente en la empresa familiar. Oliver ejerce de presidente ejecutivo, su hermano Claudio es consejero delegado. Son el relevo al frente de una compañía que inició su andadura en 1935, de la mano del abuelo Domingo.

No le gustaba la agricultura –recuerda Oliver–, pero heredó unas tierras y se dedicó a cultivar tomates. A mí me encantan, los canarios son buenísimos, pero ya no queda nada de aquello en la empresa. Mi abuelo los exportaba a Londres y con las divisas compraba vehículos usados en Inglaterra, que vendía después aquí, en Canarias.

Hay que ponerse en esa época, durante el franquismo. Había que tener licencias para importar. Como él tenía un buen amigo en la delegación de Gobierno, conseguía algún permiso de vez en cuando. En 1953, por casualidad, firma el contrato por el que se convierte en importador de Volkswagen para Canarias. Contaba él que, al presentar el primer escarabajo, le dijeron: ¡qué coche más feo has traído!

Somos uno de los cuatro importadores más antiguos del mundo de la marca alemana. El gran valor de mi abuelo no es solo emprender, sino firmar ese contrato que marcará toda nuestra trayectoria posterior. Él lidera la primera etapa, que es fundamental: la creación de la empresa. La segunda la marca la presencia de mi padre. Fue quien consolidó el accionariado de la empresa y quien hizo verdaderamente grande el negocio. Él es el que da el gran salto.

Sergio Alonso se formó, en los años cincuenta, en el corazón de Volkswagen. Dio sus primeros pasos en los talleres, pero pasó por todos los departamentos de la planta central de la multinacional automovilística en Wolfsburg, Alemania. Regresó a España con veintidós años y, en la década de 1980, ya en democracia, asumió la presidencia de la empresa familiar. En ese momento, Audi, para él un paradigma de la tecnología, la innovación y el diseño, había entrado ya en su portafolio de marcas. A lo largo de sus años de gestión, incorpora MAN, Citroën, Bentley, Lamborghini, Honda, Hyundai o Ducati.

Mi padre fue comprando paulatinamente el negocio a sus hermanos. Al final del proceso, él y mi madre se quedaron como únicos accionistas, concentraron toda la actividad en su familia. Fundó Toyota Canarias, fuimos los importadores. Pero, durante la crisis, hubo que soltar algunas cosas para fortalecer otras y, en algún momento, fuimos perdiendo esa participación para centrar todos nuestros esfuerzos y recursos en VW. Después, nuestra generación inició la expansión internacional.

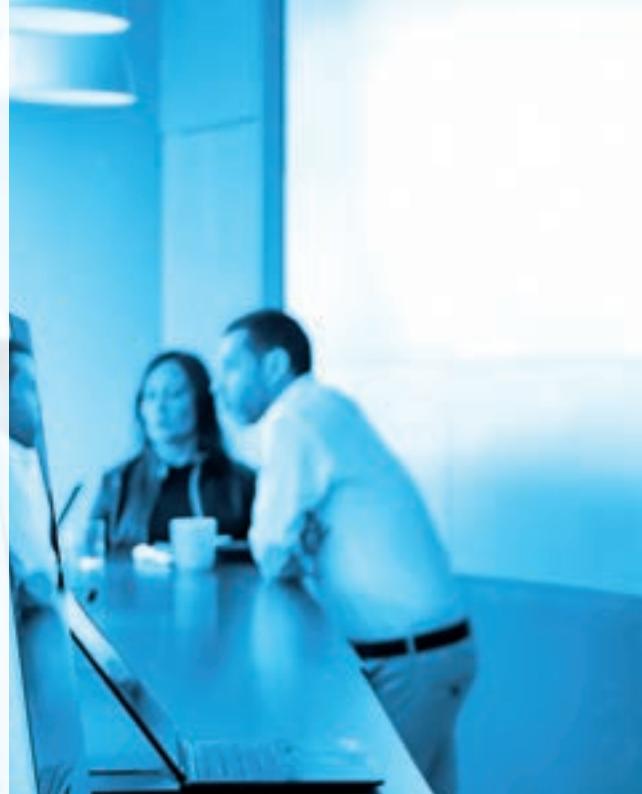
Aunque Sergio Alonso permaneció al frente de la empresa, cuando llegó la crisis, había delegado en sus sucesores la gestión del día a día. El seísmo que sucedió a la explosión de las burbujas inmobiliaria y financiera fue la prueba de fuego de la tercera generación.

Fue sorprendente, porque, hasta funcionarios que mantenían su empleo decían: voy a esperar a comprar un coche a que pase la crisis. En todos nuestros planes de negocio, calculábamos un veinte por ciento de caída en un año, como máximo. Pero, de un plumazo, se perdieron dos tercios del mercado. Eso nos obligaba a ser extremadamente duros. Recuerdo que me puse a analizar, uno a uno, los asientos contables de todas las compañías del grupo para estar seguro de que estábamos reduciendo todos los gastos que, aunque estaba bien hacerlos, no eran imprescindibles en ese momento.

Nos vimos obligados a hacer una reestructuración de plantilla. Entre 2008 y 2010, recortamos doscientos empleos. Seleccionamos a los mejores talentos para seguir defendiendo la compañía. Si algún joven era bueno, aunque hubiera entrado seis meses antes a trabajar con nosotros, lo mantuvimos.

La reforma laboral llegó tarde para Domingo Alonso, porque nos costó más hacer la reestructuración. Tendría que haber sido más amplia, las indem-

Trabajamos en la transformación digital de la empresa para que el cliente esté en el centro. Queremos saber todo de él.



nizaciones por despido tendrían que haber sido nulas. En sistemas más abiertos, como en Estados Unidos, se pueden hacer reducciones de plantilla a un coste muy inferior y esa facilidad ayuda a sobrevivir a las empresas y a que la economía se recupere más rápido. La crisis en Norteamérica duró dos años, mientras que en España se ha prolongado una década.

Puedo ser proamericano en este aspecto, porque en Domingo Alonso somos socialmente muy responsables. Cuando una persona lleva dos años en la empresa, tiene seguro sanitario, tenemos guardería a unos metros del centro de trabajo para facilitar a nuestros empleados la conciliación y nuestra fundación ayuda a muchos colectivos, promueve la educación y la reforestación. Apoyamos iniciativas de la sociedad, pero nuestro pensamiento económico y social es liberal. Lo he heredado de mi padre. Cuando falleció, todos los que escribieron de él dijeron que se había ido el gran liberal.

Gracias a todas las decisiones que tomamos, salimos antes que los demás y aprovechamos oportunidades que se estaban dando en otras marcas y espacios. Eso nos hizo crecer: en 2019, hemos doblado el negocio de 2007, hemos creado casi seiscientos empleos.

Así que ese dicho de “el que sale de la crisis, sale más fuerte” es cierto. Es que, si no sale más fuerte, no sale. Ha sido un Máster que todos hemos



pagado caro, pero la crisis y lo mal que lo han hecho algunos presidentes del gobierno nos han ayudado a ser más fuertes e internacionales. Han hecho que seamos mejores.

Humanista y hombre de profundas convicciones liberales. Así le describen las decenas de personas que glosaron su figura en obituarios en la prensa local. “Un señor”, dijeron de él sus empleados. Sergio Alonso trascendió la figura del clásico empresario enfrascado en su negocio. Todo un referente en Canarias, se caracterizaba por no rehuir ninguna batalla, si la consideraba oportuna, con las autoridades del archipiélago. “El empresario –decía Alonso– siempre ha sido el gran protagonista del progreso social y económico. Debe seguir manteniendo su papel de motor que favorece el cambio y la mejora social a través de la continua creación de riqueza, sin olvidar su responsabilidad de favorecer el desarrollo de las personas.” Inculcó en su empresa la exigencia de actuar bajo criterios éticos y la necesidad de perseguir la excelencia.

En Estados Unidos, pagas el salario bruto al trabajador y él se entiende con Hacienda y paga sus impuestos. Solo hay un objetivo: la economía debe ir bien para que a todos nos vaya bien. El que quiera ser algo en la vida, puede lograrlo, porque el esfuerzo puede granjearle una capacidad económica superior.

En Europa, no hay incentivos para trabajar más, porque te conviertes en víctima de una escalada de impuestos. ¿Qué hacemos nosotros en España? La familia. Y, además, hay buena calidad de vida. Pero, cuando quieras emprender, hay otros países. Domingo Alonso invierte en una fábrica de startups y al fundador lo enviamos a Miami, porque aquí no iba a llegar a ninguna parte. Decía que para ver a un vicepresidente de Facebook tenía que esperar cuatro días y para reunirse con un concejal en nuestro país tardaba nueve meses. Las instituciones públicas deben estar entregadas al ciudadano, cambiar de actitud, acabar con la burocracia y hacer la transformación tecnológica que coloque a las personas en el centro de su acción.

Recuerda uno de sus amigos que Sergio Alonso, al ver a un anciano que no sabía usar las máquinas de facturación electrónica del aeropuerto, se dijo a sí mismo: nunca me ocurrirá algo así. Su estado de permanente alerta por estar al cabo de la calle de cada innovación tecnológica, preventivo ante los cambios que iban a producirse, aunque desconociera su naturaleza, quedó grabado en el ADN de la empresa. Gracias a la tecnología, Domingo Alonso ha emprendido un proceso estratégico de transformación: es una empresa de venta de vehículos en plena evolución hacia una empresa de soluciones de movilidad.

Nuestra inmersión en la tecnología comenzó hace dieciocho años. No encontrábamos soluciones adecuadas para disponer de información de manera rápida, clara y segura que nos permitiera controlar el negocio. Necesitábamos el front office de la gestión: el taller, las ventas de vehículos usados o los recambios. Era imprescindible para internacionalizarnos, no hay nada como ir a un país con tu propio sistema y queríamos ir a cualquier sitio del mundo con la misma solidez, con un modelo que no se pudiera manipular. Nuestros concesionarios usan esa solución y la hemos vendido a Luxemburgo, a Perú, a Salvador Caetano –nuestro socio en Portugal– y a los importadores.

Ahora, trabajamos en la transformación digital de la empresa para que el cliente esté en el centro. En el buen sentido de la palabra, queremos saber todo de él: lo qué quiere, qué canal prefiere, comunicarnos con él y darle alternativas de transporte. Queremos ser el Amazon de la movilidad. Antes, tenías la necesidad de sacarte el carné con dieciocho años y, en cuanto podías, comprabas un coche. Habrá personas que sigan haciéndolo, pero muchas

otras querrán movilidad, porque van a trabajar en patinete eléctrico y el fin de semana alquilan un vehículo para ir de excursión. Habrá necesidades distintas.

En Europa, estamos muy preocupados por la movilidad. En Estados Unidos, simplemente va integrándose en la sociedad, su normativa lo hace más sencillo. Ellos saben que Manhattan no es Los Ángeles, como Las Palmas no es Madrid, ni Londres. Cada ciudad y cada cliente tendrán sus necesidades y de lo que se trata, y en lo que nosotros estamos, es de darles servicio.

Con ese horizonte a la vista, Domingo Alonso evolucionará desde una empresa de venta de coches a una empresa de movilidad. Es un proceso que ya está en marcha. En Canarias, tenemos AVIS desde hace doce años –una compañía de servicios– y nos ha enseñado mucho. Pero no creemos en el free-floating, el mercado no está preparado. Nuestras motos eléctricas de alquiler se pueden usar de parking público a parking público, porque el dejarlas libremente acarrea un coste logístico que el cliente no está dispuesto a pagar. Y trabajamos también con renting flexible de furgones o renting corporativo de coches. Es decir, estamos en todas las áreas fundamentales para garantizar la movilidad. Lo más importante es que estamos aprendiendo, tenemos proyectos en los que trabajamos como startups, los ponemos en marcha y ya veremos cómo lo monetizamos.

El desarrollo tecnológico y la internacionalización son los vectores de crecimiento que ha fijado la tercera generación de la familia. El epicentro de su mapa estratégico es Canarias, a medio camino entre la península ibérica, América Latina y África.

Estamos en treinta y cinco países y nuestra expansión es Latinoamérica y África. Sobre todo, África, porque, aunque en algunos lugares hay inestabilidad política o problemas de seguridad y el mercado todavía es pequeño, es una tremenda oportunidad, ya lo estamos viendo. Estamos en Mozambique, Kenia o Angola. En Senegal, hemos entrado con una empresa de renting, porque cada vez hay más multinacionales allí y necesitan ese servicio para sus

Queremos ser el Amazon de la movilidad. Cada ciudad y cada cliente tendrá sus necesidades y de lo que se trata es de darles servicio.

Oliver Alonso
Domingo Alonso

Entramos en África de la mano de nuestro socio Salvador Gaetano. Es una gran oportunidad, ya estamos viendo resultados.



ejecutivos. Como el riesgo de impago es bajo, porque son grandes empresas, solventes, queremos resolverles ese problema.

En Latinoamérica, estamos en Colombia, y tanto Venezuela como Cuba, son nuestros mercados naturales. Aunque ahora no lo es, Venezuela fue muy importante. Llegamos a vender veinte mil unidades, a facturar quinientos millones de dólares. Pero, desde 2009, está prohibido importar, con lo cual casi no tenemos actividad, a pesar de que mantenemos nuestra participación en el Banco Nacional de Crédito. Es un grandísimo país, pero la inestabilidad política y la economía, que está bastante dañada, no nos permiten seguir invirtiendo. Venezuela tiene grandes recursos, tenía grandes profesionales y pensamos que siempre tendrá una oportunidad. Muchos canarios emigraron allí, siempre la hemos considerado la octava isla. Y Cuba –prosigue Oliver Alonso evitando entrar en cuestiones políticas espinosas– es fantástico, porque todos los contratos que te firman los cumplen. A veces tardan, en función de la situación económica, pero su seriedad en esto es envidiable.

En Europa, nuestro gran activo es la alianza con el grupo portugués Salvador Caetano. Juntos vendemos cuarenta y cinco mil vehículos y facturamos tres mil millones al año. Hemos creado el UBER de los niños en Lisboa y Oporto. Los recogen en el colegio, los llevan a sus actividades extraescolares o a casa de los abuelos y tú puedes hacer el seguimiento desde tu puesto de trabajo. Hemos intentado hacerlo en Canarias, pero no nos han dejado, la ley lo impide.

En España, quieren poner puertas al campo. Nuestra sociedad es muy poco digital y por eso estamos perdiendo la oportunidad que ofrece la industrialización 4.0. Lisboa se está convirtiendo en el Silicon Valley de Europa y nosotros deberíamos convertirnos en el Silicon Valley de África. Los portugueses se han dado cuenta de la formación que tiene su población, de la capacidad de la que les dota la transformación digital para atraer a multinacionales y laboratorios tecnológicos. Lo intentaron los escandinavos, pero la meteorología o la gastronomía son mucho más atractivas en Lisboa que en Suecia. Canarias tiene la gran oportunidad de seguir apostando por la industria del turismo, mucho más no puede hacer, porque desde aquí es más complicado exportar, pero también podría ser piloto de startups. Lisboa lo ha conseguido y España podría lograrlo.

En Australia, el gobierno ha creado una web con un mapa muy bien diseñado de los pasos que debe dar la nación. Si yo fuera presidente del gobierno, tendría

Los empresarios nos metemos en proyectos muchas veces sin necesidad, por la pasión de crear. Hay que fallar para aprender y acertar la próxima vez. No puedes matar las ganas de hacer cosas.

un ministerio de transformación digital del país y de las empresas para crear tejido tecnológico suficiente. Porque, como no lo hacemos, los talentos tienen que emigrar y el que se ha ido a Estados Unidos probablemente no volverá.

Pienso como un americano, no puedo entender el corsé de normativas que hay en Europa. La sobrerregulación o la protección de datos, por ejemplo, que nos ha costado un montón de dinero. En Estados Unidos, tienes un bebé y al día siguiente tienes un paquete de pañales de una multinacional a la puerta de tu casa. Lo saben por el hospital, los datos son públicos y tú te alegras de tener los pañales para probarlos. O te ponen una multa y al día siguiente recibes publicidad de un abogado que se dedica a quitarlas. Cuando vives allí, te acostumbras. En Europa, algo así es imposible, pero después colgamos en Instagram las fotos más personales.

He estado viviendo y estudiando en Alemania y Estados Unidos, puedo hablar de Suiza porque mi madre es de allí y hemos pasado muchos veranos. Puedo hablar de los países que conozco y creo que hay muchos que son más atractivos para emprender que España. Aquí es muy aburrido, muy desmotivador. Los empresarios nos metemos en proyectos muchas veces sin necesidad, por la pasión de crear, como un artista cuando hace un cuadro. Si fallas... Hay que fallar para aprender y acertar la próxima vez. No puedes matar las ganas de hacer cosas. Pero en otros lugares te lo ponen más fácil.

Sea cual sea la localización geográfica desde la que lancen sus nuevos proyectos, el automóvil se mantendrá en el núcleo de su negocio.

El core business de Domingo Alonso es el automóvil. En Canarias, tenemos una posición de liderazgo consolidada desde hace muchos años: vendemos una de cada tres motos y uno de cada cuatro coches. Y tenemos también buenas operaciones en península, en Barcelona, Galicia, Andalucía o Madrid.

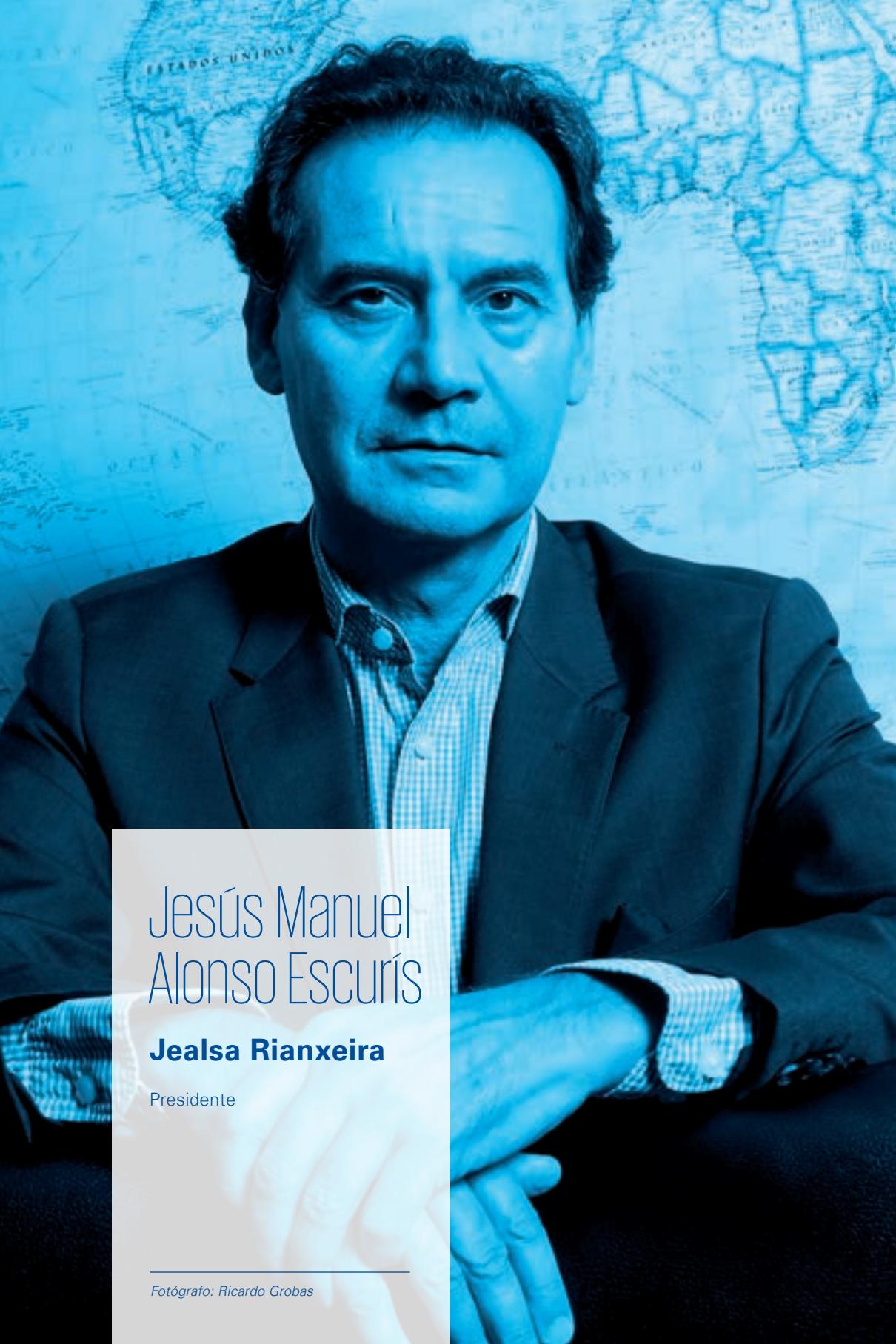
La crisis ha envejecido mucho el parque móvil, hay mucha renovación por hacer. Pero el cliente no es tan alegre como antes, es más prudente. Durante

la crisis, subieron en penetración marcas de bajo coste y, una vez ha pasado, el cliente ha vuelto a poner en valor la marca aspiracional, premium, con nombre. Sin embargo, lo que nosotros llamábamos “full choler”, algo muy canario, que era comprar el coche con todo, ya no existe. Ahora se miran uno a uno los accesorios y se valora si vale la pena pedirlos.

La marca europea sigue siendo líder en Europa, sus fabricantes son los que mejor definen el gusto europeo. Es mucho más diseño. También se han puesto las pilas haciendo todoterrenos que antes solo vendían los asiáticos. Además, son los grandes especialistas tecnológicos en diésel. Se ha demonizado esta tecnología porque nos encanta el populismo. En Canarias nunca ha sido tan importante como en la península, no tendría por qué defenderlo, pero creo que lo bueno es un sistema con diferentes alternativas y, en Europa, el diésel es importante en ese portfolio de soluciones. Es más, se ha conseguido un diésel mucho mejor. Si se prohibiese, las emisiones de los automóviles serían superiores. Hay otros medios de transporte mucho más contaminantes o algunas fábricas y sabemos que hay países más éticos que otros a la hora de cumplir la normativa de París. Con lo cual, no podemos demonizar una solución tecnológica en pro de otra que tampoco está demostrado que sea la mejor.

Si lo logras con una tecnología o con otra ¿qué más da? Prohibir el diésel es un error enorme, garrafal. Debilita muchísimo la industria europea, que genera muchísimos puestos de trabajo, en favor de otros fabricantes asiáticos o americanos, que nunca han desarrollado el diésel. Es importante seguir invirtiendo en España, es el octavo país del mundo en producción del automóvil. Lo que hemos logrado en Europa, no puede limitarse o destruirse.

¿Qué vamos a hacer con las pilas eléctricas? Nadie nos da una respuesta satisfactoria. Y el día que falte el mineral que se usa para hacer las baterías, ¿qué vamos a hacer? Hay que seguir invirtiendo en tecnología, en la eléctrica y en hidrógeno, pero manteniendo al tiempo la gasolina y el diésel, porque crearemos un mix del futuro más eficiente. Decir “esta no”, algo muy típico en los políticos, crea una enorme inestabilidad en el consumidor, en el fabricante o en las redes de distribución que no ayuda. Lo importante es que el político no decida qué tecnología se aplica, sino cuántas emisiones quiere. No hay que prohibir, solo hay que poner unos límites. **I**

A professional portrait of a man with dark hair and a serious expression. He is wearing a dark suit jacket over a light-colored, checkered shirt. The background is a blue-toned map of the United States.

Jesús Manuel Alonso Escurís

Jealsa Rianxeira

Presidente

Soberbia en plena juventud, una jovencísima Sofía Loren en blanco y negro recibe a los visitantes en la zona noble de la sede de Jealsa Rianxeira. Jesús Manuel Alonso se topó en una cafetería de Chile con el cartel de la película “La Donna del Fiume” y no dudó en hacerse con él para regalárselo a su padre. El personaje que encarnó en aquella cinta de 1958 fue la inspiración para su Rianxeira, le recordaba a las marisqueras gallegas que cargaban sobre su cabeza los cestos de mejillones y sardinas. Todo en su empresa gira en torno a Galicia. Hasta su nombre está inspirado en la canción que todos los gallegos cantan en cualquier lugar del mundo cuando se reúnen.

El 20 de diciembre, hacemos una fiesta con todos los empleados. Es el cumpleaños de mi padre, él inicio esa tradición. Es también el último día de trabajo del año, porque la penúltima semana hacemos una parada técnica. Las cosas han cambiado mucho, pero esa reunión se mantiene, es una costumbre bonita.

Tiene noventa años, pero me gusta que siga viniendo por aquí. La semana pasada, estuvo dos tardes con nosotros. Hasta ahora, solo se ha dedicado a trabajar, nunca tuvo más afición que esa. La gente de su generación es la que empezó todo. Eran tan pobres que para ellos era apasionante cualquier logro: el primer coche, la primera casa... Bueno, si acaso el coche, ni siquiera la casa. Lo que querían era vender, hacer más grande la fábrica. Unos tuvieron más éxito, otros menos, pero la pasión de esa generación, la de mi padre, es la que ha hecho España.

Con 25 años, Jesús Alonso Fernández compró su primera tricotosa. Todavía la conserva. Era el mayor de una familia de cuatro hermanos y, después de estudiar Comercio, comenzó a trabajar en una sucursal de la banca Hijos de Olimpio Pérez. No tardó en dejarlo.

La pasión de la generación de mi padre es la que ha hecho España.

A los 18, se puso al frente de una tienda familiar de paquetería y tejidos y, siete años después, en 1954, fundó su propia empresa. Jealfer, una denominación formada por el acrónimo de su nombre, es la semilla de un diversificado grupo empresarial que comenzó con esa tricotosa. Hacía prendas de punto para bebés.

En 1957, se casó con Purita Escurís. Su suegro tenía una conservera en La Puebla y uno de sus ocho hijos, Eliseo, que estaba enfadado con él, había decidido independizarse. Como era amigo de mí padre, el abuelo, que se daba cuenta de que su yerno era un hombre serio, le pidió que le acompañara. Por aquel entonces, ya tenía el taller de géneros de punto, pero, junto a Eliseo, cada uno con su moto, fueron a ver una fábrica de harina de pescado en Grove. A la vuelta, pararon en Villagarcía de Arousa, en Costas y Milán.

- ¿Vosotros por aquí qué hacéis?
- Estamos buscando negocios
- Os alquilamos la fábrica de conservas, porque ya el comisario de abastos nos dijo que se acabó el chollo.

Te daban un cupo de hojalata y, aunque la fábrica estuviera cerrada, hacías negocio revendiéndolo. Con ese cupo, los propietarios tenían un chollo. Mi padre llegó a un acuerdo con él, se dieron la mano y fue a contárselo a mi abuelo a Pobra do Caramiñal.

- ¿Os volvisteis locos? – le dijo ¡Una fábrica de conservas requiere muchísimo capital!

Supongo que no le gustaba que su hijo y su yerno le hicieran competencia. Aquí todo es muy pequeño, cuando mi padre se casó había 372 fábricas de conservas en España.

Su cuñado Eliseo no llegó a entrar en la sociedad. El abuelo compró una fábrica en Rianxo y lo mandó allí, pero gracias a él somos conserveros, porque, en 1958, mi padre alquiló a los de Villagarcía. La palabra contaba. Desde ese momento, dividió su tiempo entre Jealfer y la conservera. Estaba aquí por la mañana y, a media tarde, se metía con su biscúter en el vapor para ver

cómo marchaban los géneros de punto. Empezó a irle bien al poco tiempo y, en 1965, construyó la fábrica en la que estamos, en Boiro. Era un espacio de 27 de ancho por 60 de largo, la esquina de lo que es hoy. En el tejado se pueden observar las ampliaciones. Ahora, tenemos 140.000 metros.

Aquello creció porque su inteligencia natural es increíble. Cuando mandaba cajas de prendas a El Corte Inglés y Galerías Preciados, metía latitas de conserva. Decía que, como la gente del almacén lo sabía, eran las primeras que abrían para colocar a la venta. En aquella época, el gran producto era la sardina, pero, como en esta ría había mucho cultivo de mejillón, hizo principalmente marisco. Nombró representantes en Madrid, Valencia, Barcelona y Sevilla y, como era tan pequeño, con ellos colocaba toda la producción.

Jesús Manuel Alonso Escurís, el presidente del grupo Jealsa Rianxeira, es el segundo de los hijos del fundador. Se incorporó a la empresa a principios de la década de 1980.

Estudié Ingeniería industrial en Barcelona. Mi padre quería que fuera allí porque tenía mucha relación con la gente del textil y le encantaba el espíritu de trabajo del empresariado catalán. Eran los primeros que llegaban, cuando, en Madrid, la gente iba a trabajar a las diez. Hay un refrán gallego que dice –recuerda riendo– que “el negocio que no dé para levantarse a las diez, mal negocio es”.

Empecé a trabajar aquí y, tras seis meses de prueba, en febrero de 1982, cobré mi primer sueldo. De algún modo, mi padre me estaba esperando, me lo decía. Le hacía mucha ilusión, quería crecer. Al poco tiempo, empezó a hacer ampliaciones. Aquel primer año, viajé veintitrés semanas para nombrar a veintitrés representantes y, a finales de los noventa, éramos una empresa que tenía una fábrica y una marca –Rianxeira– que vendía en todo el país. Crecimos muchísimo, nos convertimos en líderes del mercado nacional.

Confío mucho en mí. Me lo había advertido un catedrático: la mejor manera de llegar a la dirección es ser hijo del dueño –vuelve a recordar Jesús con una carcajada–. Tenía razón. Me hizo director general con 27 años. Llegaba a las siete a la fábrica y lo normal es que saliera a las nueve. Entonces no me cansaba. La verdad es que he trabajado muchas horas, pero disfrutábamos mucho. Mi padre me dio total libertad y, a finales de los noventa, nos iba tan bien que acabé complicándome la vida.



El negocio crece, se internacionaliza y diversifica. A final de la década de 1990, Jesús Alonso y su hijo ponen las bases de lo que hoy es un grupo empresarial con más de medio centenar de sociedades.

En poco más de dos años, hicimos tres grandes inversiones. La primera fue una planta de cogeneración muy importante, de 2.500 millones de pesetas. Cuando lo planteé, mi padre no acababa de verlo, pero insistí. La construimos con Fenosa, fue la condición que me puso. La segunda compra fueron los atuneros. Tenemos barcos propios, los Sant Yago y participamos en Albacora. Mi padre fue uno de los fundadores, en 1973 y es el vicepresidente. Es el segundo armador de pesca de atún del mundo. Su presidente es uno de estos fenómenos raros, como mi padre, que nunca reparte dividendos. Ha tenido, como él, una vida muy bonita. Y la tercera aventura en la que nos embarcamos fue la compra del cincuenta por ciento de una marca en Italia. Es, con España, el gran consumidor de conserva en Europa.

Somos muy inversores y eso nos hace muy competitivos, pero necesitamos volumen, las instalaciones paradas solo reportan costes. Tenemos que aprovechar nuestras economías de escala.

Seguir creciendo pasaba inevitablemente por comprar allí, pero no había manera de entrar, así que fui a hablar con Star. Les propuse hacer una joint venture y aceptaron. Pagamos una barbaridad por hacer la migración a la marca Mare Aperto. Posteriormente, ellos vendieron su participación a Agroalimen, la propietaria de Gallina Blanca y, como no les interesaba el atún, pasamos unos años complicados hasta que pudimos comprar el cien por cien de la empresa, que era mi objetivo inicial. En poco tiempo, registramos un buen crecimiento. Hoy, mantenemos la marca. Es un producto distinto. A los italianos no les gustan los tranchos de atún como a los españoles. Después de la II Guerra Mundial, un griego se dedicó a importar lomos cocidos y, con una gran carga publicitaria, se convirtió en líder. Desde entonces, un italiano entiende que el atún bueno es ténero –tierno–, porque se desmiga.

En España, el mercado de las conservas, al igual que toda la economía, se concentraba. Y, en 2002, compramos a mi madre y a sus hermanos Escurís, la compañía de mi abuelo. En 2004, adquirimos Robinson Crusoe en Chile.

Intentamos comprar en Brasil. Llegamos a una negociación en exclusiva con Coqueiro, la conservera líder, del grupo Pepsico, pero cambió la presidencia y la operación se frenó, así que decidimos entrar en ese mercado partiendo de cero. Desde entonces, cuando un amigo me dice que quiere invertir en Brasil, dedico media hora a convencerle de que no lo haga. Es un país muy complicado. Hay veintisiete estados y, entre ellos, hay más rigidez que entre las naciones de la UE. Un camión desde nuestra fábrica en Ceará a Río de Janeiro debe ir haciendo cargos y abonos en todas las fronteras. En el último año de Dilma Rousseff en la presidencia, había once partidos en el gobierno y treinta y uno en el parlamento. Cuando mi padre fue a abrir la fábrica, estaban el ministro de Pesca y su antecesor, pero no se pudo inaugurar porque la ministra de Medioambiente, que era de otro partido, no emitió el certificado.

Empezamos en 2010 en Brasil y en 2020 salimos de cash flow negativo. Todavía no hemos amortizado nada. Hacemos el mejor producto objetivamente hablando, el atún es fresco y las sardinas están precocidas, algo que no hacen nuestros competidores. Tenemos unos costes excelentes y vamos a ir bien, pero nos ha costado una década. Es más fácil comprar que empezar de cero. Fue un error, pero, como la familia me lo aguantó, se está convirtiendo en un éxito.

Invertimos también en Noruega, porque tiene berberechos. Es precioso, tiene siete tipos de alces, pero no hay país más inseguro desde el punto de vista jurídico que éste. Habíamos contratado dos equipos para hacer contratos, porque la costa, hasta en un metro y medio de profundidad bajo el mar, es propiedad privada. Había que ir negociando propietario a propietario. Hicimos dos mil kilómetros en línea recta, de norte a sur. Con el relieve que determinan los fiordos, cubrimos el entorno de diez mil kilómetros. Estuvimos cuatro años trabajando y, cuando terminamos, desarrollamos un barco específico para pescar allí, en un entorno de temperaturas muy frías. Pero no acababan de darnos una licencia, así que solicité una entrevista con la directora general de Pesca. Fuimos mi padre y yo, acompañados del presidente de la cofradía del salmón noruego y de una mujer argentina, casada con un noruego, porque nos exigían un traductor oficial. Pero yo mismo iba traduciendo a mi padre:

- No pueden abrir –nos dijo la directora–.
- Tenemos un informe jurídico que nos asegura que podemos hacerlo
- respondí –.

- ¿Es cara la empresa, verdad?
- Sí.
- Sí, pero no entienden de pesca. En Noruega, las leyes de pesca son interpretables

Miré a la traductora y me confirmó que había entendido correctamente.

No me lo podía creer. Y todavía continuó:

- La mayoría de una empresa tiene que ser de un noruego. Y no puede venderle las acciones crédito, tiene que comprarlas con un crédito bancario que garantice que ustedes no tienen poder sobre él –concluyó la directora–.

En esa aventura, perdimos unos cuantos millones.

Ahora, tenemos una presencia notable en América Latina, en Brasil y Chile. En Europa, estamos en España, Portugal, Italia y en Reino Unido, –con Princess. Vendemos en Centroeuropa, aunque es reciente. Tenemos también presencia, con una fábrica, en Marruecos. Utilizamos cuatro marcas porque tienen un fondo de comercio muy fuerte y, en el mundo de la alimentación, el consumidor tiene una particular aproximación a las marcas. ¿Pervivirán? ¿Qué peso tendrán las marcas locales frente a las de la distribución? Es la gran pregunta que nadie quiere plantear en alto.

Nosotros hacemos marca blanca porque queremos tener las dos fábricas a pleno rendimiento. Somos muy inversores y eso nos hace muy competitivos, pero necesitamos volumen, las instalaciones paradas solo reportan costes. Tenemos que aprovechar nuestras economías de escala. En nuestras plantas de Boiro y Puebla, trabajamos 220 días al año en tres turnos. Estábamos comprando el envase, pero ya no hay margen para dos. Les hemos pedido a los proveedores que trabajen con nosotros, gestionándolo, porque lo necesitamos a precio de coste.

Siempre hemos invertido en I+D+i. Cuando me incorporé a la empresa, dedicamos muchas horas a extendernos en el mercado español. Crecimos en capacidad y eso nos permitió incrementar el volumen y mejorar técnicamente una barbaridad.

Queremos hacer un producto muy bueno siempre y, desde luego, sostenible, pero hay que adaptarse al mercado. Y se ha transformado. Antes era dromedario y ahora es camello. En el dromedario, hay poco mercado de producto barato y caro, casi todo está en el medio. Ahora, hay dos jorobas, mucho barato y caro y poco en el medio. Partiendo de esa realidad, enfocamos nuestra producción. Un mejillón, si lo observas al microscopio, tiene la misma calidad sea cual sea su tamaño, pero, al comerlo, la sensación en el paladar es distinta. El mejillón de Escurís, seguramente el más caro del mundo, se coge solo en los cuarenta y cinco días del año en los que el nivel de grasa está más alto. No caben más de cuatro piezas en una lata, se vende principalmente en hostelería. Tenemos muchísima producción y escogemos las piezas en función del mercado al que va dirigido.

La única receta que permite mantener o incrementar la calidad al tiempo que se contienen los costes es el avance tecnológico.

Siempre hemos invertido en I+D+i. Cuando me incorporé a la empresa, dedicamos muchas horas a extendernos en el mercado español. Crecimos en capacidad y eso nos permitió incrementar el volumen y mejorar técnicamente una barbaridad.

Éramos muy industriales. Mi padre me decía que esto era como una cocina grande y a él le fue bien con esa idea. Pero a mí me gustaba compararlo con una refinería. En mi primer año, las veintitrés semanas que no viajé hice 564 curvas de cocción para el atún. Varié la temperatura, la presión, el tiempo, dosifiqué la sal o el aceite y probé distintas formas de frenar la inercia térmica. Fuimos los primeros en el sector. Al cabo de cuatro años, habíamos elevado el aprovechamiento del atún del cuarenta y tres al cincuenta y uno por ciento.

También fuimos pioneros en el trabajo en tres turnos. Ambos factores nos permitieron dar un gran estirón, porque mejoramos la calidad y, al mismo tiempo, ganamos competitividad mejorando los procesos. Obviamente, lo más importante es el pescado, tiene que ser muy bueno. Nos preocupamos por la salud y bajamos la sal o variamos el envase, usamos el tetra brick o la tapa de solapín, pero la gran venta está en productos muy sencillos. El setenta por ciento de la venta de conserva en el mundo es atún. A todo el mundo le gusta un buen atún en aceite de oliva.

Vivimos en el mejor lugar del mundo en la mejor época de la historia, pero todos debemos creer en ello. Solo si todos cumplimos las normas, podemos competir pagando unos salarios dignos.

Mi padre no repartía dividendo, solo quería dotar a la empresa de los mejores medios y crecer. Es algo que tendrá que cambiar ahora que nos ha hecho accionistas a todos, porque van pasando los años y hay que ayudar a los hijos.

Es el mar el que aporta la materia prima y, para garantizar su calidad, la sostenibilidad es –según el criterio de Alonso– un factor determinante.

Tenemos una actitud muy proactiva. Hemos puesto en marcha el observatorio de trazabilidad para luchar contra la pesca IUU, la pesca ilegal no reglamentada. Vivimos en el mejor lugar del mundo en la mejor época de la historia, pero todos debemos creer en ello. Solo si todos cumplimos las normas, podemos competir pagando unos salarios dignos.

La histamina mide el grado de descomposición, la pérdida de frescura de un pescado. Y la ley permite un nivel de cien partes por millón. Nosotros establecimos un nivel cero. Hay cosas que hacemos solo nosotros, de motu proprio, pero a las autoridades les pedimos que se garantice el cumplimiento de la ley.

En este momento, el pescado IUU representa un tercio de las capturas mundiales. Levantar un teléfono y comprar es lo más sencillo del mundo. Sin embargo, no tratan el producto igual que nosotros, pueden crear crisis alimentarias. Nuestra tecnología, el personal cualificado, las buenas marcas y el buen marketing, la trazabilidad de nuestro producto constituyen nuestra mejor defensa.

Nuestro proyecto de sostenibilidad, en el que hemos trabajado durante casi dos años, es Wesea. Ha convertido a Rianxeira en la primera conserva del mundo del pescado cien por cien sostenible. Todo el envase es reciclaje, ecológico, transparente. Y, con el código de barras, puedes saber de dónde procede el atún que comes. La trazabilidad es absoluta. Y la imagen es más moderna. Hemos recuperado a la Rianxeira del inicio, una mujer más sensual que la de los noventa, como la Sofía Loren que inspiró a mi padre. Cuando encontré el cartel en aquel restaurante en Chile, no dudé en hacer una foto. La acogida que los distribuidores han dispensado a WE SEA ha sido increí-

ble, porque da respuesta a las principales preocupaciones del consumidor: salud, sostenibilidad y facilidad de uso.

Aunque la conserva es el epicentro de Rianxeira, el grupo ha crecido en otras direcciones. Alonso denomina batas blancas a los cuarenta y un científicos que trabajan en Jealsa. El fruto de su experimentación les ha permitido aprovechar de forma óptima el pescado y diversificar el negocio.

Es en el mundo de las marcas de las conservas de pescado y marisco donde tenemos más relevancia, es nuestra empresa familiar y es donde nos queremos centrar. Pero aprovechar los subproductos que se generan en el proceso de elaboración forma parte del negocio. Una de nuestras empresas más jóvenes, centrada en la investigación, Valora, está haciendo inversiones y avances importantes. En los ochenta, con el atún que no enlatábamos hacíamos harina de pescado. Pero empezamos a investigar los ácidos o las moléculas y, a raíz de ahí, hemos abierto una línea muy amplia, interesantísima, que eleva el rendimiento del grupo. Tanto, que ya no nos gusta llamarlos subproductos, debemos buscar otro nombre.

Refinamos aceite de pescado y hemos descubierto que la gelatina de la piel del atún es estupenda para hacer las cápsulas. Hasta ahora, se elaboraban con grasa de la piel de la vaca, así que lo que contenían bajaba el colesterol y el envoltorio lo subía. La gelatina de pescado no solo no lo sube, sino que, como tiene el Omega 3, Omega 6 y Omega 9 muy alto, ayuda a bajarlo. Esto es Valora.

También hemos desarrollado una empresa de comidas para mascotas, Pet Select. Bien podría llamarse Feeling All Right, porque es lo que la gente busca. Cada día hay menos niños y más mascotas. Ya no hay dueños, hay mamás y papás del PET. Es un fenómeno muy importante y estamos ahí, con una empresa todavía pequeña, pero que crece bien. Tanto, que vamos a trasladar la producción a una fábrica importante en el polígono de Boiro. Dejaremos espacio libre en la conservera para introducir más tecnología, con el fin de reducir los costes y aumentar las líneas de atún congelado.

Financieramente, todo este desarrollo supone una diversificación, aunque, en realidad, nunca hemos creído en ella. Es curioso, porque el grupo lo constituyen veintisiete empresas y un tercio de nuestros activos están en energía.

**Estamos construyendo
una empresa de moda.
Incluso tenemos un
taller de alta costura.
La apuesta fue no
cerrar y estamos muy
ilusionados con ello.**



Después de convencer a su padre para hacer aquella primera planta de cogeneración junto a Fenosa, Jesús Alonso siguió invirtiendo en energía. No tenía otra motivación que la de hacer un plan de pensiones para la familia.

Mi padre tenía un defecto: no repartía dividendo, solo quería dotar a la empresa de los mejores medios y crecer. Es una barbaridad que mantenemos y que tendrá que cambiar ahora que estamos encantados porque nos ha hecho accionistas a todos, porque van pasando los años y hay que ayudar a los hijos.

Decidí entrar en la energía en los noventa, cuando me empecé a ver mayor, que es algo que ocurre cuando uno pasa de los cuarenta. Como mi padre seguía empeñado en no repartir, pensé que, si invertíamos en algo distinto, asegurábamos el futuro. Empezamos con la cogeneración, después hicimos parques eólicos y, posteriormente, compramos derechos de agua. Hoy, un tercio de los activos del grupo están en energía y, desde el uno de enero de 2020, se han agrupado en una empresa.

Para nosotros es importante, me gusta, pero en el mundo de la energía nunca vamos a ser nadie. La energía se vende con mucha facilidad, así que es una forma de mantener el dinero. Es nuestro plan de pensiones.

La primera tricotosa ha sido testigo mudo del desarrollo espectacular de la empresa familiar durante más de medio siglo. El negocio de la moda decayó, a punto estuvo de echar el cierre. Pero una oportuna reconversión y la determinación de su fundador la han transformado en una prometedora oportunidad.

Hace diez años, trabajaban en la fábrica de géneros de punto ciento setenta personas. Entre prejubilaciones y los que se desplazaron a otras empresas del grupo, redujimos la plantilla a sesenta y cinco. Y a pesar de eso no éramos capaces de cerrar un ejercicio sin pérdidas. Así que fui a ver a mi padre:

- Tenemos que cerrar, pero no te preocupes, porque hacemos prejubilaciones pactadas y al que no quiera jubilarse le damos empleo.
- Mira, Suso, mientras yo viva esto no se cierra.

Salí de allí y les dije a mis hermanos: “tenemos un problema”. Contratamos a un profesional que había trabajado en banca y con un proveedor de

Hemos vivido el mejor momento de la historia, con estabilidad, sin conflictos. Y a lo mejor no nos apetece, pero nuestra época vuelve a ser interesante.

Inditex. Nos gustó, vimos que conocía el negocio y le dimos un cometido: “si, en seis meses, crees que hay que cerrarlo, tendremos un argumento serio para hacerlo sin necesidad de matar a nuestro padre –explica bromista con una carcajada– y, si crees que hay una salida, lo debatimos”.

La conclusión es que compramos la marca Viriato, que fabrica ropa de señora de elevada calidad y que firmamos un acuerdo de cien años con la marca Pertegaz, que diseñará Jorge Vázquez. Ya hemos presentado dos colecciones y, en los premios Princesa de Asturias y Princesa de Girona, la Reina Letizia llevó algunos de nuestros modelos. Hemos aparecido en las principales revistas del sector.

Hoy, ya no es una fábrica de géneros de punto, estamos construyendo una empresa de moda. Trabajamos con talleres de telas Lalín y parte de la producción se hace en la fábrica de Boiro. En Madrid, tenemos un taller de alta costura. De repente, nos hemos convertido en tenderos y zapateros. Mi padre tenía razón. La apuesta fue no cerrar y estamos muy ilusionados con ello.

El cuarto pilar del grupo es el inmobiliario y promotor. Gran parte de su negocio se desarrolla en su tierra natal, Galicia. La familia se siente comprometida con Boiro. Rianxeira patrocina actividades culturales y deportivas, promueve el centro local y la asociación de amas de casa y, por encima de todo, crea empleo. Algunos de sus vecinos han hecho toda su carrera laboral en la empresa que fundó Jesús Alonso.

Tenemos dos fábricas en Galicia. La de Puebla, más pequeña y la de Boiro, que es única en el mundo, porque concentra en un solo espacio toda la producción de la conserva. Por fortuna, Galicia y, particularmente, la costa es muy activa. En la empresa hay 4.400 personas y solo en Boiro trabajan 2.800. Siempre invertimos más aquí que fuera y nos va muy bien. La sostenibilidad de las personas es importante para nosotros.

Hoy, la compañía que fundó Jesús Alonso a mediados del siglo XX es un grupo diversificado en el que sus cinco hijos se reparten la dirección.

Nos ha ido muy bien. De los cinco hermanos, tres estamos involucrados en el mundo de las conservas, dos están en la moda y uno de esos dos se ocupa también de los temas inmobiliarios. Mi madre consiguió que comiéramos todos juntos los sábados durante muchos años. Fue una decisión inteligente.

Todos me han aceptado muy bien como presidente, pero todos entendemos que una cosa es la segunda generación y otra bien distinta la tercera. Así que decidimos hacer un protocolo. Lo tomamos con calma, nos llevó once años. Fuimos hablando de lo que nos gustaba y lo que no.

Hemos puesto limitaciones a nuestros hijos para asegurar que el que entra en la empresa es porque es alguien muy preparado, porque la empresa lo necesita y porque ha superado en competencia un proceso de selección. Ahí nos dimos cuenta de que, si no tienen el empleo asegurado y queríamos ayudarles, no teníamos más remedio que repartir dividendos.

Todavía están en ello. A Jesús Alonso, aunque asegura que ahora se cansa más que al principio, le queda mucho que decidir.

Hemos vivido el mejor momento de la historia, con estabilidad, sin conflictos. Y a lo mejor no nos apetece, pero nuestra época vuelve a ser interesante. I

A close-up portrait of María Esther Álvarez Bango. She is a woman with short, light-colored hair, wearing glasses, a dark top, and a necklace. She is smiling slightly and looking towards the camera. The background is a soft, out-of-focus blue.

María Esther Álvarez Bango

Quesos La Peral

Presidenta

La Peral, una de las cinco parroquias que conforman el Concejo de Illas, en el corazón del Principado de Asturias, tiene poco más de doscientos vecinos censados. Es invierno y el único bar, a espaldas de la quesería, está cerrado. Todos se conocen, lo comentan. Quizá -dicen- la dueña esté enferma. O tal vez esté invitada a la boda que se celebra en otra de las parroquias, la de Callezuela. En el restaurante del pueblo, La Tenada, atestado pese al frío, presumen con recortes de periódicos colgados de las paredes de la visita de la reina Letizia, entonces Princesa de Asturias. Sirvieron su menú único de seis platos, a cada cual más contundente, más el postre. La base de una de esas recetas de la guisandera es La Peral. Todo queda en casa, en familia, en el contorno del concejo. La aldea es la que ha dado nombre al queso azul que elaboran, todavía con receta y maneras artesanas, Esther, José Luis y sus hijos, y que exportan al mundo. Es uno de los más renombrados de una región célebre de por sí por la calidad de sus productos.

Todos son importantes. En una empresa, no hay día que no sea importante.

Esther Álvarez Bango es mujer con personalidad, resuelta, de pocas palabras. Dice lo que quiere decir, no se excede en una coma. Ella es la artífice del crecimiento y reconocimiento de Quesos La Peral, la empresa familiar casi centenaria que fundó, hace casi cien años, el abuelo de su marido.

Esto nació de la mano de Antonio León Álvarez, en el 1923, así está documentado, aunque en los libros consta que empezó un año antes. Fue un emprendedor, un visionario, porque, en esa época, pocas queserías se fundaron.

Era muy amante del campo, nació allí, en Brañes, hijo de una familia muy humilde. Se crió en Oviedo y, cuando alcanzó los 25, hizo con sus dos hermanos una quesería. Los tres trabajaron juntos durante un tiempo, pero a

**Mi horario eran todas las horas
del reloj y hubo momentos
en los que, para pagar la
empresa, no cobrábamos.**

veces una familia se dispersa porque hay distintas opiniones. Antonio se fue y, en 1922, llegó a La Peral, que estará a un kilómetro de donde iniciaron el negocio. Aquí compró la casa, construida en 1898, donde hemos vivido toda la familia. Al poco tiempo, se casó y, con 28 años, se quedó viudo, con una hija que se llamaba Luisa.

Era un gran quesero, tenía mucho potencial. Un hombre muy constante, tenaz, que creía en lo que hacía. Trabajó en la quesería de 1922 a 1936, cuando estalló la guerra civil. Se produjo un parón muy importante, fue una desgracia para él, para todos. Se quedó con su hija, con la familia, que es la base fundamental de todo esto. Durante la guerra, ocuparon su casa y destrozaron todo lo que tenía, hubo que empezar de nuevo. Cuesta siempre, pero mucho más en esos tiempos. Dudó entre continuar y dejarlo, pero creía en sí mismo y no tenía otra preparación ni otra ilusión, así que siguió haciendo quesos. Hasta 1973. Comía queso por la mañana, a mediodía y de noche, no le hacía daño, tomaba una cerveza y un vaso de vino y estaba de maravilla. Vivió 106 años.

En los años cuarenta se casó su hija. Luisa y Dionisio continuaron con la tradición de Antonio, haciendo quesos. Eran muy ahorradores, miraban mucho la peseta y no tenían la ilusión de impulsar el negocio, sino, simplemente, de mantenerse, vivir de ello. Sus hijos, Antonio y José Luís, mi marido, tenían sus propios proyectos, trabajaban fuera.

Esther y José Luís viven en la casa de tres plantas, con balconadas de madera típicas de la arquitectura local, que compró el abuelo al instalarse en La Peral. En ella han crecido cuatro generaciones. En el bajo, conservan parte de la cocina rústica y los muebles que, en su día, usó Antonio. Un pequeño patio les separa de la que fue la primera ubicación de la quesería, hoy vivienda de uno de sus hijos. La nueva instalación, construida en los ochenta, está a solo unos metros, a espaldas de la casa de otro de los hijos del matrimonio. La vida de toda la familia gira en torno a la quesería.

Cuando nos casamos, Pepe era soldador y yo tenía previsto desempeñar otro empleo. Pero las casualidades de la vida te llevan por otros lugares y, al final, encuentras en ellos tu camino. Mi suegro me pidió que le acompañara en el trabajo durante dos años, hasta que se jubilara. Entonces, la quesería era una habitación, no tendría más de treinta metros cuadrados. Empecé a ayudar y, cuando me gusta una cosa, me concentro en ella. Vi que aquello tenía futuro, así que, cuando Dionisio se jubiló, en 1975, le dije que me quedaría con la quesería.

Desde el principio, empecé a hacer mejoras, a evolucionar. Mi sorpresa es que esto iba a más, creciendo poco a poco. Soy muy cabezona, constante, si se me mete algo en la cabeza, yo llego. Tuve tres hijos y cuatro personas mayores a mi cargo, pero tenía también algo muy bueno: entre mi casa y la quesería, había solo un pequeño patio. Aquello me permitió conciliar la vida familiar con la laboral. Mi marido también concilió, cada vez que tenía que hacer algún trámite, se ocupaba del reparto. Es lo que pasa en las aldeas, que tenemos que colaborar todos. Dejó su trabajo de soldador a los dos años de casarnos, porque veíamos que la quesería funcionaba. Yo siempre fui la de los papeles, la de los bancos, la que daba la cara. Él se quedaba en la elaboración. Le decía que iban a pensar que la quesería era yo. Y así fue, pensaban que era viuda, pero a él no le molestaba. Cada uno desarrollaba su trabajo.

Crecimos y nos quedamos sin espacio. Y, en 1987, hicimos el proyecto de la nueva quesería, en la que estamos ahora. Él tenía mucho miedo. Esto costó cincuenta millones de pesetas, que, ahora, viendo al ritmo que corren los euros, no son nada, pero resultó duro sacarlo adelante. Pagábamos los intereses al 15'5 y al 16'5%. Son muchos papeles, muchos obstáculos para nada. Hay personas que lo dejan por no enfrentarse a tantas trabas. Y, después, en los ayuntamientos, en los pueblos, el servicio es muy estrecho, siempre tropiezas con lo mismo. Pero en aquel momento los chiquillos eran ya mayores, estaban en el colegio hasta las seis de la tarde, así que tenía menos carga y más tiempo para estar en el negocio. A partir de ahí, fuimos tirando, unas veces mejor, otras peor. Las ventas cambian, hay picos, había ocasiones en las que vendíamos con tanta rapidez que nos faltaban quesos y en otras había mucho stock.

El campo sufre una agonía, todo se ha ido dejando. Los que resistimos, tenemos el coraje de decir: ¡vamos a continuar!



Sin dramatismo, con naturalidad, Esther rememora los momentos difíciles. Trató siempre de ocultárselos a su familia.

A los niños hay que dejarles ser niños. Cuando había un problema, no me gustaba transmitírselo a mis hijos, porque crecen con la desilusión. Debemos salvaguardarlos para que crezcan en un ambiente lo más sano y feliz posible, ya vendrá luego la vida dando estopa. Porque la vida, aunque sea fácil, es difícil. Nos venden tanto, que no podemos llegar a todo. Bastante tienes con levantarte a las ocho de la mañana cada día, ir al trabajo y mantener a tu familia. Yo lo he pasado muy mal, de irme a la cama llorando, pero mis hijos no lo veían.

He vivido momentos en que, para pagar la empresa, no podíamos pagar a los autónomos. No cobrábamos. Y mi horario eran todas las horas que marcaba el reloj: veinticuatro. Vivíamos en otro mundo: trabajaba diez horas, al llegar a casa tenía personas mayores a mi cargo y tenía que levantarme ocho o diez veces cada



noche. Lo sufrí yo, como muchas mujeres que tenían que ayudar a sus maridos a recoger la vianda o a ordeñar. Esa era la vida familiar en el campo. Es un mundo que no quiero para mis hijos, quiero que tengan calidad de vida. Ahora, somos nueve trabajando en la quesería, cinco de la familia. Y ya tenemos un horario: de ocho horas diarias y los sábados solo cuatro. Las personas deben tener descansos.

Esther ha sido una mujer empresaria en un mundo masculino. Ella quita importancia a esa circunstancia. Admite que, quizá, las formas de dirigir de unas y otros sean distintas, pero, en el campo, su entorno, donde se desarrolla su medio de vida, a todos, hombres y mujeres, les ha tocado hacer de todo.

Yo era la nuera, la de fuera de la casa, pero para el abuelo, cuando llegó aquí, fui como la nieta que nunca tuvieron. Él me decía a menudo: Esther, nunca dejes el poder.

En el campo, el hombre era cazador y pescador, miraba otros horizontes. Por eso, tiene la vista más larga. La mujer siempre estuvo en un territorio con sus hijos, por eso mira hacia abajo. Quizá, yo siempre tuve la vista más larga que mi marido, conciliaba el espacio de fuera y el de dentro. Tengo un carácter muy fuerte. Mi lugar siempre estuvo entre los hombres. Nunca me dio miedo, para nada. La mujer no tiene que ponerse barreras, debe estar ahí con sus decisiones, respetando al otro, sea hombre o mujer.

Hay mujeres que son grandes empresarias, aunque no se hacen notar. Creo que, en ese aspecto, somos más humildes. Pero, a nuestra manera, vamos copando un espacio como madres, como empresarias, como esposas. Estamos ahí.

Una de las grandes preocupaciones de Esther y su familia, una de sus limitaciones, es el entorno de trabajo. Desde hace ya muchos años, su empresa sufre las consecuencias de la despoblación rural.

El campo sufre una agonía en silencio y nadie se da cuenta. Se produjo un abandono total porque la gente se iba fuera, a buscar trabajo. Si, en ese momento, se hubieran dado facilidades, se hubieran quedado en el campo.

En los ayuntamientos pequeños, tienes problemas con los servicios, que son muy cortos. Todo se ha ido dejando. Los que resistimos, tenemos el coraje de decir: ¡estamos ahí, vamos a continuar! Pero ser emprendedor en un pueblo es más complejo. Y hay empresas de ganadería o agricultura que necesitan estar en el campo, no puedes ir a un polígono.

Además, tenemos que mirar por el medioambiente y, hoy, todo molesta. Molestan las vacas en el campo, molestan las gallinas cantando, los gallos también. Si hay una casa rural, un vecino que vivió toda su vida allí no puede tener gallinas, porque canta el gallo. El campo es el campo. Si voy a Madrid, no puedo pensar que la calle va a estar limpia para mí, que no va a estar llena de coches. Tendré que adaptarme a lo que hay.

A pesar de las restricciones, Quesos La Peral crece. A un ritmo lento, pero con paso seguro, porque, para Esther Álvarez Bango, si hay que elegir, prima la calidad sobre la cantidad.

Estamos en un buen momento, de crecimiento. Quizá no hayamos crecido más porque somos muy prudentes. Mis hijos mucho más que yo. Lo

que pretendemos es crecer despacio y ser conocidos poco a poco. Hemos logrado mantener una calidad, una tradición y unos metros cuadrados de mercado por toda la geografía.

A nosotros, la Denominación de Origen no nos aporta nada. Prefiero una buena marca a una Denominación de Origen. Cada uno llevamos un nombre, un apellido y un DNI y los productos tienen que llevar un nombre, un NIF y una etiqueta. Y tienen que responder por esa calidad, por esa tradición, por ese sabor, por esa tierra. Ahí no somos todos iguales. Quizá me sienta más cómoda con la marca de calidad que tengo. O quizás no quiera experimentar otros mercados. Tampoco me preocupa competir con marcas respaldadas por la capacidad financiera que pueda tener una gran multinacional. Creo en mi producto, en su prestigio. Lo que me preocupa es perder la calidad, perder el diseño de familia que representa esta empresa.

Estamos preparados para doblar la producción, la empresa está formada y lista para hacerlo. Pero hay que ser cuidadoso con dónde te vas a meter. A veces, en ese salto, es donde caes al vacío. Soy más bien de poco y bueno que de mucho y malo.

Para acceder a las instalaciones de la quesería, Esther se coloca una bata, se cubre el pelo con un gorro y los zapatos con calzas. La temperatura es baja y la humedad elevada. Cada una de las estancias cumple una función. En una enorme cubeta, se bate la leche para elaborar el queso. Después, se vierte sobre una mesa para cortarlo. Los que llevan días fermentando, se van pinchando. Hasta el corte en triángulos y el empaquetado se hacen uno a uno, todo a mano.

Un queso debe tener las tres P, en eso me basé para hacer La Peral. Debe tener una personalidad que diferencie al producto en la cata; presencia, es decir, buena imagen y un lugar en todos los mercados. Y, por último, el precio, que tiene que ser competitivo.

Creo en mi producto, en su prestigio. Solo me preocuparía perder la calidad, el diseño de familia que representa esta empresa.

Estamos preparados para doblar la producción, pero hay que ser cuidadoso porque, a veces, en ese salto, es donde caes al vacío.



La diferencia entre artesano e industrial se mide tanto en la cantidad, como en el método de elaboración. Cuando cogí la quesería, hacíamos 125 litros. Ahora, 6.200. Pero hacemos lo mismo. El queso artesano tiene unos valores, se hace con tradición. Elaboramos todo a mano: pincharlo, cargarlo en la mesa. Por eso no es uniforme, varía entre cien y ciento cincuenta gramos. Después, hay público para todo, para calidad y para cantidad. Hay gente muy selectiva, que mira bien las etiquetas, las composiciones y ya entiende mucho. Hay otra gente que es más cotidiana, va a lo rápido.

España ha evolucionado mucho, tiene un potencial en el sector quesero muy importante. Es deficitaria en consumo porque no estamos educados desde niños a comer queso. A mí, mi madre me daba leche o mantequilla, pero no queso. Hace unos días, encontré un papel del abuelo, de cuando los queseros hicieron un consorcio. Estaba Antonio León, estaban Arias o La Fontona. A todo el queso azul lo llamaban Cabrales. Es una denominación que la Administración ha potenciado muy bien. Pero, realmente, hay poco queso azul. Se hace en Pría o en La Peral, poco más. La mayoría va por otros caminos, por los quesos prensados, que no tienen agua ni suero, son productos más compactos. Hacer queso azul no es fácil. Es más húmedo, tiene que desarrollar un penicilium, con vistosidad y elegancia. Si no tiene oquedades ni azul, no es bonito.

Lo aprecian en España y en algunos de los mercados internacionales más complicados. Álvarez Bango está convencida de que nuestros quesos nada tienen que envidiar a los aplaudidos franceses. Solo tenemos que creérnoslo.

Los franceses venden lo suyo y nosotros lo nuestro, pero ellos lo saben vender mejor. Tenemos que aprender a valorar y presentar lo nuestro, esa es la asignatura pendiente. No para ganarles, pero sí para estar ahí, al final de la carrera, junto a ellos. España tiene una gran cultura, una gran tradición, una gran calidad. No tenemos nada que envidiar a los franceses o a los italianos, no nos van a enseñar nada.

En La Peral vendemos a Estados Unidos, Inglaterra, Canadá, Italia o Suiza. Lo posicionamos hace unos quince años fuera de España y vamos avanzando. Empezamos de un modo casual. Fue COASA, un comercializador, en parte privado, en parte público, el que inició la exportación de los quesos asturianos.

**Un buen queso debe tener las tres P:
personalidad, presencia y precio.
En eso me basé para hacer La Peral.**

La Administración estuvo muy acertada con esa iniciativa, fue un gran empuje para nuestros productos, trabajó muchísimo y bien en ello. Esa comercializadora abrió canales en el exterior entre otros para nuestro producto o para Cabrales. Fue clave.

Pero decidieron cambiarlo, no salió bien y nos dejaron a los queseros en el aire. Ahí aprendimos a arrancar y a buscar una FDA (autorización de la FDA de Estados Unidos). De lo contrario, no exportábamos, nos quedábamos en nada. Ese comienzo fue duro.

Ahora, siempre vamos fuera de la mano de alguien más fuerte, porque empuja más. Solos es muy difícil. Tenemos la FDA, podemos enviar un producto directamente, pero el transporte es muy caro. No es lo mismo hacer un contenedor uno solo que con tres proveedores.

Lo que debemos mejorar es la presentación de nuestros productos, no nos podemos quedar ahí pensando que, porque vendemos a Estados Unidos, está ya todo hecho. No. Tenemos apoyos y, si no hemos potenciado más la exportación, es porque no tenemos los conocimientos. A veces, hemos pensado que era más difícil llegar de lo que realmente es. Cuando uno tiene una preparación, una cultura, idiomas, es más sencillo. Hoy el mundo es muy distinto a cuando yo empecé, ahora cualquier chico sabe inglés, para ellos es mucho más fácil.

La Peral, de momento, se va a mantener en los mercados donde está. Nuestra empresa es familiar, no hay más producto, no podemos hacer contratos de grandes cantidades, porque nuestra infraestructura es la que es. Si quieres vender al exterior, tienes que pasar continuamente auditorías y análisis, estar al día de todo como si fueras grande, pero en pequeño. Y mucha gente no quiere estar todo el día con eso, porque cuesta un dinero y se necesita personal que esté detrás de ello. Es lo que hay. Eso sí, mantenemos la calidad.

En 2018, La Peral recibió el Premio Familia Empresaria de la Asociación de la Empresa Familiar Asturiana. Su presidenta deja el día a día de la elaboración del producto en manos de la siguiente generación, la cuarta, pero sigue tomando las decisiones.

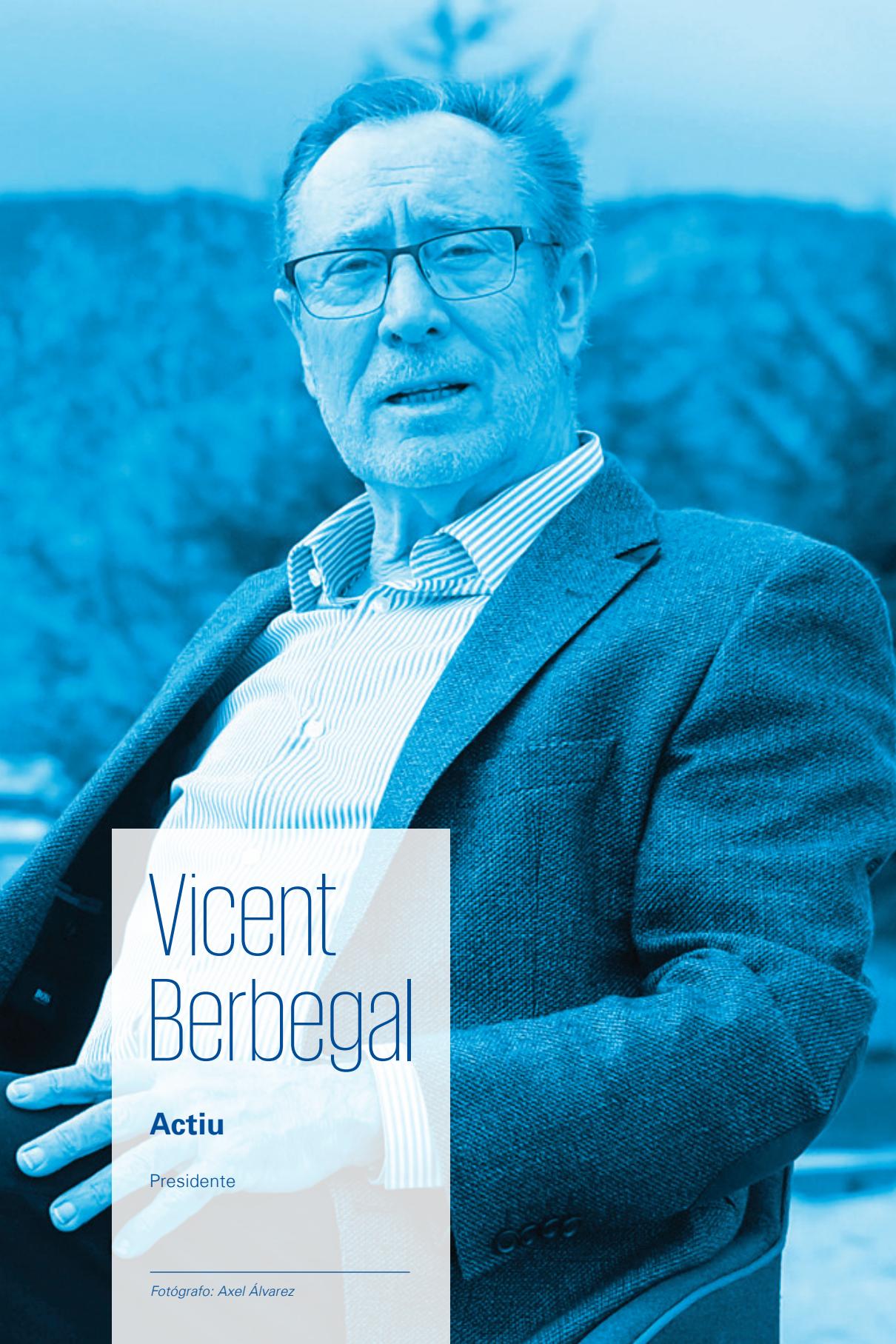
Mis hijos nacieron y crecieron del queso. Cuando eran niños, venían del San Fernando y cogían bocata. Iban a jugar, era un grupo de unos quince. Cuando llegaban las ocho de la tarde, les llamaba para que vinieran a colocar los bidones. Ellos me decían que los demás niños no tenían quehaceres y les respondía que de eso era de lo que vivíamos. Han vivido con el queso a la espalda. Íbamos a una feria y me preguntaban si estaba contenta o cuánto habíamos vendido. Desde pequeños, vieron la ilusión. También lo captaban si tenías algún problema.

Me gustaría que mis nietos se formaran y que vieran el mundo, que no piensen que La Peral es lo mejor que hay. Tal vez lo sea, no lo sé, pero que elijan, que estudien, que tengan una profesión, que vean otras empresas. Ellos tomarán su decisión, como la han tomado mis hijos. Ellos han seguido aquí, se han sentido bien, cómodos, somos muy familiares. Nunca se quisieron separar de su entorno y eso también es importante para una empresa.

Los empresarios tenemos una idea del trabajo y de expandirnos, crecer, enseñar nuestro producto, pero también fallamos. Llegará un día en el que la gestión será profesional. Porque, a medida que avanzas, puedes dominar una parte de tu trabajo, pero siempre habrá alguien mejor, más preparado.

Hoy, mis tres hijos y mi nuera están dentro de la empresa. Son la cuarta generación y vamos camino de la quinta. Mi nieta, que estudia Tecnología de los Alimentos, será un puntal para la quesería. Espero que continúen, aunque las decisiones sobre el futuro son de ellos.

La marca va a permanecer, estén ellos o no, porque va muy por delante de la empresa. La Peral se va a quedar, aunque pase a otra familia o pueda caer en manos de una multinacional. No me gustaría que fuera así, pero mis hijos son el futuro, ellos decidirán. ■



Vicent
Berbegal

Actiu

Presidente

Fotógrafo: Axel Álvarez

Son las siete de la tarde de un viernes de invierno y Vicent Berbegal permanece en su despacho. Todos se han ido ya. Las luces, dotadas de sensores, se encienden iluminando el recorrido a su paso entre amplios pasillos, palmeras y muebles de diseño. Lleva la camisa arremangada, viste atuendo cómodo, informal. Se sienta en su silla Karbon último modelo, entorna los ojos y se dispone a recordar su historia. No altera el tono de su voz, pero sí delata sus sentimientos. Hoy, como el día que empezó hace más de cincuenta años, cuando se prepara para dar el relevo, sigue viviendo con pasión lo que hace. No deja al azar un solo detalle.

He disfrutado de toda mi trayectoria. Soy un emprendedor al que le gusta crear proyectos para aportar a la sociedad. Soy inquieto, me he comprometido siempre con el trabajo, con los amigos, con la familia. Mi labor, ahora, es transmitir experiencias y motivar a las personas, que, en definitiva, son lo fundamental.

Mayo de 2017. Un emocionado Vicent Berbegal intenta ocultar las lágrimas que se le escapan pisándolas con un dedo tembloroso. Al volante de su vehículo, acaba de llegar a la sede de Actiu. Sus empleados le abrazan, le aplauden. Es el primer español premiado como Empresario Europeo del Año por la European Business Association (EBA). Su candidatura se ha impuesto a 33.000, procedentes de 34 países. Es el reconocimiento a una trayectoria que comenzó hace más de medio siglo.

Nací en 1948, de unos padres mayores que poco podían ayudarme. Éramos de un pueblo donde la industria no era importante, la gente se desplazaba a otros lugares para trabajar. Ahora, las personas maduran más tarde, pero, entonces, desde muy temprano, nos fijábamos objetivos de compromiso, estudios o proyectos de trabajo.

De los 14 a los 20 años, fui empleado. Primero, en una empresa que hacía persianas para proteger las puertas del calor del verano. Después, en un taller

**Ahora, el liderazgo es transversal
y el trabajo flexible, dinámico,
colaborativo. Se organiza el espacio
para primar la relación humana,
para compartir experiencias.**

de carpintería que trabajaba también la tapicería y el acero. A los 17, ya llevaba un equipo de treinta personas. Nadie me asignó esa responsabilidad, pero me seguían, tenía facilidad para relacionarme. Tres años más tarde, en 1968, ya tenía experiencia y, aunque era joven, decidí crear mi empresa.

Desde los ventanales que cubren de suelo a techo la sede corporativa de Actiu, se observa la silueta de Castalla al atardecer. Las montañas arropan el Parque Tecnológico, rodeado de fábricas con marcas célebres en el mercado del juguete. Su influencia es crucial en la idea de Berbegal: la evolución de la artesanía a una empresa que produce en serie.

Creaciones Berbegal nace en un espacio en el que la producción se basa en la tecnología: el Valle del Juguete. En los inicios, todo era manual, pero, en los ochenta, abren centenares de talleres dedicados a hacer moldes. Vendían el setenta por ciento del juguete nacional, facturaban a todo el mundo. Hemos recogido esa influencia. El mueble ha sido siempre muy artesano, existían los valores y el conocimiento, pero la producción estaba muy limitada. Nosotros la ampliamos haciendo moldes, distintos tipos de productos de inyección.

Comenzamos haciendo mobiliario a medida para la casa y, al año, lo fabricábamos en serie. Ése era el objetivo, queríamos que el producto tuviera personalidad y generara marca. Para innovar, debíamos identificar las inquietudes de la sociedad, lo que el mercado iba a demandar, porque sabíamos que ahí tendríamos trabajo.

2017 fue para Berbegal un año de reconocimientos. “Este premio –decía– es de todos aquellos que se apasionan con el diseño, con la creación de nuevas maneras de crear, de fabricar y vender”. Así agradecía el Premio Nacional de Diseño, otorgado por el Ministerio de Economía, que

recibió en Madrid, de manos de los Reyes. “El diseño –continuaba– nos ayuda a vivir y trabajar mejor cada día, nos aporta bienestar. En Actiu, no entendemos el mundo sin un componente de diseño”.

Su catálogo, con más de un millón de referencias, está salpicado de ejemplos. El primer éxito fue el mueble para la tele. De ahí parte su historia creativa. Se inicia fabricando mobiliario funcional para cubrir nichos de mercado y evoluciona con las necesidades de la sociedad, en un proceso permanente de innovación.

En la década de 1970, aumentaba el poder adquisitivo y las casas incorporaban el televisor. Lo colocaban sobre la mesa del comedor, porque no había un espacio específico para ello. Decidimos crear ese mueble. Era un producto pequeño, móvil y con ruedas, que evolucionó en diferentes modelos. Se convirtió en el telebar, con huecos para el vídeo, cintas VHS o botellitas. Hicimos muebles que incorporaban un lugar para las cadenas de sonido o los casetes, la serie completa. Cuando coges un espacio, lo amplías, haces todo el recorrido de oferta que el sector te permite.

A los tres años de fabricarlo, ya vendíamos en el extranjero, sobre todo en los países árabes, pero también en Francia o Alemania. Durante ocho años, hicimos miles, llegamos a vender más de un millón.

Una vez desarrollamos el mobiliario para el televisor, nos dimos cuenta de que resultaba sencillo generar un proceso industrial para atender las necesidades de la gente. Solo teníamos que descubrir cuáles eran. Y, después de la televisión, aparecieron los primeros ordenadores Amstrad en las casas, para la formación o el juego. Pensamos que era el futuro y fabricamos varios modelos de muebles, con distintos tamaños, con el fin de que, en un espacio reducido, pudieras tener el monitor, la impresora, el teclado o los archivos. Si hicimos miles de piezas para televisión, hicimos el doble de miles de piezas para la informática. Se vendieron en todo el mundo.

Definido el proceso productivo para la informática, comienza a complementarse con periféricos y marcas complementarias, de alta tecnología, que nos permiten hacer desarrollos en moldes para producir de forma dinámica. Fabricamos sillas con ruedas, filtros para las pantallas, mesas o elementos de organización o cajones de archivo. Los hicimos para las viviendas, pero acabaron entrando en las oficinas como elementos auxiliares y fueron creciendo.



Entre 1985 y 1990, ganamos presencia en el centro de trabajo y es cuando la empresa se multiplica, experimenta una enorme expansión. En 1993, al integrar distintas actividades y sociedades que habían nacido dentro de la propia estructura de Creaciones Berbegal, como la logística o la creación de marcas complementarias para sectores más amplios, se funda Actiu.

Hoy, nuestro catálogo tiene más de un millón de referencias. Podríamos enumerar infinidad de productos que han sido importantísimos en nuestro desarrollo. Con la silla TNK Flex comenzamos a innovar para introducir mejoras cualitativas que proporcionaron una sensación de confort y estabilidad. Su ergonomía permite el movimiento del cuerpo, calcula el peso y se adapta a él, le acompaña y sujetala.

El programa Arkitek también generó un cambio de valor. Hasta ese momento, hacíamos mesas operativas y, de repente, lanzamos al mercado un nuevo concepto, una mesa arquitectónica, de diseño, que pasa del tablero de madera a usar materiales tecnológicos. Es un producto de gran prestigio, lleva más de quince años en el mercado y se ha convertido en un clásico.

Soy un emprendedor al que le gusta crear proyectos para aportar a la sociedad. Mi labor ahora es transmitir experiencias y motivar a las personas, que son lo fundamental.

La silla Karbon, ligerísima, construida en fibra de carbono, un material propio de la industria aeroespacial, es su último hito. Hay muchos aciertos, pero, en tan largo recorrido, aparece también algún fracaso. Para Vicent no son más que lecciones de las que ha aprendido. Su hija Soledat, consejera y portavoz de la empresa, lo recuerda con cariño e hilaridad.

Al principio, mi madre trabajaba en la administración y mi padre era el creador de los muebles. En esos años, lanzaron un perchero. Fabricaron muchísimos, pero nadie los compraba. Estuvieron mucho tiempo por la casa y la fábrica. A todo el que se casaba, le regalaban uno. En mi opinión, fue un fracaso absoluto, pero, para mi padre, solo es una experiencia, la que le confirmó que por ahí no debía continuar. Tenía que fabricar mobiliario auxiliar para la casa y no percheros para colgar, que ni son flexibles, ni dinámicos, ni tienen todas esas cualidades que tanto le gustan a él de los productos.

Están vacunados contra las crisis –asegura el fundador. Nacieron al tiempo que la del petróleo. Para bien o para mal, son las que inducen la sacudida que les obliga a salir de la rutina.

Durante 51 años, no hemos dejado de crecer. Y eso que nos enfrentamos a la primera crisis casi antes de empezar. La del petróleo, en 1974, nos sorprendió en pleno desarrollo industrial. Ya generábamos creatividad, había un gran esfuerzo, pero todo lo financiábamos a crédito y los tipos de interés llegaron al 20%. Ahí entendimos lo que es un proyecto empresarial, donde hay dificultades y también oportunidades que tienes que aprovechar. Desde entonces, estamos vacunados contra las crisis.

En 1975 dimos el primer gran salto. Con el mobiliario de televisión, comenzamos a generar resultados importantes que nos permitieron crear una estructura consistente. La etapa de los 80, con la oportunidad de negocio que generó la informática, fue semejante. El producto era muy novedoso y éramos muy dinámicos en las ferias. En 1985, nuestra infraestructura, los medios, instalaciones y personas que trabajaban en Actiu, se habían multiplicado por cuatro. Y, en los 90, cuando España todavía no era internacional, ya trabajábamos en treinta y cinco países. Vendíamos hasta en Australia.

En el 93, llegó otra crisis, que duró un par de años. Después vinieron la de 2003 y la de 2008. En noviembre de ese año, inauguramos el Parque Tecnológico. Reunimos a unas 800 personas de todo el mundo y todos esperaban que la crisis acabara pronto. Todavía no había empezado. En España, el negocio en nuestro sector cayó un 80%. En Actiu tuvo un impacto menor, gracias a nuestra diversificación internacional. Pero, como la crisis era global –aunque España tardó mucho más en recuperarse–, nuestro negocio se redujo un 60%. En ese momento, la productividad estaba basada en el producto individual, normalizado, pero la venta había bajado muchísimo. Reducimos la producción para seguir siendo competitivos o sostenibles. Hicimos un gran esfuerzo y mantuvimos todo el empleo. Hasta 2011, fueron años muy críticos. Hasta 2015, no recuperamos nuestro nivel de producción.

La crisis de 2008 le obliga a reinventarse para sobrevivir, conjugando la producción en serie con proyectos individualizados. El modelo de negocio experimenta un giro de 180 grados, la cultura de Actiu se transforma. Ya no es una fábrica, es una empresa de diseño.

Tuvimos que redefinir nuestra política de mercado. A partir de 2008, pro-

gresivamente, nos vamos comprometiendo a participar en proyectos, tanto grandes como pequeños, con productos específicos, aunque no estuvieran normalizados en nuestra oferta. Teníamos un gran conocimiento y la capacidad para desarrollarlos y, gracias a ello, entramos en un mercado nuevo, difícil para las empresas que no dominaban todas las materias y procesos productivos, como nosotros. La productividad se interrumpe, pero generas más valor añadido. La empresa, su cultura, cambia radicalmente.

En la nueva Actiu, la tecnología, como ocurrió en los inicios, es una aliada. Pero, al mismo tiempo, representa un reto.

La gestión empresarial es cada vez más compleja. En los últimos años, la problemática no viene de una crisis, sino de un cambio cultural. Cada vez necesitamos más herramientas para tener una adecuada visión del futuro que nos permita actuar.

En los 70, las oficinas se heredaban. Preocupaban las máquinas, el proceso productivo. El liderazgo era vertical. Solo si estaba muy deteriorada, te pedían alguna silla con ruedas, una mesa grande de despacho para el jefe o una auxiliar para la secretaria. Irrumpimos en ese espacio porque las administraciones necesitaban ordenadores, nuestros muebles eran el soporte para las tecnologías que debían incorporar.

En los 90, las grandes compañías no tienen alternativa, para adaptar su estructura y ganar en competitividad, necesitan herramientas informáticas que les permitan mejorar su conocimiento del mercado. Son ellas las primeras que dan el paso, porque su visión es más global.

En un banco, hace no mucho, el cajero se colocaba tras una barra. Detrás de él, había mesas donde el personal estaba sentado y, al fondo, en un cuarto cerrado, el director. A partir del 2000, se empiezan a retirar las barreras, a abrirse hacia la gente para interactuar. Los directores salen a buscar negocio. El uso de la tecnología requiere de nuevas fórmulas de trabajo

Queríamos que nuestro producto tuviera personalidad y generara marca. Para innovar, debíamos identificar las inquietudes de la sociedad, porque sabíamos que ahí tendríamos trabajo.

que, a su vez, necesitan de nuevos espacios. El mercado necesita soluciones para disponer de espacios más amables, colaborativos, que rompan el cerramiento y estancamiento de los antiguos. La sociedad ha cambiado. Cuando comienza la crisis de 2008, se está estableciendo esa nueva cultura de las personas. A las empresas comienza a preocuparles la imagen de sus oficinas, entienden que la productividad no es lo único relevante para generar confianza.

Antes, ponían el foco en su cliente, ahora, lo ponen en las personas. El liderazgo es transversal y el trabajo flexible, dinámico, colaborativo. Se organiza el espacio para primar la relación humana, para que puedan compartirse experiencias. Ya no es exclusivo, los trabajadores se alternan en un lugar porque la tecnología lo permite. Puedes abrir un ordenador con tu propio escritorio en cualquier punto de la oficina o recibir un mensaje en el teléfono que te avisa de que una mesa ha quedado libre para poder ocuparla. Y hay días que trabajas en una cafetería o en tu propia casa. Todos estos factores influyen en el diseño de nuestros proyectos.

Los prescriptores y arquitectos de Actiu definen los espacios en función de las necesidades de cada empresa. En las pequeñas, en las que ayudas a abrir la visión, solemos usar elementos más coquetos, un espacio que favorezca la relación personal, porque ayuda a mejorar el conocimiento. En proyectos grandes, hay áreas más nutridas, operativas y otras abiertas que estimulan el diálogo, la coordinación, la planificación. Los espacios se diseñan en función de la labor que en ellos se desarrolla. En el concepto que nosotros definimos como Cool Working hay cinco estilos: socialización, colaboración, concentración, privacidad y aprendizaje. El mobiliario y su distribución tienen que resolver las necesidades de cada una de esas actividades.

El espacio forma parte del sueldo emocional, puede contribuir a captar y fidelizar talento. A las personas que quieren trabajar en Actiu puede gustarles el proyecto o comparten los valores, pero también el espacio es para ellos muy motivador.

Más de cuatrocientas personas trabajan en Actiu, en un entorno enviable: espacios diáfanos, muebles de diseño vanguardista y fruta fresca sobre las mesas, luz natural y grandes palmeras en el interior de las oficinas o senderos entre olivos que permiten practicar deporte al aire libre.

El mobiliario y su distribución tienen que resolver las necesidades de cada una de las actividades de la empresa: socialización, colaboración, concentración, privacidad y aprendizaje.

El Parque Tecnológico Actiu reúne los valores de la empresa a lo largo de su trayectoria: el desarrollo es respetuoso con el medioambiente, no está congestionado y la arquitectura y el entorno son agradables.

En los inicios, éramos cuatro o cinco. El primer local, alquilado, no llegaba a los 80 metros. Al año siguiente, ya teníamos 150 y al siguiente 400. Ampliábamos el taller, hasta que, en 1973, construimos uno propio. Fue una gran satisfacción. Nuestra casa estaba encima de él y, como había mucho serrín, los viernes por la noche, cuando veíamos el “Un, dos, tres” en familia, oíamos a las ratitas por encima, en el tejado. Estuvimos ahí durante unos seis años.

La fábrica crecía: de 500 metros a 1.000 y, al llegar a los 8.000, saltamos a un solar mayor. En los 90, completamos nuestra primera fase de edificaciones en zona urbana y nos desplazamos a los polígonos industriales. Levantamos naves que se han remodelado y optimizado con la última tecnología en las que se desarrollan procesos mecánicos de inyección en aluminio o plástico, especializadas en materiales muy diversos, desde el tablero al metal, plástico o tapizado. Contamos con 50.000 metros cuadrados en naves en plena actividad que complementan el Parque Tecnológico Actiu.

El Parque, de 200.000 metros cuadrados, comienza a gestarse en 1995 y, en 2003, se define el proyecto. El cuarenta por ciento del espacio está ocupado por edificios singulares. Los productivos se destinan a la finalización de los procesos iniciados en las naves, se hacen ensamblajes y se revisa la calidad. Hay también una planta de poliuretano, otra de inyección de plásticos y una nave logística. Además del edificio corporativo, que es el cerebro del proyecto, hay espacios lúdicos, un comedor o un gimnasio y muchas zonas verdes y caminos al aire libre sombreados de olivos en los que se puede practicar deporte. Los techos, cubiertos de placas solares, generan ocho millones de kilovatios de energía limpia, que cubre todas nuestras necesidades. El sobrante se vuela a la red para abastecer a unos 6.000 habitantes de la zona.

Se ha convertido en el mejor escaparate de lo que vende. Es un modelo, reconocido por certificaciones internacionales, de sostenibilidad y de

promoción del bienestar personal en el centro de trabajo, la fórmula más eficaz para incentivar la productividad.

El Parque Tecnológico Actiu reúne una serie de valores que van alineados con la que ha sido la filosofía de la empresa a lo largo de su trayectoria. El desarrollo es respetuoso con el medioambiente, no está congestionado, la arquitectura y el entorno son agradables.

El sentido común ha favorecido siempre la sostenibilidad. Dado que estamos en zona seca, las canalizaciones que recorren la parte superior de los edificios están diseñadas para recoger el agua de lluvia. Como hay mucho sol, tenemos cubiertas fotovoltaicas. Reutilizamos el material plástico y reducimos el packaging para contener los costes. Hay muchas empresas que han tenido que crear el concepto de sostenibilidad en los departamentos de marketing. Aquí ya estaba, simplemente, lo tuvimos que contar.

En 2008, después de inaugurar el Parque, fuimos a un congreso en Estados Unidos sobre edificios verdes. En ese momento, Barak Obama y su equipo promovían las construcciones autosuficientes, sostenibles, que generaran menos gastos a sus votantes. El Empire Estate Building se rediseñó para obtener esa certificación, denominada LEED. Cuando regresamos a España, nos pusimos en contacto con una consultora, que trabajaba en el desarrollo de esa certificación, porque después de lo que oímos en ese congreso, pensábamos que nosotros ya éramos LEED. Nos dijeron que era imposible, puesto que aún no habían comenzado a trabajar con ello en nuestro país. Pero vinieron a examinarlo.

Después de dos años de trabajo, certificaron que teníamos la categoría Oro. Lo ratificaron dos auditoras de Estados Unidos. Thomas Ghery, el director en Estados Unidos de Sostenibilidad de CBRE vino a Castalla a comprobarlo personalmente, porque no se podían creer que hubiéramos obtenido 85 puntos en una certificación que era americana, de la que estaban empezando a hacer pedagogía en Europa. Y perdimos puntos porque, como los edificios estaban ya construidos, no pudieron evaluar las cimentaciones. Hicimos las mejoras que nos recomendaron y, seis años después, llegamos a Platino, el nivel más elevado.

Posteriormente, hemos trabajado para aportar calidad y confort a las oficinas. Pensamos que la mejor forma de adaptar en las empresas el Cool Working era

Hemos trabajado para aportar calidad y confort a las oficinas y la mejor forma de hacerlo era que lo experimentáramos en nuestra propia piel.



que lo experimentáramos en nuestra propia piel. De ese modo, nace el concepto WELL. Así como LEED representa la calidad medioambiental del edificio y su entorno, es decir, el contenedor, el concepto WELL valora lo que ocurre dentro de ese contenedor, busca espacios cómodos, funcionales, en los que las personas se sientan mejor. Es una certificación en la que, en este momento, solo trabajan las grandes corporaciones. Se valora el aire, el agua, la luz, la biofilia, el confort, la alimentación, el movimiento y el mindfulness. En definitiva, todo aquello que hace a las personas sentirse bien, lo que las motiva.

Después de más de un año de mejoras, obtuvimos la certificación WELL. Somos la única empresa del mundo que posee las certificaciones WELL y LEED en la categoría Platino.

Trabajamos en sensorizar el mobiliario para que aporte datos al usuario. Puede indicarle que no se está sentando correctamente, por ejemplo. A la empresa, le da información acerca de qué elementos se utilizan y cuáles no, le dice qué espacios aportan realmente valor. Es la smart office, el futuro.

“Innovación y diseño –decía el Rey en la ceremonia de entrega de los Premios Nacionales de Diseño en 2017– son la auténtica expresión de la creatividad y el dinamismo de un país, factores esenciales para el incremento de la competitividad de las empresas y para la mejora de la calidad de vida de las personas”. Berbegal ha contribuido a ello. Ahora, comienza a dejar el futuro en manos de sus sucesores.

Estoy acompañando a la familia, la segunda generación. Son personas formadas en diferentes disciplinas universitarias, con experiencia fuera de esta empresa que, con el paso de los años, han ido incorporándose a Actiu. Están acompañados de equipos que se preparan para el futuro. Trato de influir, colaborar. Es un proyecto empresarial con una gran proyección, tanto la marca como sus valores. Mientras me dejen, seguiré a su lado, pero quiero que ellos sean los protagonistas. I



Mané Calvo

Grupo Calvo

Consejero delegado

Fotógrafa: Isabel Permuy

A Mané Calvo le cuesta posar ante la cámara. Es hombre de pocas palabras, tímido, de respuestas concisas, breves, que tiene muy claro que quiere dejar un legado a sus sucesores. Se sabe un eslabón más de una cadena, una gran familia que ha dejado grabado su nombre en la historia de la industria conservera por sus decisiones arriesgadas, innovadoras. En 1940, comenzaron a enlatar pescados en Carballo y hoy su fábrica es una fuente de riqueza para toda la zona. Hay personas que llevan diez, veinte años, toda una vida trabajando con ellos. Hoy, los nietos se preocupan por cuidar los mares de los que extraen su materia prima. Los padres hicieron grande el negocio. El abuelo no solo ha dejado una empresa a unos y otros, sus descendientes, les ha legado también lecciones de vida.

Era tan pequeño que ni siquiera recuerdo la primera vez que fui a la fábrica. Sí recuerdo a mis abuelos, una pareja que se complementaba muy bien. Ella hacía salsas... Un montón de cosas. Él fue, durante muchos años, el director, el que llevaba el día a día.

Siempre he admirado de mi abuelo que fue una persona que se supo retirar. A los setenta años, habló con sus seis hijos y les dijo: "a partir de ahora, os encargáis vosotros". Y se fue. Era un apasionado de la música clásica, le encantaba. Se compró el mejor aparato que pudo encontrar en Alemania, se encerró en una sala y dedicó sus últimos años a escucharla. Cuando éramos pequeños, nos llevaban a saludarle. Paraba la música y te preguntaba quién eras, porque se perdía, somos diecisiete primos. Tú decías: "Soy hijo de Manolo". Entonces, te daba un beso y te ibas.

Su ejemplo es una buena enseñanza: saber que tu tiempo ha pasado y retirarte, porque tiene que llegar savia nueva. Lo veo poco y me parece una virtud. Mi abuelo lo hizo.

La innovación ha definido la compañía, siempre hay espacio para ella. Con la cuerda prima de una guitarra, mi abuelo desarrolló una máquina que metía la pastilla de atún en una lata. Fue un avance tremendo, el principio de la industrialización de la conserva.

Un elegante epílogo a una vida profesional larga y fructífera. Gracias a su espíritu innovador, Luís Calvo levantó de la nada una empresa que, sin haber cumplido el siglo, se codea entre las cinco primeras del mundo en su sector.

Realmente, la empresa existe desde 1900. En esa fecha, muere el padre de mi abuelo Luís y él, su madre y su hermano, se quedan con una especie de tienda de coloniales en Carballo. En ese momento, no es una fábrica, pero es un negocio, es el principio.

Con el tiempo, los hermanos se separan. Mi tío se va a Lugo y abre otro almacén de coloniales y mi abuelo, el pequeño, se queda en Carballo con su madre. Le conocí poco, pero cuentan que era una persona muy emprendedora, bastante decidida, que, continuamente, hacía números en los márgenes de los periódicos. Era, de algún modo, un científico peculiar, le gustaba innovar, inventar aparatos.

En 1940, cuando termina la guerra, monta la fábrica de conservas. Su intención es hacerlas de carne, pero por aquellos años había cartilla de racionamiento y no se lo permitían, había que consumirla en fresco. Así que decidió enlatar pescado. A pesar de que Carballo no tiene mar, está relativamente cerca, a pocos kilómetros. Comenzó con bocartes y sardinas. Ése es el inicio de la compañía que conocemos hoy. Era una fábrica muy pequeñita, pero, en los primeros años, se toman ya las decisiones que la definen.

Una de ellas es el afán permanente de innovación. Los inventos del fundador han marcado hitos, no solo en la compañía, sino en toda la industria conservera. En 1956, Luís Calvo crea la primera empacadora de pescado de Europa. Posteriormente, las latas redondas. Hicieron escuela.

La cuerda prima de una guitarra, la más finita, es la base del primer invento que mi abuelo hace en la fábrica. Con ella, consigue desarrollar una máquina

para meter la pastilla de atún en una lata. Antes, era manual, una empacadora tardaba diez minutos en hacer una sola lata. La máquina hacía treinta y seis en el mismo tiempo. El avance era tremendo. Fue, de algún modo, el principio de la industrialización de la conserva.

El segundo avance lo marca la forma de la lata. Eran ovaladas o rectangulares y él pensó que, al ser redonda, al no tener aristas, se podía transportar mejor. Y, en 1978, se impone el pack de tres porque mi tío José Luís, el mayor, lo había visto en Italia, en las botellas de cerveza. Todas estas innovaciones son las que marcan la diferenciación de Calvo.

La innovación ha definido la compañía, siempre hay espacio para ella. No la entendemos solo desde el punto de vista del producto, sino también en procesos y formas de trabajar. Somos una de las pocas empresas que aplica el método japonés Kaizen, un sistema que persigue la excelencia en todos los procesos. Lo hemos desarrollado e interiorizado. Al fin y al cabo, no deja de ser una innovación el cuestionarse todos los días lo que haces para intentar mejorarlo. El cuestionamiento continuo es innovación pura.

En el marco de ese permanente espíritu de innovación enmarca Mané Calvo sus campañas publicitarias. Arriesgaron con mensajes novedosos y, muchos años después, todavía recogen el fruto de la inversión que hicieron en 1980.

Calvo no se entendería sin la publicidad. De 1940 a 2020, hemos avanzado paso a paso, creciendo poco a poco. No hemos tenido un año espectacular en el que, desde abajo, nos han puesto ahí arriba, salvo el de 1980, cuando comenzamos a hacer publicidad. Gracias al creativo que hizo la campaña y a la familia, que apostó por hacer algo diferente, en el imaginario colectivo se quedó la palabra “Calvo”. Esa publicidad marcó un antes y un después en el reconocimiento de marca.

Se han hecho después campañas, como la del “Sacatún sacatán”, que han estado muy bien, que nos han dado un espaldarazo. Pero, todavía hoy, si le dices a cualquier persona en España “atún claro”, te responde “Calvo”. Seguramente, las nuevas generaciones lo han heredado, porque hemos mantenido el mensaje. Siempre hemos intentado hacer una publicidad diferente y eso nos significa.

Calvo marca también su diferencia, frente a otras conserveras, creando su propia flota, en 1977. No solo le permite seleccionar la materia

Calvo no se entendería sin la publicidad.
Gracias al creativo que hizo la campaña de 1980 y a la familia, que apostó por hacer algo diferente, en el imaginario colectivo quedó la palabra “Calvo”.



prima de sus productos, le ayuda también a equilibrar su resultado en condiciones de mercado adversas.

En esos años, si eras pesquero, pescabas y, si eras conservero, conservabas. Era un tabú hacer las dos cosas al mismo tiempo. Pero la familia, guiada por nuestro espíritu innovador, tomó la acertada decisión de contar con flota propia. Querían tener un pie en los dos mundos, para entenderlos mejor. Al principio, sabíamos poco acerca de lo que era. Hoy, tenemos doce barcos: siete atuneros, dos grandes buques de transporte frigorífico y tres de apoyo. Y, con el tiempo, hemos visto que a Calvo le completa.

El precio del atún es muy inestable. Un año puede estar a 1.000 dólares la tonelada y al siguiente a 2.000. Es uno de los pescados más controlados del mundo. Al no estar en un banco fijo, como la sardina en el saharaui, no se desarrolla en función de la pesca. Un atún viaja 1.500 km al año. Hoy está en Costa de Marfil, mañana en Ghana y en un mes en Angola. Generalmente, se pesca en aguas internacionales, por lo que hay grandes convenciones, donde están representados todos los países con intereses en el atún, en las que se toman decisiones sobre el índice de



abundancia y las vedas temporales. Por tanto, hay muchas limitaciones a la hora de pescarlo.

El precio depende de la abundancia y, sin embargo, la abundancia no depende tanto de su captura como de la naturaleza, de las condiciones del fitoplancton, la temperatura del agua y otras mil circunstancias. Hay épocas con agua más caliente y más atún y épocas con agua fría y menos atún.

Nuestros atuneros pescan en África y el Pacífico, pero, a pesar de contar con flota propia, no somos capaces de pescar todo el pescado que necesitamos. El nuestro no es un negocio cien por cien cerrado, compramos y vendemos, porque, a veces, estamos pescando una especie que no nos es tan interesante de producir y, al revés, hay otros momentos en los que estamos pescando mucho que nos interesa y nos lo quedamos todo para nosotros. Una parte de la captura la utilizamos, otra la vendemos. Y también compramos a terceros. En Brasil, mantenemos un contrato de suministro con pescadores más artesanales, todo nuestro pescado allí es de cañeros.

Ante un precio tan volátil, la flota estabiliza los resultados de la compañía. Si el atún está muy barato y no ganamos dinero con la flota, aumentan los

márgenes en la conserva. Si el atún es muy caro, al vendérnoslo a nosotros mismos a precio de mercado, nuestros márgenes se resienten, porque no somos capaces de trasladar al precio final del producto en la distribución ese aumento de costes tan elevado. Pero lo compensamos con los beneficios que aporta la flota. Ahora bien, en general, cuando el pescado es más barato, aunque flota y conserva se compensen, las cuentas de cualquier compañía bajan.

Los barcos de Calvo conservan el atún entero en sus bodegas, en salmuera, a dieciocho grados bajo cero. Una vez llega a puerto, se descongela, se corta, limpia y empaca en sus fábricas. La empresa tiene tres grandes plantas. Una en Carballo y dos más en Latinoamérica, en El Salvador y en Brasil. El primer pie fuera de España se puso, en 1993, en Italia, con la compra de Nostromo.

Fuimos pioneros en la internacionalización. Compramos una marca en Italia, posteriormente otra en Brasil y crecimos en Centroamérica, cuando otros, todavía, no habían salido de España. Hoy, más de la mitad del grupo está fuera.

Vendemos prácticamente a 70 países, por lo tanto, estamos a cubierto de las crisis locales. En 2016, por ejemplo, se depreció la moneda brasileña. Un 40% de nuestras ventas se hacen en Brasil, por tanto, si el valor de la moneda pasa de 3 a 4,5 reales por euro, tenemos una pérdida. Entre comillas, es irreal, puesto que, al final, es la valoración de un negocio en otro país con el tipo de cambio. Pero, como en Brasil funcionamos con moneda local, la consolidación en euros fue, en parte, responsable de que el 2017 fuera un poco peor que el 2016.

En España, la realidad es que cada día vendemos más, hemos ganado dos puntos de mercado en los últimos cinco años. Aunque la alimentación ha caído, el mundo de la conserva de pescado se ha mantenido estable. Una presentación específica puede caer en ventas, pero sube otra. Ha descendido la venta del atún en aceite vegetal, en soja o girasol, pero ha aumentado la del atún en aceite de oliva. Al machear ambas cifras, el resultado es que el mercado de conservas en España crece. Por tanto, estamos bastante a salvo de crisis de este tipo.

Sabemos que somos base en atún, sardina y mejillones y la vía para crecer son formatos distintos, más básicos, más cómodos. En España,

estamos más atados a nuestra marca de atún, es difícil vernos de otra manera. Pero en Centroamérica y en Brasil tenemos palitos, vegetales en conserva, otro tipo de pescados y hemos hecho incursiones en pescado blanco. Tampoco descartamos crecer por esa vía.

Estamos cada día en más mercados, pero, sobre todo, queremos seguir creciendo en mercado. No creo que el futuro pase por estar en más países, sino por mantener la posición en los que estamos muy bien, poner el foco en aquellos en los que creemos que podemos convertirnos en marca líder. Quitaría cinco mercados a cambio de fortalecernos en otros cinco.

No es tarea sencilla. En la última década, los cambios demográficos y de estilos de vida y el espectacular desarrollo de la gran distribución han obligado a la industria a modificar sus hábitos a la hora de comercializar su producto. Preservando su propia marca y personalidad, uno de los retos a los que Calvo se ha visto obligado a adaptarse ha sido a la convivencia con la marca blanca.

La marca blanca apareció hace cincuenta años y, si usamos el símil de un campo de fútbol, cuando surgió, la marca de fabricante ocupaba el cien por cien. Después, la marca blanca ocupó el área pequeña y, posteriormente, la grande. El consumidor y la gran distribución han apostado por tener una parte importante del atún enlatado, en todos sus formatos, en marca blanca y, ahora, los que tenemos marca propia somos los que ocupamos el área grande.

Esto es en gran medida consecuencia del peso creciente de la distribución, pero sería arriesgado, incluso falso a la verdad, decir que se debe a que mandan ellos al cien por cien. Es una cuestión puramente económica. En España, hay setenta fábricas de conservas y siete grandes grupos de distribución. Es una ley del embudo: el poder no te lo da en sí el tamaño de los distribuidores, sino que hay pocos. La relación que mantenemos con

Fuimos pioneros en la internacionalización y hoy más de la mitad del grupo está fuera de España, vendemos a setenta países.

La empresa ha traspasado en cierta medida a la familia y la familia a la empresa. Tenemos un bien en común y eso te acerca.



ellos es, entre comillas, buena. Somos proveedor y cliente y hay un tira y afloja, y, evidentemente, la gran distribución tiene mucha más capacidad de presión que el fabricante. Hay mucho desequilibrio. Si un fabricante dice no te fabrico más, quedan otros sesenta. Si un cliente de la gran distribución te dice "no te compro más", no tienes a muchos a quien vender.

La realidad es que tienes una fábrica, con una gran capacidad de producción y no puedes estar limitado. Si queremos mantener la estructura y el empleo de una empresa grande, tenemos que estar en el mundo de la marca blanca. Calvo llegó a tener el 30% del mercado de conservas y hoy tiene un 10%. Hay otras marcas, prácticamente casi todas, que han desaparecido.

Obviamente, la marca blanca no es nuestro interés primordial, es un complemento. Siempre que no sea muy importante, nos viene bien. Además, no nos limitamos a fabricarla, buscamos un acuerdo más amplio con el distribuidor. Queremos apoyar en sus lineales nuestra propia marca, donde el precio no es lo más importante, sino la calidad, otros atributos.

La personalidad de su marca es indiscutible. En 1964, Luís Calvo introdujo en su fábrica el atún claro Yellowfin y, medio siglo después, es su gran activo en el mercado español.

La conserva sigue siendo una de las mejores opciones para comer pescado. El fresco empieza a tener problemas como el anisakis. A una lata de atún, por ejemplo, una de bajo en sal, no le añadimos ni conservantes. Es el método tradicional del francés Nicholas Appert, que inventó la conserva al Baño María en un recipiente esterilizado. Las propiedades se mantienen.

A nivel de grupo, la importancia del atún es comparable a la de la sardina. Enlatamos mucha, sobre todo para el mercado sudamericano. El consumo se define en función del grado de desarrollo del país. A efectos conserveros, Brasil puede compararse con la España de los años cincuenta, donde todos nos hemos tomado un bocata de sardinas al salir del cole. Eso se ha ido perdiendo, el mercado ha girado al atún. Y, en Brasil, como es más caro que la sardina, todavía se está recorriendo ese camino.

En el mercado español, hay una creciente cultura de la conserva, ya sea vegetal como de pescado. Quizá la carne esté menos extendida si lo comparamos con otros países, como Italia. Pero, en general, los consumidores son conscientes de su bondad, saben que es un producto absolutamente natural.

**Siempre he admirado de mi abuelo que
fue una persona que se supo retirar. Saber
que tu tiempo ha pasado e irte, porque
tiene que llevar savia nueva, se ve poco.
Me parece una virtud.**

El setenta por ciento de ese mercado de conserva en nuestro país es atún. Siempre ha sido un ingrediente muy utilizado en la cocina y ha explotado con el mundo de la ensalada. Y, aunque el grueso de la venta no está aún ahí, algo que nos gustaría, porque somos una compañía global y tenemos productos para todos nuestros clientes, hay una parte de los consumidores que busca un producto light o compra en función de la sostenibilidad.

La sostenibilidad es una de las prioridades de Calvo. Los consumidores de su marca pueden rastrear el recorrido de cualquiera de sus atunes desde el origen, desde el mar. En 2025, podrán obtener la trazabilidad de todos sus productos. La compañía se ha comprometido –y las certificaciones lo avalan– con la pesca responsable. Ochenta años después de su nacimiento, la familia sigue al mando.

En cualquier empresa familiar –y el que diga lo contrario miente–, la familia influye en la empresa y al revés. Es consustancial a la propia existencia de una empresa familiar. Lo que hay que ver es qué límites nos ponemos para que esto sea positivo.

Lo que ha hecho que esta compañía vaya bien es que todos hemos aportado para saber a dónde queremos llegar. Una familia empresaria tiene que marcar la línea por la que tienen que ir los trabajadores y directivos. Debe dibujar la estrategia, es la forma que tiene de influir en la empresa. Lo malo es injerir en las decisiones que, día a día, tiene que tomar el profesional que está a cargo de un área muy concreta, eso es algo que no debemos hacer.

En líneas generales, hemos sido una familia bastante unida, compartimos una cierta cultura de trabajo, de humildad. La empresa ha traspasado en cierta medida a la familia y la familia a la empresa. Para empezar, tenemos un bien en común y eso te acerca, hay unos vínculos más fuertes

que los que puedes tener con la otra parte de la familia que no es Calvo. Hay muchísima amistad y relación, pero es menos intensa. Compartir algo te hace más interdependiente, hay mucho más contacto, para lo bueno y para lo malo.

El futuro de Calvo se modifica todos los días. Lo decide la familia y la familia aumenta, cambia, se reduce, hay gente que está llegando, que se fue... La construcción de ese día a día es lo que dice a dónde quiere llegar Calvo. Ahora, a consolidarse como una de las grandes compañías del sector y a tener un negocio rentable y bueno y con corazón, en el sentido de que, tanto la familia como los directivos y personas que trabajan aquí, tienen interiorizado lo que son nuestros valores en lo que se refiere a las personas a la innovación y la calidad.

El despacho de Mané Calvo está en Madrid, pero su mente viaja a cualquier parte del mundo en la que Calvo tenga interés. Pudo elegir y decidió desarrollar una carrera profesional ligada a la empresa de su abuelo.

No he sido otra cosa. He podido elegir. En mi familia, que es enorme, hay de todo, algunos trabajan en la compañía, otros no, algunos durante un tiempo. A nadie se le obliga a estar o no estar. A mí me ha gustado, nunca me he planteado hacer otra cosa.

Somos una familia y me gusta vernos como tal. En ciertos momentos, ha habido diferentes personas liderando el día a día, pero, al final, las decisiones son familiares. Me gusta pensar que a la próxima generación le dejaremos un legado. A mí, me gustaría dejar mi legado. Me hace mucha ilusión ver compañías que pueden llegar a séptima, octava, novena generación. Pero no lo veré, eso está en manos de otros. **I**



Ginés Clemente

Aciturri

Fundador y consejero delegado

Fotógrafa: Isabel Permu

Los cobertizos y gallineros de Castilla y León son nuestros garajes de Silicon Valley –comenta sin darle importancia, aunque la tiene, Ginés Clemente–. Sabe de lo que habla. En uno de esos pequeños talleres nació, hace más de cuatro décadas, Talleres Ginés, el germen de Aciturri, uno de los principales proveedores de primer nivel tecnológico de Airbus, Boeing o Rolls Royce. Su fundador, un hombre afable, sereno, relata su historia como el fruto de una sencilla evolución. Es la consecuencia de mucho trabajo, más de un movimiento corporativo de alto riesgo y la búsqueda permanente de la excelencia, la única garantía –repite él– de que el proyecto será sostenible en el tiempo.

Aciturri nació en 1977, en un tallercito de cuarenta metros cuadrados, en Miranda de Ebro. ¿Cómo empezamos? Trabajando, trabajando y trabajando. El trabajador, el único trabajador, era yo. En aquella época, teníamos no sé si la buena o la mala costumbre de trabajar mucho y hacíamos horas extraordinarias. Y yo, en vez de hacerlas en mi empresa, decidí comprar unas máquinas y firmar treinta y seis letras a un módico 14% de coste para pagarlas. Entonces era un precio muy asequible, más bajo que el de otros préstamos, porque la financiación se destinaba a comprar bienes de equipo, elementos que iban a producir. El Banco Castilla, de la familia del Popular, me abrió una cuenta de crédito de 200.000 pesetas y con eso empecé, tratando de buscar la sostenibilidad a largo plazo. Hasta hoy.

Cuarenta y dos años después, en 2019, sus instalaciones abarcan 180.000 m² y él, la familia, se mantiene en el corazón del proyecto.

Al principio, durante mucho tiempo, los intereses del negocio, como ocurre en muchas empresas familiares, estuvieron por encima de los de los accionistas. Eso no siempre es bueno, deben tener un retorno, porque, de lo contrario, no invertirían en ellas. Pero lo cierto es que mi mujer y yo dedicábamos todo el esfuerzo a la empresa.

**Buscar la excelencia forma parte de
nuestro ADN: hacer bien lo que haces
para que el mercado lo reconozca, cuente
contigo, te lo recompense.**

A los cuatro años de empezar con el taller, pedí la excedencia en mi trabajo y me fui. Pero hasta los quince años no cobré sueldo, así que seguimos viviendo del que percibía ella, que no dejó la oficina en la que entró cuando tenía 20 años hasta que se jubiló. Su empleo nos ayudó, fue la red de seguridad, el paracaídas. Mi mujer, mi hija, mis padres, mi familia, mis colaboradores...., siempre he estado muy bien acompañado. De lo contrario, evidentemente, Aciturri no sería lo que es hoy. Una empresa con más de 3.000 empleados no la hace una persona sola, por muy capaz que sea.

El primer salto cualitativo, el que le abrirá pocos años después las puertas del sector aeronáutico, se produce muy temprano, recién estrenada la década de los ochenta. Talleres Ginés, que fabrica piezas para tractores, entra en el mercado de los componentes electrónicos.

Empecé trabajando para el sector agrícola. Hacía piezas metálicas para remolques y tractores. Pero estábamos cerca del País Vasco y enseguida conectamos con la Corporación Mondragón. Una de sus empresas, Fagor Electrónica, necesitaba piezas muy específicas y precisas. Y, como adoramos lo complejo, es uno de nuestros defectos –apostilla con picardía–, nos metimos ahí.

De la agricultura, pasamos a hacer utillajes para fabricar componentes electrónicos de puentes. Ése fue un hito importante en nuestra historia, porque, aunque parezca una bravuconada expresarlo en esos términos, nos hizo dar un salto tecnológico. Hasta ese momento, habíamos trabajado con máquinas manuales y, al hacernos con ese encargo, tuvimos que instalar la que fue la primera máquina de control numérico de la comarca. En un gallinero de metro y medio de altura, casi salía por arriba.

Después, el contacto con el mundo aeronáutico nació, en cierto modo, de la casualidad. Una tarde de domingo, hojeando una revista tecnológica, veo un artículo sobre la puesta en marcha de un proyecto. Lo iba a desarrollar SENER, y lo lideraría Ricardo Rebollo, que después acabaría siendo un

gran amigo. Era privado, pero se iba a hacer en el INTA –Instituto Nacional de Tecnología Aeroespacial–. Y es curioso, no sé cómo se me ocurrió, porque no he vuelto a hacerlo en la vida, pero decidí escribirles una carta ofreciéndome. En aquella época no había internet. De hecho, yo iba a entregar los pedidos a los clientes y les llevaba también la factura para asegurarme de que llegaba. Pero eché aquella carta al buzón y, un día, no sé precisar si a los dos, los tres o a los cinco meses –recuerda Ginés Clemente con abierta sonrisa–, suena el teléfono.

- Soy Ricardo Rebollo –dice con una voz muy redonda, muy profunda–.
- No sé quién es usted, ¿me podría indicar...?
- ¡Pero si me ha escrito usted una carta!

¡La carta había llegado, la famosa carta, la carta a los Reyes Magos –ríe Clemente–! Me dijo que el proyecto se había puesto ya en marcha y que, si todavía tenía interés en participar, querían verme. Su intención era visitarnos al día siguiente, pero no teníamos ni oficina técnica, ni sala de calidad para poder recibirlas. Tuve que prepararlo todo en dos o tres días. Cuando llegaron, pusieron sus planos encima de una mesa y nos hicieron un encargo.

Fui al edificio Windsor a entregárselo. Era una de las primeras veces que viajaba a Madrid, iba como Paco Martínez Soria con la canasta de los pollos. Les expliqué el proyecto, que era lo que me pedían. Desgrané el presupuesto, el por qué cada pieza valía lo que valía y por qué iba a hacer unas antes que otras. Y salí de aquella reunión con el pedido. Esa fue mi entrada en el mundo aeronáutico, porque aquello era algo que volaba, un proyecto relacionado con la Defensa.

Es el principio de un proceso de especialización, que pasa, en sus inicios, por asegurar unos niveles de calidad óptimos para obtener las certificaciones que el sector exige a sus proveedores.

Cuando comenzamos a fabricar, la gente de Calidad de Sener nos aconsejó ganar las certificaciones. Habían organizado unos grupos de trabajo entre el Ministerio de Defensa y la Asociación Española de Calidad y me sugirieron que participara en ellos. El color se me iba y se me venía cuando recibí su invitación: ¿dónde iba yo, un pequeño taller de Burgos, a participar? Pero, en uno de esos arranques de bilbainismo que tenemos a veces los de Miranda, dije: "sí, voy". Y allí fui.



La carretera estaba imposible y, como había un vuelo desde Vitoria, me fui hasta allí y viajé a Madrid en avión. Cogí un taxi al llegar a Barajas y no quería que llegase nunca: ¡iba asustadísimo! En esa reunión, estaban los directores de Calidad de Construcciones Aeronáuticas, de Indra o de Inisel, todos con más nivel profesional que yo, por descontado. Y había representantes también del Ministerio de Defensa. Pero tuve la suerte de que, aunque las grandes empresas estaban en ese foro, no había más empresario que yo.

Eran los años ochenta. Acabábamos de entrar en la OTAN y era necesario adecuar la normativa española de Calidad a la Alianza Atlántica para fabricar un arma o lo que fuera necesario. Ése era uno de los objetivos del grupo de trabajo. Yo era empresario y pequeño y coincidí con una persona admirable y para mí muy querida, el general Blanco. Eran todos un poco atípicos, nunca le vi vestido de militar, siempre de civil. El general era ingeniero y estaba enamorado de la calidad. Este hombre vio en mí un pequeño filón, no por mí mismo, sino porque yo era su forma de explicar al mundo que la

El precio lo pone el mercado y tú debes ser competitivo, darle lo que te pide a un coste inferior al que está dispuesto a pagar.



calidad no solo era cosa de los directores de Calidad, que también les interesaba a los pequeños empresarios. Porque, en aquella época, no había fundamentos de calidad y, si los había, se circunscribían a sectores muy reducidos, a ciertas actividades o empresas. El tornero bueno hacía piezas buenas y el tornero malo hacía piezas malas. Procurabas ir al bueno y poco más. Pues bien, durante un par de años, el general y yo hicimos presentaciones en empresas por todo el país. En esas sesiones, yo explicaba que la calidad genera valor. Esas reuniones me dieron la posibilidad de darme a conocer, de abrir nuevos contactos y de vender mi proyecto.

La decidida apuesta por los retos complejos y el compromiso permanente con la excelencia se graban a fuego en él. La calidad –insiste Ginés Clemente una y otra vez– es la única receta que garantiza la sostenibilidad del proyecto empresarial.

Buscar la excelencia en el trabajo forma parte de nuestro ADN: hacer bien lo que haces para que el mercado lo reconozca, cuente contigo, te lo recompense.

se. Siempre lo hemos tenido muy presente. Queremos dar buen servicio a los clientes, porque sabemos que es la única forma de hacer sostenible la empresa a largo plazo y, por tanto, hacer sostenibles los puestos de trabajo. El precio lo pone el mercado y tú tienes que ser competitivo, tienes que darle lo que te pide a un coste inferior al que está dispuesto a pagar. Eso lo hemos tenido siempre muy claro: el servicio al cliente y la búsqueda de la competitividad.

Cuando llega la década de los noventa, Aciturri atesora ya la certificación de calidad AQAP. Trabaja en el sector aeronáutico montando mecanismos para aviones o componentes de satélites como el Hispasat. Y, con el nuevo milenio, accede a proyectos tan relevantes, complejos y tecnológicamente avanzados como el Airbus 320, el A310 o el superavión A380. Ahí, llega el momento de parar y evaluar la posición estratégica para decidir cómo encarar los retos que presenta el futuro.

En la industria aeronáutica, hay tres grandes nichos: motor, aeroestructura –que es la carrocería de los aviones– y aviónica. Esta última, la aviónica, la dejamos, no estamos ahí. Sí en las otras dos.

Fabricábamos piezas de aeroestructura para CASA y para Gamesa. Pero todas eran metálicas y, a grandes rasgos, los aviones actuales son metal y fibra de carbono al cincuenta por ciento. Por eso, en 2005, hicimos un análisis estratégico y llegamos a la conclusión de que no podíamos renunciar a ese otro cincuenta por ciento si queríamos ser un actor relevante y crecer en el sector. Teníamos que adquirir o desarrollar una tecnología de la que en ese momento no disponíamos: la fabricación de fibra de carbono. Empezamos a buscar activamente una empresa, porque es mucho más fácil comprar y nos encontramos con el grupo Aries, que estaba en Madrid y Valladolid. Esa adquisición, que se formalizó en 2008, fue nuestro gran salto.

Aries era una empresa que nos duplicaba en personal, que triplicaba o casi cuadruplicaba nuestra deuda y que tenía resultados negativos. Esta sí que fue una bilbainada de las gordas. Si me sale mal, por descontado no estamos aquí. Pero salió bien, me encontré con muy buena gente, buenos equipos. Hay veces que hay que jugársela.

Los saltos al vacío siempre se dan por intuición, porque los números no lo aconsejan. Nadie en su sano juicio hubiera hecho la operación de compra de Aries. Y, de hecho, nadie lo hacía. Tengo que admitir que no fui yo quien

tomé la decisión. Fueron Álvaro, uno de los puntales de mi equipo, Rafa, que era consejero y mi hija los que dijeron: ¡cómpralo! Y, sin ninguna duda, sin esa compra nosotros no estaríamos donde estamos. Nos dio entrada, contacto con una parte importante del sector, nos dio posición en la tecnología de la aeroestructura. Hoy, un Tier1 en aeroestructura –proveedor de primer nivel tecnológico– no puede no dominar la tecnología de fabricación de piezas de fibra de carbono.

En 2019, Aciturri da un nuevo salto al vacío. O un paso de gigante. O una bilbainada, como acostumbra a decir su presidente. Ginés Clemente pone el ojo en Alestis. Es una empresa que fabrica aeroestructuras en sus plantas de España y Brasil. Su plantilla es de 1.600 empleados y está en concurso de acreedores. La incorporación de Alestis a Aciturri supone la creación del primer proveedor de aeroestructuras de capital 100% español.

Éramos 1.500 personas antes de la compra de Alestis y eso, en la aeronáutica, es ser pequeño. Es un sector global, puede hacerte la competencia cualquiera de cualquier parte del mundo. Competimos con empresas que multiplican por diez nuestra facturación. Sin duda, la talla no lo es todo, sin eficiencia no es nada, pero queríamos crecer. Crecer, manteniendo nuestra capacidad competitiva. Queremos ser más grandes, pero sabemos que para ser más grandes y para ser sostenibles en el tiempo tenemos que ser competitivos.

Alestis aporta volumen y recursos, equipos, gente que sabe trabajar, que sabe lo que tiene entre las manos. Aporta presencia. Alestis ha aportado también una deuda considerable que tenemos que resolver. Mejoraremos su rentabilidad. A veces, la línea que separa la ineficiencia de la eficiencia es muy delgadita. No será difícil conseguir, con un poco de tiempo, los niveles de eficiencia que la gente que trabaja en Alestis merece.

**El A380 ha ayudado muchísimo
al desarrollo de la industria
aeronáutica en España.**

Airbus y su ecosistema han demostrado que son capaces de hacer un avión completamente nuevo, del que nos sentimos orgullosos.



Es una gran empresa con muy buenos programas y muy buenos clientes. La prioridad es cumplir los compromisos y, después, hay que recuperar la alegría del rendimiento y generar la ilusión de realizar un proyecto común. Tiene que ser una empresa, como todas, que genere recursos, no que los consuma.

La diversificación es, para Clemente, una garantía adicional de esa sostenibilidad que persigue de forma incansable. Por eso, además de aeroestructuras, fabrican motores.

Desde nuestros inicios fabricábamos piezas de motor para empresas aeronáuticas como ITP, está en nuestros orígenes. Tras una intensa etapa concentrando nuestros esfuerzos en crecer en el negocio de aeroestructuras, nos planteamos la oportunidad de dar un salto cualitativo en el segmento de motor. Aunque las tecnologías son similares, los clientes y el mercado son muy diferentes a los de aeroestructura. Tenemos que continuar creciendo, hay mucho trabajo por delante, pero estamos muy satisfechos con la acogida que ha tenido nuestra propuesta en clientes de referencia en el sector como Safran o Rolls Royce.

En una historia tan larga, también hay reveses. No son financieros, pues apenas ha tenido impacto en el negocio de Aciturri, pero sí emocionales, como la decisión de Airbus de cancelar la fabricación del A380, un gran proyecto tecnológico que ha dado mucho a España.

El A380 ha ayudado muchísimo al desarrollo de la industria aeronáutica en España. Es un gran avión. Los demás aparatos, no es que sean una réplica, pero son desarrollos de modelos anteriores. Tecnológicamente, Airbus y su ecosistema han demostrado que son capaces de hacer un avión completamente nuevo, del que todos los que hemos participado en él nos sentimos muy orgullosos. No es nada fácil poner más de 500 toneladas a 9.000 metros de altura, navegando a 900 km/hora, con 800 pasajeros cómodamente instalados.

Dejar de fabricarlo ha sido una decisión muy dura, produce tristeza. Pero, cuando Airbus lo ha cancelado, es porque no podía hacer otra cosa. Hay que tenerlo muy claro para parar un desarrollo de esa magnitud material y tecnológica, tiene que haber razones de peso. Es una pena, porque se ha invertido muchísimo dinero. Pero no ha tenido el éxito comercial que esperábamos. Calculábamos 48 unidades al año y el avión no se vendía.

Esto seguirá siendo una empresa familiar, porque creemos que le damos el alma. No es que nos creamos los mejores, pero sí creemos en una empresa con apellidos en la que el empresario se juega su patrimonio.

Y, si no se vende, ¿para qué vas a hacerlo? Los gustos cambian. En su día, la idea era agrupar a mucha gente en un mismo vuelo y para eso necesitábamos un avión más grande. Parece, sin embargo, que los vuelos entre ciudades son más pequeños.

¿Dónde está el futuro? La historia de Airbus muestra el camino. Con la serenidad que le caracteriza, Ginés Clemente hace un vibrante alegato a favor de la industria aeronáutica europea.

Airbus es una empresa típica europea. Alemania, Francia, España e Inglaterra fueron los que la pusieron en marcha, así que más europea no puede ser. Antes de formarse, existía Boeing y un sinnúmero de empresas más, una en cada país. La unión fue un acierto porque el sector aeronáutico se desarrolla en toda Europa porque existe Airbus. Hay que tener capacidad, recursos económicos, materiales tecnológicos, hay que tener una talla para vender aviones y ponerlos en servicio hasta copar el cincuenta por ciento del mercado. Es un gran proyecto, muy reconocido en todo el mundo, del que debemos sentirnos muy orgullosos. A los que trabajamos en el ecosistema, Airbus nos ha abierto las puertas para trabajar para Boeing, para China o para Embraer.

En un primer momento, el reparto de trabajo lógico en el consorcio se distribuía en función del peso accionarial de cada país y España tenía el cinco por ciento. Pero, a medida que pasa el tiempo, va mandando más el mercado y hemos obtenido una participación en los proyectos superior a la que teóricamente podría correspondernos. Eso no tiene más que una lectura: la industria española es competitiva. Airbus ha confiado en nosotros para poner una línea del ensamblaje final del A400M y en el 350 hemos obtenido más del doble de participación. Lo hemos logrado en todos los programas a partir del 380. Ganar ese trabajo a Alemania o Francia para traerlo a España significa que aquí hay empresas tan competitivas o más que las de esos dos países.

Tengo ya bastantes años y, ya hace tiempo, discutía con un político que decía que la industria no era el futuro de España. Era un político de raza, aunque nunca estuvo en ningún gobierno y lo decía porque lo creía de verdad, lo defendía ardorosamente. Pensaba que el futuro pasaba por los servicios. Hubo un tiempo, que, afortunadamente, ha pasado, en el que se pensó realmente que debía ser así. Por eso, en algún momento, tal vez crucial, la industria española no ha recibido el apoyo que necesitaba. De aquellos polvos, estos lodos.

Ahora, ya nadie discute que la industria es necesaria para dar estabilidad a la economía de un país. Como mínimo, como dicen en Europa, debe representar el veinte por ciento del PIB. Personalmente, creo que tendríamos que aspirar al treinta por ciento. La industria garantiza una economía estable, puestos de trabajo a largo plazo, sueldos razonables y una capacidad de realización profesional de las personas. Hay que marcarse objetivos ambiciosos.

El sector aeronáutico aporta un altísimo rendimiento social, se desarrolla mucho conocimiento y puestos de trabajo y es global. Somos muy pequeños, el uno por ciento del PIB, pero crecemos al cinco por ciento, vamos a seguir creciendo. Queremos estar en los grandes consorcios, estar donde se están discutiendo los proyectos y apoyo financiero para poder participar en ellos.

Aciturri seguirá ahí, comprometida con la excelencia y bajo el paraguas familiar.

Mientras podamos, esto seguirá siendo una empresa familiar, porque creamos que le damos el alma. No es que nos creamos los mejores gestores, pero sí creemos en una empresa con apellidos en la que el empresario se juega su patrimonio. Aciturri ha crecido porque es una empresa de esa naturaleza. Quiero verla crecer, quiero verla compitiendo en los mercados internacionales de tú a tú con los principales jugadores.

Evidentemente, la empresa no somos mi hija, mi mujer y yo. Éramos 1.500 personas y hemos doblado la plantilla y la facturación, con el propósito de ser sostenibles en el tiempo. Nuestro proyecto es a largo, a larguísimo plazo. Nuestra ilusión: que en cincuenta años Aciturri siga existiendo, esté quién esté y que mantenga en su ADN la búsqueda de la sostenibilidad en el tiempo a base de mantener y mejorar la competitividad. Es tan sencillo como eso. **I**

A close-up portrait of Carlos Coves, a middle-aged man with light brown hair and a mustache. He is wearing a dark suit jacket, a white shirt, and a dark tie with small white dots. He is looking slightly to his left with a neutral expression. The background is a light-colored, possibly wooden, wall.

Carlos Coves

Hefame

Presidente

Carlos Coves se mueve como pez en el agua en el modelo de farmacia ubicado en la planta baja del edificio corporativo de Hefame, en Murcia. Es el presidente de la tercera cooperativa de España, pero, ante todo, es un farmacéutico que disfruta ejerciendo su profesión. No duda a la hora de reivindicarla como un activo del sistema sanitario, con potencial para aportar más cada día. Con ese fin, trabajan en Hefame.

Mi gran vocación es ser farmacéutico, donde me lo paso bien es en mi farmacia. Afortunadamente, puedo estar en la cooperativa porque tengo dos hijas farmacéuticas, pero mi enamoramiento es por mi profesión. No quiero perder el contacto con mi profesión, porque perdería la realidad de la cooperativa. Si pierdes el contacto con tus clientes, pierdes la visión global de lo que tienes que hacer aquí.

La Hermandad Farmacéutica del Mediterráneo nace en la década de 1950, en Murcia. Los boticarios de la provincia decidieron agruparse en una cooperativa de distribución mayorista para asegurarse el abastecimiento de medicamentos.

Primero fuimos Hefamu, una distribuidora farmacéutica murciana. Avanzamos, se abrió en Alicante y pasamos a ser Hefame. Por la propia dinámica de la empresa y las necesidades de los farmacéuticos, nos fuimos expandiendo hasta llegar a Madrid. Viví muy de cerca esa transformación. Vicente Ortega tuvo el acierto de expandir la cooperativa, porque tenía claro que el tamaño era crucial para alcanzar objetivos. Su visión fue determinante en nuestra consolidación. Ahora, estamos en todo el arco mediterráneo, desde Lérida hasta Cádiz y tenemos también almacenes en Melilla y Portugal. Nuestro departamento internacional trabaja con treinta y seis países.

Contamos con más de mil trabajadores. Al día, unas trescientas furgonetas van y vienen a servir medicamentos a las farmacias. Se sacan más de trescientas treinta mil líneas diarias, contamos con una media de cuarenta y tres

Estamos en todo el arco del Mediterráneo, desde Lérida hasta Cádiz, y tenemos también almacenes en Melilla y Portugal. Nuestro departamento internacional trabaja con 36 países.

mil referencias en stock y más de cien mil en catálogo. Una empresa de transportes, ubicada en Murcia, con más de doscientos camiones, trabaja mano a mano con nosotros. Recibimos entre doce y quince trailers al día, mil toneladas de carga, productos que después hay que revisar, colocar o posicionar.

De media, los almacenes de Hefame mantienen en stock más de diecisésis millones de unidades. Un equipo profesional se encarga de la gestión diaria, pero son los cooperativistas los que marcan las directrices que ordenan el funcionamiento.

Al cumplir los primeros cuatro años al frente del consejo rector, tenía claro que debíamos renovarnos, así que, al llegar el momento de la reelección, les dije a mis compañeros: "me tenéis que elegir vosotros, pero os tengo que advertir que, si lo hacéis, la mitad del consejo debe cesar para dar paso a la renovación". Había que hacerlo, pero fue difícil para todos. Fueron tiempos convulsos, aunque muy interesantes. Todo estaba cambiando y debíamos afrontar los retos con aire nuevo. Todos pusieron su cargo a mi disposición para facilitar la renovación.

El objetivo de mi proyecto era dar a los socios información acerca de la marcha de la cooperativa, ser transparente, hacerles partícipes de las decisiones del consejo rector, tanto del plan estratégico como del funcionamiento diario. También estaba convencido de que había que dotarla de más profesionalidad. Quería organizar la cooperativa como una empresa eficiente. Creo que hemos alcanzado los objetivos, nos hemos profesionalizado, nos hemos dotado de una estructura moderna y somos pioneros en España en procesos digitales. Hemos puesto en manos de los profesionales desarrollos tecnológicos de última generación para que puedan gestionar internamente el trato a sus pacientes y hemos contribuido de ese modo a la evolución hacia una farmacia moderna.

El consejo rector marca la estrategia del grupo, hacia dónde queremos ir, qué proyectos queremos hacer. Recibimos las impresiones de todos los farmacéuticos. Tenemos comités de almacén y en las asambleas dejamos constancia de lo que hacemos. Mi función aquí es dirigir esa estrategia, con-

trolar que los ejecutivos la conviertan en realidad. Es una labor de equipo y todo tiene que funcionar como una pieza de relojería. Cuando me preguntan quiénes son los más importantes, siempre digo que son los ruteiros, aquellos que van tres veces al día a llevar los medicamentos a la farmacia. Si no hacen bien su labor, el paciente no tendrá su medicamento, el farmacéutico se disgustará, no le comprará a la cooperativa e iremos mal. Hay un equipo directivo estupendo, pero en cuanto falla una pieza, por pequeña que sea, la organización no funciona.

Con una cuota que supera el once por ciento en el mercado nacional, Hefame abastece a más de seis mil farmacias. En torno a dos tercios de los profesionales que las regentan son también cooperativistas. Es una red de venta especializada perfectamente imbricada en el modelo farmacéutico vigente en España, en el que se exige título y licencia para regentar una oficina.

En el modelo farmacéutico de las zonas liberalizadas, como el anglosajón, con el título en mano puedes poner una farmacia. Hay un establecimiento por cada veinte mil habitantes. No lo encuentras en un pueblecito y tampoco hay servicio de urgencia. En España, hay una cada doscientos cincuenta metros, que es lo que manda la legislación. En un sistema regulado, como el nuestro, hay una farmacia por cada dos mil habitantes. Es el mejor del mundo para un ciudadano, viva en el centro de Madrid o en el campo tiene servicio. Y, cuando pide un medicamento y no lo tienen, te dicen que puedes volver en dos horas a recogerlo. Ahí estamos nosotros: la cooperativa.

El modelo farmacéutico está sustentado en la distribución a través de una cooperativa de todos los farmacéuticos. La diferencia entre una empresa cuyo único objetivo es dar beneficios y una cooperativa es que nosotros nos movemos por criterios sanitarios, no solamente económicos. El cincuenta por ciento de los envíos los hacemos a pérdidas. ¿Cuánto vale mandar una bolsita dos o tres veces al día a una aldea que está a cincuenta kilómetros y que solo tiene una farmacia? ¿Una empresa que se mueve solo por dinero va a llevarlo gratis a esa farmacia para ese único ciudadano? ¿Esa cajita que vale unos céntimos? La empresa le cobraría treinta euros. Pero el objetivo de todo nuestro esfuerzo es que el paciente tenga sus medicamentos cuando y donde los necesite, de forma totalmente gratuita. El modelo español, sustentado por una cooperativa, es capaz de llevar el cincuenta por ciento de los medicamentos perdiendo dinero.



Un modelo que ha servido a las necesidades de la población, pero que, en la crisis económica que se originó en 2008, pasó por momentos delicados. Los retrasos de las administraciones públicas en el pago de facturas provocaron serios aprietos financieros a más de un negocio.

La crisis afectó a los farmacéuticos porque la administración, que es nuestro principal cliente en medicamentos, no tenía dinero para pagarnos. Sufrimos mucho. Al fin y al cabo, la distribución y la farmacia es lo mismo, porque somos los dueños de la distribuidora. Cuando al farmacéutico no le paga la administración, él no paga a la distribución. Ahí lo hemos pasado muy mal.

También nos afectan las decisiones que la administración toma acerca de los precios. Aproximadamente, cada tres meses hay una orden de precios de referencia donde todos los medicamentos afectados, fundamentalmente los genéricos, bajan. Con el agravante de que la administración te da veinte días para vender al precio nuevo. Si un medicamento que tienes en la estantería vale diez euros y baja a ocho, tienes veinte días para facturarlo a diez. Si no lo has vendido, el mes siguiente pierdes dos euros. Si lo multiplicamos por el número de medicamentos que tenemos en la estantería es mucho dinero. Todo eso ha creado un perjuicio enorme tanto para la farmacia como para la distribución. En este almacén, tenemos más de diez millones de euros de stock. Constantemente van bajando los precios y eso repercute negativamente en la economía de la farmacia y la distribuidora.

El gran activo de la red de farmacias es que cualquier persona tiene una a 250 metros de su domicilio.

El deber de una administración es ahorrar, hacer el menor gasto posible. Pero, cuando bajas demasiado los precios, si a España le corresponden cien mil unidades, el laboratorio intentará vender al menos la mitad en otro país por el doble de precio. Cuando bajan los precios de los medicamentos en España, los laboratorios encuentran otros mercados internacionales donde el medicamento es más caro.

La administración quiere dar el mejor servicio al mejor precio posible y la industria quiere vender sus productos con el máximo beneficio. Una industria puede tener capacidad de producir dos millones de unidades de una marca, pero, si se quiere sustituir por un genérico, la empresa puede no tener la infraestructura suficiente para asumir ese número de unidades. Entonces, se produce el desajuste y, habiendo genérico, no hay producto.

Hefame no es un mero operador logístico de compra y venta de productos farmacéuticos. Ofrece un amplio abanico de servicios de gestión y orientación a los titulares de farmacia, pero no pierde de vista que el cliente final es el usuario del medicamento. Es también un negocio, familiar en la mayoría de los casos, que apuesta por la innovación para ofrecer un servicio más amplio con el fin de fidelizarle.

En todo este tiempo, se han producido grandes transformaciones. Hace ya unos años, el farmacéutico entendió que la farmacia debía gestionarse como una empresa, entendida como un servicio eminentemente asistencial.

Es un profesional al servicio de la sociedad. El otro gran cambio ha sido la transformación digital. En la medida en que los tiempos han evolucionado y la sociedad se ha hecho más digital, el farmacéutico ha transformado su establecimiento y ha digitalizado sus servicios, empresariales y sanitarios, para ponerlos al servicio del cliente. No vendemos proyectos de futuro, sino realidades. Hemos trabajado e invertido mucho dinero para que la farmacia y, por tanto, el paciente, tengan acceso a productos nuevos como el test de genoma. En los últimos años, hemos trabajado en torno a tres proyectos.

Estamos muy orgullosos de nuestro canal de venta online. Cualquier persona puede entrar en Hefame y encontrar lo que necesita. Cuando elige un producto y pulsa la tecla de compra, automáticamente se abre una página con un geolocalizador que le indica las farmacias que están más cerca de su ubicación. El cliente decide dónde quiere recoger su pedido y, al hacerlo, paga. Como todos nuestros socios, dueños de la cooperativa, son farmacéuticos, ese producto lo factura la farmacia. El gran activo de la red de farmacias es que cualquier persona tiene una a doscientos cincuenta metros de su domicilio.

También puede optar por recibirla en casa. Amazon es una idea estupenda, ahí están los resultados, que lo corroboran. Y hay que copiar las cosas que otros hacen bien y adaptarlas a tu realidad. El valor añadido que damos al cliente si opta por la compra física es el asesoramiento que el profesional sanitario puede ofrecer, que le apoyará si quiere o lo necesita. Hay mercado para todo el mundo. Habrá personas que compren siempre por internet, otros que no lo harán nunca y la mayoría del público será multicanal, comprará algunas cosas por internet y otras en farmacia. Nosotros debemos dar al cliente el servicio que requiera. Pero la farmacia nunca será un supermercado.

El segundo proyecto es nuestro plan estratégico. A veces, creemos que hacemos muchas cosas y nos olvidamos de lo verdaderamente importante, de nuestra misión, que es el paciente. Le hemos puesto en el centro de toda nuestra actividad.

La sociedad ha cambiado, se han creado nuevas necesidades y nuevos servicios para satisfacerlas. La población ha envejecido, necesita cuidados en su domicilio y un control de la polimedication. Con ese fin, hemos desarrollado una ficha electrónica, que se instala en una aplicación en el móvil, que recoge los parámetros del paciente. La ha desarrollado Hefame y la ha puesto a disposición de

sus clientes. Puede tomarse la tensión, el azúcar o el peso en casa. Al grabarlo, los datos van directamente al ordenador de la farmacia, de modo que podemos controlar sus constantes.

Con un sistema de semáforos, le indicaré que la tensión está un poco alta y que debe reducir la sal, le recordaré que debe tomar la medicación o le recomendaré que vaya al médico. El paciente sabe que está controlado en todo momento por el farmacéutico. Los crónicos van a consulta cada seis meses o una vez al año y si yo descubro, a través de esos parámetros, que hay alguna disfunción, puedo indicarle que adelante esa consulta. Antes de ir al ambulatorio, en la farmacia, le entregaré un informe con todas sus constantes, que podrá entregar a su médico y que le informará de lo que ha pasado desde la última consulta. Esa información es muy útil.

El tercer elemento es el estudio del genoma. Ahora, se tiende a la medicina personalizada. El paciente, por doscientos euros, puede adquirir un test genético. Con una torunda de algodón en la saliva, podemos descifrar su genoma, en quince días tendrá el resultado. Esa información estará también en un banco mundial de mapas genéticos. Tiene muchas aplicaciones. Si da permiso al farmacéutico o al médico para que accedan a esa información, podrán valorar qué medicamentos son adecuados para él. Eso nos permitirá ser más efectivos en el tratamiento de una enfermedad. Y también podremos predecir si existe la posibilidad de tener algún problema en el futuro. Hay personas a las que esto les asusta, porque hay enfermedades contra las que no se puede hacer nada, pero muchas otras pueden evitarse controlando el tipo de vida, la alimentación o los factores medioambientales. Con ese conocimiento, puedo hacerlo.

Los que acceden al servicio firman un documento en el que se regula la protección de los datos. Como profesionales, debemos tener cuidado, porque hay personas a las que les provoca ansiedad saber que pueden desarrollar un cáncer o un alzheimer. Somos cuidadosos en la información que transmitimos, solo llegamos hasta donde quiere el propio paciente. En un futuro muy próximo, cada niño, al nacer, tendrá su genoma. Le proporcionará una información

Con el fin de ayudar a los pacientes que necesitan polimedication, hemos desarrollado una aplicación que recoge periódicamente sus parámetros de salud.

El medicamento del futuro será personalizado; mucho más sintético. Será un producto influenciado por la genética y totalmente biológico, hecho o diseñado para ese tipo de paciente, para ese tipo de enfermedad.



muy importante para adelantarse a los problemas de salud que pueda padecer y para determinar qué medicamentos son básicos para él.

El medicamento del futuro será personalizado. Mucho más sintético. Será un producto influenciado por la genética y totalmente biológico. Hecho o diseñado para ese tipo de paciente, para ese tipo de enfermedad.

Aparecerán muchas enfermedades, porque muchas van relacionadas con la edad. Se van deteriorando los órganos articulares, el corazón o las neuronas. Estamos buscando alargar la vida y lo que debemos alargar es la calidad de vida. Esto es un ciclo que inicias, vives, te reproduces y mueres. Y hay que tener una muerte digna.

En la cooperativa se ocupan de hacer realidad uno de los últimos deseos de algunas personas en sus ambulancias del deseo. Es uno de los proyectos que financia su fundación.

Cuando se hizo esta cooperativa un poco más grande, había mucho dinero ganado, sobre todo con exportaciones. Se dio la circunstancia de que el entonces presidente de Hefame tenía un hermano que era el presidente de los médicos. Decidieron hacer una fundación. Estamos inmersos en muchos proyectos de responsabilidad social-corporativa, es importante para nosotros que también dediquemos parte del dinero que ganamos a obras sociales.

Patrocinamos tesis doctorales de alumnos, farmacéuticos y médicos en ejercicio. En colaboración con la Fundación Vicente Ferrer, estamos desarrollando un proyecto de ayuda en una aldea de la India. Y tenemos un proyecto muy bonito, el de las ambulancias del deseo. Es una idea estupenda. Hay mucha gente desahuciada que tiene una última ilusión antes de irse de este mundo, poder despedirse de un familiar o ir a ver a la Virgen de Lourdes o donde nació y despedirse de su casa o de sus parientes. Es una idea preciosa, estoy encantado de que colaboremos con ella. Estamos en un mundo a veces tan economista, tan politizado... Es importante que empresas como la nuestra se dediquen a hacer cosas como estas también, no todo es dinero, trabajamos con la salud, mejorar la salud de los pacientes forma parte de nuestra identidad.

El complemento a la actividad sanitaria es la parafarmacia. Hefame no quería quedarse al margen de un mercado que mueve centenares de referencias y recibe una demanda creciente. La cooperativa ha desarrollado una línea propia de productos de parafarmacia.

Estamos desarrollando un proyecto de ayuda en una aldea de la India con la Fundación Vicente Ferrer y otras bonitas acciones solidarias. Las empresas deben estar comprometidas con la sociedad y el mundo.

La parafarmacia ha evolucionado porque también lo ha hecho el poder adquisitivo de las personas, la información y sus rutinas de autocuidado. Estamos mucho más preocupados que antes por nuestra salud y compramos más productos de dermofarmacia o parafarmacia. Pese a la crisis, el consumo ha aumentado. La farmacia del presente es un establecimiento público en el que hay un buen profesional, cualificado, que puede vender una medicación o preparar una fórmula magistral para un paciente. Eso no está reñido con que acceda a otro espacio en el que se dispensen otro tipo de productos.

Con la evolución de la farmacia, aparecen los productos de parafarmacia. Se vendían en todos los supermercados y grandes superficies. Fue entonces cuando decidimos crear una marca propia. Solo se distribuye en farmacias, no tenemos competencia externa, de otros canales de distribución y la calidad-precio es bastante razonable.

El mundo es global y competimos con otros establecimientos, la parafarmacia se vende en distintos canales de distribución. La exclusividad se ha perdido, la gente compra donde quiere, donde se siente más cómoda, donde recibe mejor servicio o precio. Preferiría que fuera de venta exclusiva en farmacia, pero son los laboratorios los que eligen dónde colocan sus productos. El gran valor que aporta el farmacéutico es que no solamente va a vender, sino que también puede aportar un consejo de uso acerca del producto.

Solo en Murcia, en su almacén central, Hefame dispone de una superficie de almacenamiento de treinta y dos mil metros cuadrados. Es el depósito de medicamentos más grande de Europa, una pequeña ciudad organizada para servir miles de productos cada día. En veinticuatro horas, en toda su red, organizada en torno a trece almacenes, la cooperativa hace efectivos más de once mil pedidos.

Cuando se hizo esto, tan grande, tan bonito, era una época de expansión en la que la cooperativa ganaba mucho dinero. Hoy, se nos ha quedado pe-

queño. En el edificio corporativo sobra espacio, pero falta capacidad en los almacenes y no podemos crecer más, por eso estamos construyendo un nuevo almacén en Riba-Roja, en Valencia. Damos un buen servicio y estamos sobresaturados.

La decisión de un paciente de ir a una farmacia u otra depende de muchos factores y también la de una farmacia de comprar a una u otra cooperativa. Nosotros crecemos cada año en ventas, en volumen de negocio y cuota de mercado. Y el buen resultado no es arte de magia, sino fruto de un trabajo bien hecho. Por eso el farmacéutico elige Hefame. A veces, nos perdemos con internet y la parafarmacia y lo principal es servir el medicamento a la hora pre-vista, que el farmacéutico y el paciente puedan tenerlo en su momento y a un precio razonable, porque las diferencias de precios entre unas distribuidoras y otras son muy pequeñas.

Cada vez habrá más cooperación. No podría haber una macro cooperativa, porque sería un monopolio, pero hace muy poquitos años había unas más de doscientas sesenta distribuidoras y hoy en día hay poco más de treinta y decreciendo.

La causa son las ventajas que aportan las economías de escala. Las grandes multinacionales de laboratorio no están por la labor de servir a pequeñas distribuidoras. Si se venden cien mil aspirinas en España, a la empresa le da igual vendérselas a treinta distribuidores que a trescientos, por lo tanto, quiere distribuirlas, si es posible a tres, porque esto reduce su coste y su riesgo de cobro. El laboratorio quiere dar el servicio con el menor coste posible.

Las pequeñas cooperativas, con la tecnología que hace falta para hacer los proyectos grandes que necesitan y que está demandando la sociedad española, no tienen músculo financiero para acometer esas inversiones. Si no pueden acometerlas para prestar el servicio que demanda la farmacia, se irán desplazando.

Todo tiene su momento, pero mi objetivo es seguir aglutinando la distribución, siempre que todos nos sintamos cómodos. Si se genera la sensación de que el pez grande se come al chico, el chico se rebela. Voy a tratar de hacer acuerdos con el que quiera y con los que todo el mundo este cómodo. Al final quedaremos cuatro o cinco distribuidoras grandes en España. Hefame será una de ellas. |

A close-up portrait of Carlos Delso, a middle-aged man with dark hair, smiling warmly at the camera. He is wearing a light-colored, button-down shirt. The background is blurred, showing what appears to be an office or industrial setting.

Carlos Delso

DF Grupo

Presidente

Fotógrafo: Fernando Bustamante

La sala de reuniones de DF Grupo es luminosa, blanca, de aspecto impoluto. Solo una estantería con probetas de cristal de distintos colores rompe la uniformidad del conjunto. Parece diseñada para que la mirada, al franquear la puerta, se dirija automáticamente al producto. Carlos Delso se sienta a la mesa dispuesto a contestar. Comedido al principio, a medida que pasan los minutos va metiéndose en la conversación, rememorando detalles, anécdotas. Al frente de la empresa familiar DF Grupo, ha vivido en primera persona la impresionante transformación que han experimentado el campo y la industria de los fertilizantes en Europa en los últimos cuarenta años.

El empresario, cuando necesita financiación, pone todo lo que hay encima de la mesa, ponemos hasta la cama en la que dormimos. Te lo juegas todo cada día.

Lorenzo Delso había probado suerte en varios negocios y, en 1978, llegó una nueva oportunidad. En principio, un negocio comercial, que, con el tiempo, se ha convertido en una empresa de fabricación y distribución de fertilizantes y logística que ha cambiado la forma de vida de toda su familia.

Estábamos en Calatayud, en nuestra familia éramos agricultores. Fue entonces cuando la persona que nos proveía de fertilizantes se jubilaba y le ofreció a mi padre la oportunidad de que lo llevara él. Mi hermano mayor, Lorenzo, es un gran emprendedor, un hombre inquieto, que había iniciado veinte negocios diferentes. Éste fue para él interesante y comenzó a extenderlo. Así empezamos.

Carlos Delso era entonces estudiante. Tuvo que optar entre el sueño de una gran multinacional y la promesa incierta del incipiente negocio familiar.

Cuando estudiaba Empresariales en Zaragoza, General Motors se instaló en Figueruelas. Prácticamente a todos los estudiantes de quinto curso nos ofrecieron prácticas en la empresa. Hoy podría ser un ejecutivo, trabajando de nueve a cinco, llevando una vida sedentaria, sin sobresaltos. Pero mi hermano

Te lo juegas todo cada día. El empresario, cuando necesita financiación, pone todo lo que hay encima de la mesa, ponemos hasta la cama en la que dormimos.

me propuso sumarme a su proyecto y supongo que, porque tengo un gen empresarial, decidí entrar.

En 1982, me incorporé a la empresa familiar. Realmente, nunca se produjo un relevo. Unos cinco años después, Lorenzo me dijo: "digamos que formamos un tandem". Él es como una gran cosechadora de seis metros, va siempre hacia delante. Pero hay que recoger, organizar y administrar lo que queda atrás. Ese fue de algún modo el inicio de mi labor en la empresa.

Más tarde, se unieron dos hermanos más. Jaime, el mayor, ingeniero industrial, es el artífice de todas las instalaciones, las fábricas y los almacenes. Juan José, el más joven, economista, es el responsable de compras. Posteriormente, hemos ido incorporando a otras personas, profesionales, que son el futuro de la empresa. Y Lorenzo sigue ahí, en período de jubilación activa, colaborando, porque siempre ha sido el motor de la empresa, principalmente en el ámbito comercial.

Quince años después de iniciar el negocio, distribuían el producto a nivel nacional. Supieron jugar con acierto sus cartas en un sector que vivía una profunda transformación. La historia de DF no puede entenderse sin enmarcarla en ese momento que transformó profundamente el campo y la industria de fertilizantes.

En estos cuarenta años, se han producido enormes cambios. Cuando empezamos, ni siquiera estábamos en la UE, ni siquiera podíamos importar fertilizantes sin autorización administrativa.

La industria nacional había crecido bajo el paraguas del proteccionismo. Después de la guerra civil, se necesitaba una producción mínima de trigo para hacer el pan y por eso nuestra industria se consideraba estratégica. Ese concepto acaba en 1987. Coincidiendo con el acceso de España al Mercado Común, las importaciones se liberalizaron, lo que generó un aumento de las oportunidades, pero también y sobre todo de la competitividad.

Entraron en nuestro país los productos de las grandes multinacionales y muchas empresas no pudieron resistir la caída automática de los precios que se produjo. Fue decisiva. Algunas cerraron. Del resto, prácticamente todas se reagruparon en una, Fertiberia, a la que, con el paso del tiempo, no han acompañado los resultados.

Posteriormente, entre finales de los noventa y principios de siglo, todos los productores de materia prima del mundo decidieron integrar el proceso de forma vertical. Compraron las fábricas europeas que hacían los fertilizantes y descendieron hasta la distribución.

En esas fechas, en 1992, se produce en España la crisis de Explosivos Riotinto y Escondrillas. Era la suspensión de pagos más elevada de nuestra historia: 120.000 millones de pesetas. En ese momento, BASF España le dice a BASF Alemania: yo vendo cintas de casete, hago pinturas o magnéticos, pero, con los fertilizantes, solo pierdo dinero. Así que BASF Alemania, que fabrica fertilizantes en Amberes, se hace cargo del negocio. Lo primero que decide es que no quiere vender a más de cincuenta clientes, sino a seis o siete, como mucho. Quería garantías de pago, clientes que fueran capaces de fletar barcos, financiar el IVA o de almacenar los productos, hacer planificaciones o programas.

Es una gran multinacional química y nuestro desarrollo se produce de su mano. Con ellos –y hasta hoy– comenzamos a crecer. Iniciamos nuestra actividad como uno de sus clientes provinciales. Comprábamos a la BASF española y, después, lo distribuímos en una zona, en torno a Calatayud, que, paulatinamente, se fue ampliando. Fuimos uno de los diez que se quedaron cuando la dirección del negocio retorna a BASF Alemania. Entre otras cosas, gracias al apoyo financiero de los bancos, especialmente del extinto Banco Popular, al que siempre estaremos agradecidos.

Compramos a BASF Alemania y empezamos a expandirnos, porque clientes de la antigua BASF española empezaron a depender de nosotros. Movíamos grandes barcos, grandes cantidades. Éramos mucho más competitivos que una gran multinacional, porque ajustábamos los fletes, las estibas, los costes en los puertos, los transportes. Y, si éramos más competitivos, podíamos vender más. Si vendíamos más, crecíamos en cuota de mercado. Este fue el proceso de desarrollo de DF Grupo.



**Las crecientes exigencias regulatorias y la crisis de 2008 dan la punta
lla al sector. Prácticamente toda la industria de fertilizantes europea echa
el cierre.**

Las tierras son las que son, en Siberia o el Amazonas no puedes cultivar. Y la población crece y las necesidades de alimentación también. En China, hace treinta años, podían consumir tres millones de toneladas de arroz. Hoy, consumirán una y media y otra media de pollo. Pero ese pollo come cuatro kilos de arroz. Como consecuencia, la necesidad de producción de cereales es tres veces mayor. Esta evolución continúa, es inevitable y, mientras no se pueda cultivar en otros países, con las mismas hectáreas, tienes que producir más. Eso solo se consigue con fertilizantes, sin ellos no se podría alimentar a la población mundial.

Cualquier fertilizante orgánico tiene muchos más metales pesados y nitrógeno que los fosfatos y por eso es más contaminante. Muchos de los fertilizantes orgánicos tienen como materia prima principal lo que desecharmos. Nos deshacemos de ello precisamente por eso, porque no lo podemos consumir. Sigue lo mismo con la fertilización de purines, consecuencia directa de la gran producción española de carne de cerdo. Lo que ocurre es que son cantidades pequeñas, que, aplicadas en superficies grandes, no tienen una nocividad especial. Son lo que son y no dan para más.

La población crece y las necesidades de alimentación también. Con las mismas hectáreas tienes que producir más y eso solo se consigue con fertilizantes. Gracias a ellos, los precios de los productos del campo son competitivos y la calidad es suficiente.

Durante los últimos cien años, las producciones de cereales o frutícolas son cada vez más intensivas y los recursos de la tierra se agotan. Las plantas tienen que comer. Si se comen lo que tienen en la tierra y no lo repones, la producción es mínima o de mala calidad. Necesitan nitrógeno, fósforo y potasa para desarrollarse, para que pueda aumentar la cosecha. Los fertilizantes son minerales, nitrógeno, fósforo y potasa al 95%. El nitrógeno procede del gas natural y el resto de las minas, son rocas, no son perniciosos. Gracias a ellos, los precios de esos productos son competitivos y la calidad es óptima.

El 5% restante son macronutrientes, magnesio o boro, que son correctores para las plantas. Y, efectivamente, en partes muy pequeñas, puede haber alguna concentración de metal pesado, de cadmio o de zinc. En determinadas cantidades puede ser nocivo, pero, para que una persona sufra una afección por cadmio, tendría que comerse diez toneladas de fosfato de amonio.

El problema de la industria europea es que no tiene todas estas materias primas, tenemos que comprarlo todo fuera. Y, puedes ser muy eficiente, pero si la relación de cambio dólar-euro no te resulta favorable, con unos costes energéticos, laborales y medioambientales cada vez más elevados, es imposible competir. Por eso, en la gran crisis de 2008, prácticamente toda la industria europea cerró. Ahora, la producción se concentra en los puntos de origen.

Europa es un mercado maduro en el que escasean las oportunidades. Y DF, aunque no oculta su interés en ganar tamaño, ha logrado mantener su nicho de negocio.

Uno de nuestros activos es la agilidad, la capacidad de adaptarnos a cada nueva situación. Hemos pasado de importar el cien por cien a no poder importar nada, de unos países a otros por acuerdos políticos o por normativa. Y siempre hemos sobrevivido a esas situaciones.

Nuestra cuota de mercado en España, en el mercado accesible de fertilizantes agrícolas, oscila entre el dieciséis y el veinte por ciento. Es importante. Es muy difícil crecer y estamos abiertos a movimientos corporativos, porque es la única forma de ganar tamaño en un mercado maduro, no hay otra. Los márgenes son muy ajustados porque, cuando trabajas con commodities, los precios no los pones tú, los pone el mercado. El lado derecho de la cuenta de resultados no lo puedes tocar, tienes que trabajar sobre el lado izquierdo, ajustando costes, formando a tu personal. En definitiva, ser competitivo es la única forma de permanecer.

La desventaja comparativa para nosotros es que soportamos un coste energético cuatro o cinco euros en tonelada superior a lo que tiene nuestro competidor al otro lado de los Pirineos. Porque en España no hay, pero en Francia sí hay fábricas como las nuestras. En un margen que tenemos sobre el fertilizante del 3%, esa diferencia en el coste energético es decisiva.

Hoy, en el contexto de un mercado europeo totalmente maduro, que no da mucho más de sí, el crecimiento pasa por la exportación y la diversificación.

La empresa que preside Carlos Delso ha diversificado en tres direcciones. El primer paso es la diversificación geográfica. En 1998, pone un pie en Portugal.

Tenemos allí el 30% de cuota, algo que, en un país europeo, es ya muy difícil de superar. Desde Portugal, nos trasladamos, gracias a sus relaciones con distintos países de África, a Angola y Mozambique. Nuestra presencia es muy importante: almacenes, instalaciones portuarias, logística. Hemos puesto allí nuestra huella y nuestra formación europea. Y no es algo que resulte fácil.

En África confluyen tres condiciones estratégicas que no se dan en ninguna otra parte del mundo. Es el único lugar en el que todavía hay tierras cultivables que se pueden incorporar a la producción. Pero es que, además, el consumo medio de fertilizantes por hectárea es de veinte kilos, cuando en Europa, en

Estados Unidos, en general en todo el mundo, se usan dos mil kilos. Es cien veces inferior. El tercer factor es demográfico. La población está creciendo en África de forma exponencial, es el lugar del mundo donde hay más necesidad de alimentos. No hablo de elaboración, sino esencialmente de cereal o maíz.

El gran inconveniente de África es la situación geopolítica de la gran mayoría de los países. Podemos denominarlo inestabilidad, corrupción, de muchas formas, lo cierto es que es complicado. Por eso, debes mirar con cuidado cada inversión, porque, cualquier día, puede pasar algo, que alguien dispare al aire y diga que un determinado grupo no es bienvenido.

Pero, a medio y largo plazo, África es estratégica. Está a quince kilómetros. Nuestros clientes, agricultores y empresas andaluzas, están en Marruecos. Y nosotros vamos donde van nuestros clientes. Allí pueden producir más y las explotaciones agrícolas son más rentables. Tiene un potencial de crecimiento muy importante y una estabilidad a medio plazo muy superior a la del resto de países de su entorno. Su plan de regadíos a diez años provocará un crecimiento en el consumo de fertilizantes. Lo mismo ocurre en Argelia. Está todo por hacer.

La piedra en el zapato de la internacionalización, en una industria tan regulada como esta, son los convenios internacionales. No siempre el fin último de gobiernos o instituciones es favorecer la eficiencia de la agricultura.

He asistido a reuniones de la Comisión Europea, en París, sobre la normativa que regula los fertilizantes. Cuando estás ahí, te das cuenta de que, desgraciadamente, lo menos relevante son los fosfatos o el cadmio. Lo que se pone en liza, incluso entre las distintas personas que forman el ejecutivo comunitario –que mantienen posiciones distintas–, son los intereses comerciales.

En una de esas reuniones, las decisiones que estaban en juego castigaban a todos los productores del norte de África. El embajador de uno de esos países se levantó les dijo: “ustedes no hacen más que ponernos trabas, no nos ayudan a crear nuestra propia industria y después se quejan de que nuestros ciudadanos quieran venir.” Tal vez las formas no fueran adecuadas, pero, desgraciadamente, es así, solo los intereses comerciales y geoestratégicos están en juego.

Uno de nuestros activos es la agilidad, la capacidad de adaptarnos a cada nueva situación.

En definitiva, en casi todo el mundo occidental, los políticos viven de los votos de las ciudades. La opinión de los agricultores y de los profesionales tiene menos peso, cuenta menos, por lo que las decisiones se toman en base a los votos que se obtienen y por eso esas decisiones no son las mejores desde el punto de vista técnico y profesional.

El segundo vector de diversificación se centra en la creación de productos propios. En los inicios, DF distribuía los fertilizantes de BASF. Ahora, investiga para desarrollar nuevos fertilizantes.

El fosfato, tal y como sale de la tierra, no sirve. Hay que atacarlo en un proceso químico, con ácido sulfúrico, para que sea soluble y las plantas lo puedan asimilar. En ese proceso de transformación de los minerales, se han generado residuos y emisiones durante muchísimos años. Con los estándares medioambientales vigentes hoy en Europa, ya no es posible. Por esa razón, aunque se sigue haciendo exactamente lo mismo, toda la producción se ha trasladado a los países de origen, al norte de África. Desde la óptica de la economía, también es más lógico hacerlo allí, porque el coste de trasladar la materia prima puede suponer un 25% del precio final del producto y, cuando está transformada, se reduce al 5%.

Es evidente que hay que racionalizar el uso de los fertilizantes. Partiendo de esta premisa, se desarrolla la innovación. La normativa europea empuja en esa dirección. Acabarán por analizar los suelos de cada agricultor para indicarle qué fertilizante puede aplicar. Se parte de que en el suelo hay recursos y la investigación va dirigida a usar bioestimulantes, como algas o determinados factores para movilizar esos recursos con el fin de que la planta pueda asimilarlos. De ese modo, necesitará fertilizar menos del modo tradicional.

Otro de los retos es la nitrificación, las emisiones de CO₂. En España y otros muchos países, la climatología no es segura. Pero, en el norte de Europa, si no en una semana, lloverá a los diez días. Se ha trabajado en unos recubrimientos del fertilizante que hacen que las bolitas, en vez de soltar todo el nitrógeno de una vez, lo liberen poco a poco. Son fertilizantes de liberalización lenta que dan más tiempo a la planta para asimilarlo y dan también más tiempo a que llueva. Esto reduce las emisiones de CO₂ de los fertilizantes nitrogenados a la atmósfera, porque el nitrógeno se libera más despacio y la planta lo puede asimilar mejor. Eso evita la nitrificación del suelo o los nitritos en los acuíferos.

Cuando trabajas con commodities, los precios los pone el mercado. Tienes que trabajar sobre el lado izquierdo de la cuenta de resultados, ajustando costes, formando a tu personal. En definitiva, ser competitivo es la única forma de permanecer.

En África confluyen tres condiciones estratégicas que no se dan en ninguna otra parte del mundo: todavía hay tierras cultivables, el consumo medio de fertilizantes es cien veces inferior al del resto del mundo y la población está creciendo de forma exponencial, hay una gran necesidad de alimentos.

Nosotros, en 2007, empezamos a sentir la necesidad de tener una producción propia, de poder dedicarla a determinados cultivos. Optamos por hacerlo de forma diferente, a través de un proceso físico de compactación que no genera residuos ni produce emisiones. Cogemos el nitrógeno, el fósforo y la potasa, lo molemos, lo mezclamos y hacemos granitos. No atacamos con sulfúrico y el poco polvo que se desprende se recicla y se vuelve a utilizar en el proceso.

En 2016 creamos una empresa específica, Innova, para desarrollar estos productos y estar en este mercado y, en 2019, hemos alcanzado un acuerdo con una empresa muy potente en I+D+i, Blue Agro. Los fertilizantes van dirigidos a determinados cultivos, con las especificidades que deben tener, con recubrimientos que reduzcan las emisiones de CO₂, aprovechamiento del fosfato y movilización de los recursos del suelo. Trabajamos con algas y estimulantes porque creemos que el futuro pasa por la ecología. La temperatura máxima de fabricación no excede los sesenta grados. Es una línea interesante y continuaremos con ella. La sostenibilidad de la fertilización pasa por racionalizar.

El tercer vector de diversificación es el logístico. DF traslada su experiencia en el almacenaje y distribución de fertilizantes a otros campos de actividad.

La logística se desarrolla por la necesidad de diversificar. Puedes hacerlo apostando por un sector completamente distinto al tuyo, fabricando casas modulares o en la industria del automóvil o, dentro del sector que conoces, en diferentes actividades. Diversificamos en actividades ligadas a grandes graneles, a lo que nosotros conocíamos y somos capaces de hacerlo de una forma eficiente.

Debes dar a tu cliente un servicio global. No puedes decir al agricultor: "tienes en Tarragona un montón de fertilizantes, ve allí y te llevas un camión". Él quiere un determinado producto, un día concreto y al mejor precio. Para dárselo, necesitábamos optimizar toda la cadena logística.

Nosotros cargamos en cualquier puerto del mundo. Tenemos que ajustar

el flete de los barcos, el coste de desestiba en el lugar que corresponda, el de almacenamiento en los puertos, el de transporte desde el almacén al destino y, por último, los costes de envasado o etiquetado. Esto es algo que ya veníamos haciendo para nuestros clientes, de una forma óptima.

Necesitamos grandes instalaciones en los puertos para almacenarlos, porque el fertilizante se produce durante todo el año, pero se consume durante seis meses. Sería imposible suministrar en ese tiempo todo lo que hace falta, por tanto, necesitas una logística durante los períodos de no consumo para posicionar el producto, mantener a los clientes y la cuota de mercado. De ese modo, creamos nuestro propio "know how".

A partir de ahí, pensamos: si hacemos esto con los fertilizantes, podemos hacerlo con otros productos en los que el tratamiento es similar. Los cereales, la chatarra, el cemento o la arena se parecen. En base a eso, a grandes volúmenes, comenzamos a diversificar, cerrando acuerdos con multinacionales. Les fletamos los barcos, se lo llevamos donde sea, lo almacenamos, se lo dejamos en puerto o les entregamos cantidades diarias. En Portugal, tenemos un servicio just in time. Cada día, a la fábrica de coches de VW en Palmela, se llevan 5.000 kilos de un componente para pintura. Servimos arena a la industria cerámica de Sagunto o cereales a grandes compañías de alimentación o piensos.

Nuestras empresas logísticas tienen sus propios almacenes, contratos de desestiba y su propia cuenta de resultados. Forman parte del grupo, pero las compañías de fertilizantes son un cliente más de las empresas logísticas y pagan un precio de mercado. Si una empresa logística puede obtener más resultado y mejor precio manejando cereal que fertilizante, simplemente lo hace, porque nadie subvenciona a nadie. Y, a lo mejor, el cliente de la empresa de fertilizantes trabaja en Santander con la competencia de la propia empresa logística que tenemos allí. Hay que optimizar los recursos.

Si una cosa funciona bien y otra mal, no puedes estar transfiriendo recursos constantemente de lo que va bien a lo que va mal. Puedes tener una estrategia que implique un esfuerzo temporal, pero no puedes hacerlo de forma permanente, porque se te llevará por delante. Si algo va mal, es mejor dejarlo y centrarte en lo que está bien. Por eso, está en nuestra filosofía que todas las empresas del grupo sean independientes.

**Los que creamos
empleo somos
las personas y las
empresas.**



Cuarenta años después de su fundación, la familia sigue al frente de la empresa y las nuevas generaciones tienen las puertas abiertas. Pero el futuro pasa por una plantilla profesionalizada.

Si una empresa depende de una persona, cuando se acaba la persona se acaba la empresa. Este es uno de los grandes problemas de nuestro sector, que es muy personalista, ligado a nombres y apellidos. Y, en nuestro grupo, hemos sabido separarlo. Estarán las próximas generaciones, por supuesto, pero profesionalizando la empresa garantizamos el futuro.

Algunos de nuestros hijos tienen ya una edad mediana, están en el negocio familiar. Pero hemos fijado un límite, no por hermano, sino por estirpe. Yo tengo tres hijos y, llegado el caso, solo dos podrán trabajar en DF. De sus descendientes, solo dos podrán permanecer. No queremos acabar como los romanos, que vivían tan bien que se cortaban un dedo para no ir a la guerra.

Los que se incorporen tienen que hacerlo al máximo nivel. No es posible que el hijo de uno de los propietarios sea responsable de un almacén o de alguna otra área, porque tiene tres jefes por encima que no se van a atrever a tomar medidas con él si no hace las cosas de forma correcta. Ahora bien, para alcanzar ese máximo nivel, los requisitos deben ser máximos: titulación superior, experiencia previa fuera del negocio e idiomas.

Si no entran a ese máximo nivel es preferible que, cuando llegue el 30 de diciembre, cobren sus dividendos y la empresa se deje en manos de profesionales.

Delso no se arrepiente de haber dejado atrás la oportunidad que le ofrecía General Motors. Volvería a hacer lo mismo a pesar de que se lamenta de la imagen que, en España, tiene el empresario.

Es una figura injustamente tratada, con una imagen que no se corresponde con la realidad. No necesitamos que nos pongan medallas, somos empresas con afán de lucro, trabajamos por los beneficios, pero no se puede desmotivar a las personas. Es una necesidad, pero si no recibes nada a cambio de ese riesgo, no lo haces. Y, aquí, los que creamos empleo somos las personas y las empresas.

Lo volvería a hacer, realmente es algo que te permite realizarte, dejar un legado. Además, puedes tomar tus propias decisiones, creas puestos de trabajo, contribuyes a la sociedad. Porque un empresario no lo es solo de ocho a cinco, sino veinticuatro horas diarias, trescientos sesenta y cinco días al año.

Parece un tópico, pero, sin el apoyo de la familia, esto hubiera sido imposible. ■



Gabriel Escarrer

Meliá

Vicepresidente y consejero delegado

Fotógrafa: Isabel Permyu



En las tardes de verano, Gabriel Juan Escarrer cogía su bicicleta y pedaleaba hasta el Hotel Coral Playa. Cuando llegaba su padre, la introducían en el minúsculo maletero del Seiscientos y juntos recorrían la Bahía de Palma de Mallorca visitando uno a uno los hoteles de la empresa familiar. En silencio, el niño escuchaba, observaba y se maravillaba del glamour de los buffets de los restaurantes o de los shows nocturnos. En silencio, aprendió el oficio. Hoy, ha recogido el testigo de su progenitor y sigue pedaleando. Hacia cualquier lugar del mundo, porque la compañía turística balear fundada en los setenta es líder global en alojamiento vacacional. Un modelo con personalidad definida que no solo puede encontrarse en el Caribe o en algún lugar recóndito y virgen de África o Asia: Gabriel Juan Escarrer ha plantado también sus oasis en los centros de la ciudad.

Mi padre nació en una familia muy humilde, en Porreres, un pueblo del interior, posiblemente el menos turístico de Mallorca. Mi abuelo trabajaba para la empresa municipal de aguas, revisando los contadores. No tenía muy buena salud y, como mi padre era el mayor de tres hermanos, a los quince años se vio obligado a compaginar los estudios con el trabajo para ayudar a la familia.

La necesidad favorece el inicio de una carrera brillante. A lo largo de medio siglo, gracias a su capacidad de observación, visión comercial y muchas horas de trabajo, Gabriel Escarrer levanta su emporio turístico.

En los sesenta, había una vacante en la primera agencia de viajes que se estableció en Baleares, Carlson Wagonlit y mi padre entró como ayudante –cuenta el más pequeño de sus seis hijos, hoy vicepresidente y consejero delegado–. Ahí se despertó en él el gusanillo del gusto por el sector. Eran los años del auge del turismo, llegaban viajeros de Reino Unido, Alemania, de los países escandinavos, de los principales mercados emisores

Desde muy pequeño, los hoteles han formado parte de mi vida.

y la oferta de alojamiento era, además de escasa, de mala calidad. En esa deficiencia, vio su oportunidad.

Se hizo muy amigo del director de Carlson, pero con quien trabajó estrechamente fue con su secretaria, que hoy es nuestra tía Juanita. Ella se encargaba de la correspondencia y, durante la noche, mi padre la ayudaba con los sobres. No sabía idiomas, así que se limitaba a copiar lo que veía. Trabajaba tanto que, por esa época –todavía en la dictadura–, se aprobó un decreto por el que todos los empleados tenían que registrar las horas extra que hacían a la semana y él dijo que eran más de noventa. En Carlson le pidieron que rectificara, porque pensaban que había contabilizado todo el tiempo de trabajo. ¡Pero esas noventa horas eran solo extraordinarias! El director no lo sabía, pero se pasaba las noches copiando cartas. Así conoció a los agentes de viajes que enviaban turistas a Mallorca. Gracias a esas relaciones, aprendió cómo trabaja una gran agencia. Les llamaba por teléfono y les decía: ¡mándame clientes!

Era el “solution maker”. Llenaba los hoteles, los niveles de ocupación eran espectaculares. Así que, cuando tenía veintiún años, decidió gestionar su propio establecimiento. Durante diez días, porque no tenía dinero para más, puso un anuncio en un periódico para alquilar un hotel o un hostal. Los interesados podían responder a un código postal en Palma. Iba día a día a revisar la correspondencia, pero nadie se puso en contacto con él hasta el último. Era una nota de Carolina. Acababa de quedarse viuda y había heredado un hostal en Son Armadans, que, entonces, estaba en el extrarradio de Palma, y no sabía llevarlo.

Cuando mi padre llega, al verle tan joven, porque siempre ha aparentado menos años de los que realmente tiene, le pregunta:

- ¿Cuándo viene tu papá?
- Soy yo el que está interesado en alquilar.
- Pero si eres muy joven –le contestó en mallorquín– ¿Qué avales tienes?
- Mi trabajo y mi fuerza de voluntad. Le aseguro que, si usted me condona durante tres meses la renta, cuando se cumplan, le pagaré el doble.

La señora le dijo que no, le veía muy joven. Acababa de quedar viuda y ése era su patrimonio. Era consciente de que no sabía gestionarlo, pero necesitaba garantías.

Mi padre era monaguillo en Son Armadans y, cuando pasaba el cepillo, veía a Carolina en la iglesia, en los primeros bancos. En aquel momento, los monaguillos usaban birrete, así que ella no le reconoció, pero él a ella sí. Le pidió al párroco que le avalara, moralmente al menos, y él se comprometió.

- Durante los treinta y tantos años que he ejercido como párroco, he tenido muchos monaguillos. Te puedo asegurar –le dijo a Carolina– que nunca he conocido a uno tan cumplidor, con unos valores tan inculcados. Nunca me ha fallado, siempre que ha prometido algo lo ha cumplido, ha sido muy puntual, nunca le he tenido que llamar la atención. Si se ha comportado así contigo, no sé por qué no iba a hacerlo contigo.

Gracias esa intervención, Carolina le concedió una carencia de pago de tres meses. Es como empezó todo, en el hotel Altair. Siguió compaginándolo con la agencia de viajes hasta que, a los veinticuatro años, se casó. Un día antes de la boda, firmaba su cuarto hotel en alquiler. Como quería tener cierto tiempo de calidad junto a mi madre, dejó las agencias de viajes, pero siempre mantuvo la conexión con ellas.

Durante una década, hotel a hotel, a lo largo de la Bahía de Palma, la empresa crece. Hasta que, en los ochenta, da el salto que multiplica su tamaño: compra Hotasa.

Vio que la razón fundamental por la que los turistas venían a la isla, sobre todos los ingleses, era el sol. Y, cuando decidió salir de Baleares, cambió el nombre de Hoteles Mallorquines por el de Hoteles Sol. El primero se abre en Tenerife. Desde ahí, fue creciendo, reinvertiendo constantemente el beneficio.

Hasta que, en 1983, Miguel Boyer expropia a los Ruíz Mateos sus empresas y, un año después, privatiza los hoteles. La compañía se llamaba Hotasa y los nombres de los establecimientos eran graciosos: los urbanos eran canes –galgos, lebreros, etc.– y los resorts eran pájaros –milanos, gorriones...– Mi padre pensaba: ¡qué falta de visión! Para un británico o un alemán era muy difícil pronunciar pingüino o mirlo. Él, a sus hoteles de Magaluf les ponía nombres de Antillas caribeñas, muy exóticos: Barbados, Jamaica, Trinidad...

En aquella época, había poca financiación disponible, pero mi padre compró Hotasa sin poner un duro, gracias a un fondo inversor emergente: Kuwait



Investment Office, KIO. Con Javier de la Rosa, salieron escaldados, pero esto ocurrió antes. El primer negocio de los kuwaitíes en España fue éste. Le prestaron el capital y fijaron un calendario de pagos a diez años, con un tipo de interés bastante alto. El primer año fue muy bien y, al segundo, mi padre liquidó el crédito y se hizo con el control de la empresa. Los de KIO hicieron una fortuna, ahí debieron pensar que España era Jauja.

Con la integración de Hotasa, Sol se convierte en el primer grupo hotelero nacional. Pero no se conforma. El nuevo salto hacia delante, el que multiplica la empresa por dos y configura el modelo que es hoy, se produce a finales de la década. Gabriel Escarrer compra Meliá.

Dos años después de la operación de Hotasa, mi padre nos reúne en casa para informarnos y conocer nuestra opinión:

– Voy a Madrid a comprar el Meliá Madrid Princesa –nos dijo–.

Admiraba a don José Meliá, mantuvo con él un trato excepcional. En 1985, su familia tuvo un problema generacional y perdió la empresa. Acabó en manos de un italiano, Giancarlo Parretti, también propietario de la Metro Goldwin Mayer. Es un hombre con una trayectoria controvertida. Cuando habló con mi padre, le advirtió que solo negociaría con él si le presentaba un aval de tres mil millones de pesetas en veinticuatro horas.

Mi padre tiene una máxima: delegar sin perder el control. Tiene un gran olfato para los negocios, es un gran comercial, le gusta mucho escuchar.

Es una persona de olfato, se deja llevar por sus intuiciones. Cuando regresa por la noche a Palma, nos dice:

– He hecho un excelente negocio: acabo de comprar todo Meliá.

BBV le dio el aval, tres mil millones del año 86, que se dice rápido. Para hacer efectiva la compra, llamó otra vez a KIO y a algunos amigos. Compró, sobre todo, la marca, pionera del turismo en España. De golpe, también nos internacionalizó. Meliá tenía hoteles en Pereira –Colombia–, La Guaira –Venezuela– o Bagdad. Pero estaba muy mal gestionada, el enfoque era prácticamente nacional.

Testigo privilegiado de las entretelas del negocio, el menor de los seis hijos de Escarrer. Gabriel Juan, consejero delegado, la segunda generación, ha ido creciendo al tiempo que lo hacía Sol Meliá.

Desde muy pequeño, los hoteles han formado parte de mi vida. Mis hermanos lo vivieron de otro modo, son mayores, con el quinto me llevó casi seis años. Cuando mis padres se casaron, tuvieron cuatro hijas muy seguidas. Sin embargo, él –muy típico en la cultura balear– quería un hereu. Y pidió ayuda al doctor Kovaks, un médico famoso, amigo suyo y amigo también y médico del Rey Juan Carlos. Con su método para concebir un varón, nació mi hermano. Y yo soy un regalo inesperado.

Cuando era pequeño, esperaba a mi padre en el Hotel Coral Playa, el que estaba más lejos de nuestra casa de veraneo. Metíamos la bicicleta en el Seiscientos y me llevaba hotel por hotel. Solo escuchaba, pero veía la importancia que le daba a los temas.

Tiene una máxima: delegar sin perder el control. Le gusta supervisar todo. Por eso, durante muchos años, tenía todos los hoteles en la bahía. Le permitía estar por la mañana en la oficina y pasar por la tarde por cada uno, controlarlo personalmente. No se iba a dormir sin hacerlo. Para él, los empleados eran fundamentales. Hablaba con todos. Después, con los guías turísticos. Estaban al lado de la recepción para vender las excursiones y eran un buen termómetro para medir la satisfacción de los clientes. Le contaban si fallaba el desayuno o si tenía un problema con el agua caliente. Mi padre tiene un gran olfato para los negocios, es un gran comercial, le gusta mucho escuchar. Presta mucha atención a los directores de los hoteles, pero siempre hace un giro de trescientos sesenta grados: habla con el personal para machear lo que le han dicho los jefes. Quiere tener todo bajo control. Y, en ese momento, estaba solo, en la empresa él era todo.

Disfrutaba al verle en los hoteles, en su salsa. Y sin decirme nada, porque no me decía nada. Llegábamos a casa a las nueve y media, a cenar. Como me llevo mucho con mis hermanos, fui el que viví el despegue del turismo. Nunca abría la boca, pero me gustaba. Veía a la gente arreglarse, ir a cenar, los shows de animación, que eran espectaculares y pensaba: ¡esto es la bomba! De ahí viene mi vocación.

Una vocación que ha moldeado a base de formación, aplicando las tres máximas que le marcó su padre.

Le gusta vivir el negocio. Siempre se ha preocupado por la ocupación, la gestión comercial. Le ha obsesionado la línea de ingresos y le llamaba la atención el poco interés que prestaban a esto otros empresarios. Lo segundo que le parecía importante era el sentido común, lo que en mallorquín es senny y que, hoy, se denomina inteligencia emocional. Para él, el trato con las personas es primordial. Y, por último, le sorprendía la falta de conocimientos financieros que, en general, hay en España. Siempre me decía que tenía que prepararme estas tres cosas, para él eran claves.

Ahora, en el móvil, tengo una aplicación que me da en cualquier momento la facturación, me dice cuánto vendemos en melia.com. Es muy importante el día a día, el cierre. En cuanto al sentido común, la inteligencia emocional, es

algo que tus padres pueden pulir, pero lo tienes o no. Y lo que me faltaba era saber de finanzas. Con diecisiete años, no sabía nada, pero me informé y pude comprobar que los libros de referencia venían de la escuela de negocios de la universidad de Pensilvania.

Cuando quieres algo, tienes que buscar al que lo ha escrito. Es lo que haría si tuviera un problema de salud. El escribir requiere un razonamiento, una gran capacidad de análisis. Hay mucho detrás de una fórmula. Es muy diferente la aplicación que hace el que la lee que el que la ha escrito. El que lee puede equivocarse. Sin embargo, el que ha vivido la experiencia de llegar a esa fórmula no lo hará. Por eso pienso que hay que ir al origen.

Entonces, como veía que todos los libros de Finanzas venían de una tal Wharton School, aunque no sabía lo que era, decidí estudiar allí, a pesar de que me habían aceptado en una universidad española muy prestigiosa. Ahora, todo el mundo lo ve facilísimo, pero no era así hace treinta años. Es un centro de la Ivy League, pero me metí en ello sin saber absolutamente nada. Enviaba las notas a mi padre y él estaba encantado, aunque ni siquiera sabía qué estaba estudiando. Fue el día de mi graduación cuando vio la universidad. Recuerdo que me dijo: ¡oye, esto es algo serio!

Es una gran escuela. Casi dos tercios de los estudiantes que se graduaron conmigo eran judíos, les encantan las finanzas. Antes de acabar, ya tenía ofertas y todas eran de bancos de inversión, todos con un background judío. Nos hicieron pruebas en Salomon Brothers, Goldman Sachs o Lehman. Y empecé a trabajar en Salomon. Estaba en el Seven World Trade Center, el tercer edificio que cayó el 11-S. Ocurrió mucho después de que me fuera.

Trabajé allí tres años, en International Corporate Finance. Desde Nueva York, nos encargábamos de Latinoamérica y Asia. Latinoamérica siempre me ha hecho mucho tilín, porque para mi padre, igual que para muchos empresarios de su generación, ha sido la plataforma natural de crecimiento.

Muchos le tildaban de loco, pero mi padre lo veía. Nuestro primer hotel internacional se levantó en Bali, en Indonesia. No hay sitio más remoto. Le dijeron: te la vas a pegar. La inversión se amortizó en dos años.

Pero también hice mucho en Asia. Desde hace más de diez años, estoy allí. El modelo turístico español es muy exitoso y, de la misma manera que se exportó al Caribe, tanto hispanohablante como anglosajón, creo que hay una oportunidad tremenda de extrapolarlo al sudeste asiático.

En la segunda década del siglo XXI, con 393 hoteles y 98.000 camas, Sol Meliá ha colocado su marca en 45 países, en los cinco continentes. Es una de las compañías españolas más internacionalizadas. Ha abierto las puertas a sus clientes a exóticos destinos como Iguazú o el Serengeti y crece en Asia-Pacífico, centrada en China, Indonesia, Vietnam o Tailandia. Oriente es el futuro y el Caribe es el presente. Aunque la expansión internacional comenzó en las antípodas de España, continuó y se desarrolló principalmente en América.

Muchos le tildaban de loco, pero él lo veía. Nuestro primer hotel internacional se levantó en Bali, en Indonesia. No hay sitio más remoto. Y le dijeron: "te la vas a pegar". La inversión se amortizó en dos años.

Fuimos también pioneros en México, República Dominicana o Costa Rica. Y la de Cuba es la historia de un visionario. Nos instalamos en 1990, es la primera empresa mixta que hizo el gobierno cubano con una empresa hotelera extranjera. Entonces, también dijeron que mi padre se la iba a pegar. Él respondía que era la perla del Caribe, que eran las playas más impresionantes que había visto en su vida. Lo siguen siendo. Para él, desde siempre, ha sido una historia de amor. Nos sentimos orgullosos de haber colaborado, de una forma muy honesta y sostenible, en el desarrollo turístico de la isla: todo el mundo lo pone de ejemplo a la hora de limitar alturas, de la acción social o de los trabajos en la comunidad.

Nuestra historia en Cuba recoge también desencuentros con las autoridades norteamericanas que siempre hemos superado. Bill Clinton aprobó la Ley Helms Burton en 1996. Entonces, ya sufrimos presiones, pero la Organización Mundial de Comercio les obligó a suspender las disposiciones que nos afectaban. Cuando Donald Trump llega a la Casa Blanca, vivimos de nuevo la inestabilidad. Meliá opera legítimamente en Cuba, no tenemos bienes en propiedad que puedan verse afectados por reclamaciones derivadas de la Ley de expropiación de 1960.

Nuestra historia en Cuba es de compromiso. Y esto tiene que ver mucho con ser una empresa familiar. En una empresa en la que el consejero delegado cambia cada tres o cuatro años, la visión es cortoplacista, a lo mejor se achanc-

Cuba es la historia de un visionario. Para mi padre, siempre ha sido una historia de amor. Tenemos un compromiso y eso tiene mucho que ver con ser una empresa familiar.

**Nuestra apuesta es ser líderes en ocio,
primero vacacional y después urbano.**

ta ante un problema. Nosotros llevamos treinta años, es una historia de éxito, un modelo de desarrollo turístico de libro. Se han hecho las cosas muy bien, el gobierno cubano nos ha escuchado. Hay que estar a las duras y a las maduras y ahí seguiremos.

Esa expansión internacional ha ido pareja a una profunda transformación de la compañía. Si, en sus inicios, el margen provenía de la contención de costes, ahora se obtiene buscando nuevas fuentes de ingresos.

O eres muy grande o te diferencias por especialización. Meliá tiene 98.000 habitaciones, pero Marriot un millón. Por tamaño, no puedo competir. Sin embargo, hay algo que nos hace únicos: tenemos más habitaciones que nadie en el mundo vacacional a nivel mundial. Esa es nuestra apuesta, ser líderes en ocio, primero vacacional y, segundo, urbano.

Los hoteles urbanos siempre me han parecido aburridos. Siempre tienes que pensar dónde puedes ir a cenar. ¿Por qué no un hotel que ofrezca algo más, un hotel con vida? Queremos extrapolar nuestro conocimiento vacacional a ese mundo. Es el modelo “bleisure”, “bussines” más “leisure”, negocio más ocio. Quiero que en nuestros hoteles urbanos se respire un “resort”, un lugar donde puedas disfrutar de una gran experiencia gastronómica, un spa o un jardín o terraza de moda. El objetivo de todos los directores es que el mayor porcentaje de ingresos provenga de esos conceptos que complementan la habitación. Por eso damos importancia a la gastronomía, a los salones, el mobiliario o a los espacios nobles. Nuestro objetivo no es el viajero de negocios tradicional, sino una persona que, bien en viaje de negocios, bien de vacaciones, busca experiencias.

Para hacerle llegar esa oferta, el contacto directo con él es vital.

A menudo, le decía a mi padre que “nuestros clientes” eran, en realidad, de TUI o Thomas Cook. Nos los traían una semana, pero no teníamos la oportunidad de conocerlos para colmar sus expectativas o fidelizarles. Y, puesto que el touroperador imponía precios, la única opción que teníamos para ser rentables era ser muy eficientes. La compañía estaba enfocada, sobre todo, a costes. Por eso, el modelo hotelero español es tan competitivo.

Sin embargo, ese mundo ha cambiado. Hace diez años, Thomas Cook nos facturaba cuatrocientos millones. En 2018, fueron doce. Hoy, necesitamos, sobre todo, a los touroperadores que han nacido digitales, a los que nos ofrecen conectividad aérea, pero no podemos depender totalmente de ellos. Es muy importante también poner en valor nuestra marca, sus atributos diferenciales y buscar un canal de distribución directo, para que el cliente tenga la libertad de reservar por la vía que prefiera.

Requiere una masa crítica, una segmentación y posicionamiento de las marcas y una gran inversión, que hemos hecho. Gracias a todo ello, hoy, nuestro principal canal de distribución es, con mucho, meliá.com. Registra crecimientos vertiginosos año tras año. El programa de fidelidad, con trece millones de personas, ha sido fundamental. El 92% de las ventas de meliá.com nos lo dan nuestros clientes. Esto nos permite decir que ya son "nuestros".

Con todo esto, la transformación cultural es ya un hecho. Hemos pasado de una compañía enfocada a costes a enfocarnos a ingresos. Hemos abandonado esa percepción que tienen muchos americanos del hotel como un "commodity". Yo no vendo solo camas, porque, si lo hiciera, estaría temblando, cualquier modelo de alquiler vacacional sería más competitivo. Nosotros vendemos experiencias y la forma de hacerlo es ese spa o la terraza o un jardín maravilloso, un oasis en el centro de Madrid.

En esa transformación, las personas, los empleados, han jugado un papel fundamental.

Mi padre obtuvo el reconocimiento del Doctorado Honoris Causa por la Universidad de Baleares, a pesar de no haber podido estudiar en su tiempo. Siempre ha sido un gran defensor de la educación como medio para fomentar la superación y realización de sus empleados. Destacó desde muy joven y por eso Carlson Wagonlit, que tenía un programa de formación muy importante, le pagó estudios en Reino Unido y Alemania. Es algo que hemos heredado. Invertimos cada año el dos por ciento en formar a nuestra gente y es una inversión, no un gasto. Para él, el principal activo de la compañía han sido siempre las personas.

La gran familia Meliá es la punta de lanza en la transformación de un sector vital de la economía española, el turístico. Un sector ya maduro, que –opina Escarrer– está obligado a primar la calidad sobre la cantidad.

Es muy importante poner en valor nuestra marca, sus atributos diferenciales y ofrecer al cliente un canal de distribución directo para que tenga la libertad de reservar por la vía que prefiera.



El modelo de sol y playa es muy bueno y sólido, pero insuficiente. No es casualidad que, en nuestro Gran Meliá Palacio de los Duques de Madrid, Las Meninas estén en el jardín o que ofrezcamos a nuestros clientes visitas al Teatro Real o al Palacio de Oriente. Ponemos en valor el Madrid de los Austrias y eso a los turistas americanos, asiáticos o saudíes les parece un lujo. Hay que poner en valor lo que ofrece España, además del sol y la playa, también la salida nocturna. Tenemos potencial para mantener el liderazgo.

El turismo contribuye al bienestar social, pero entiendo el rechazo cuando es irresponsable o hay saturación. Hay que poner coto al crecimiento, es preferible que nos visiten dos millones de personas menos y las que vengan gasten más. Como país, tenemos que pensar qué modelo de desarrollo queremos.

Gabriel Juan es el segundo Escarrer al frente de Meliá, pero no habrá un tercero. En el futuro, la familia marcará la estrategia desde el consejo de administración.

Seremos, probablemente, accionistas, pero el protocolo familiar deja claro que no habrá ningún Escarrer de la tercera generación dirigiendo la compañía. Eso lo tenemos muy claro desde hace mucho tiempo. En gobierno corporativo somos de las pocas empresas en las que, a pesar de que hay un accionista de control con el cincuenta y dos por ciento, que es la familia, de los once miembros del consejo seis son independientes. Y son de primer orden, no hay duda de su independencia.

Es muy importante esa visión familiar, muy a largo plazo, con valores que nos hacen ser únicos en ciertas materias. La agencia de inversión sostenible SAM, que pertenece a Standard & Poors, nos ha reconocido como la empresa hotelera más sostenible del mundo en el Corporate Sustainability Assessment de 2019, a partir del cual elaboran el Dow Jones Sustainability Index. Eso tiene mucho que ver con los valores de la familia, con nuestra apuesta por la comunidad, por el medioambiente, por el gobierno corporativo. Algo hacemos bien...

Esté en el lugar que esté, el espíritu en cada país en el que opere será el mismo: el respeto y la fusión con la cultura local.

Quiero que, cuando vengas a Madrid, respires Madrid, pero que, cuando vayas a Bali, respires Bali. Intentamos que te impregnes de la cultura local. En el futuro, me gustaría que la empresa fuera reconocida por hacer las cosas bien, muy arrraigada en la comunidad, impregnada de los valores de cada geografía y muy respetuosa con el lugar en donde estamos. **I**

A close-up portrait of a man with short dark hair, wearing a light-colored button-down shirt. He is looking slightly to his right with a neutral expression. The background is a solid blue.

Ángel Escribano

Escribano

Presidente

Fotógrafa: Isabel Permuy

En la España de finales de la década de 1980, Escribano era uno más de los muchos mecánicos que se ubicaban en barrios y polígonos, dedicados a reparar vehículos y alguna que otra máquina. Hoy, es una empresa que compite de tú a tú con los grandes contratistas de Defensa internacionales. El secreto de ese fulgurante éxito se vislumbra entre las líneas de su historia: la diferenciación y especialización, una arriesgada transformación del modelo de negocio, sagaz visión comercial y, por encima de todo, pasión. En el fondo, Ángel Escribano sigue siendo un hombre cercano, un mecánico que disfruta como un niño trabajando para los ejércitos.

Soy feliz, porque me gusta lo que hago. Y me gustaría que mis hijos y mis sobrinos lo continuaran, que fueran trabajadores en la compañía, que se implicaran al cien por cien. Son pequeños, pero están tan familiarizados con ella, que tienen incluso un pequeño huerto en el jardín. Vienen aquí a jugar, como hacíamos mi hermano y yo.

Las dimensiones de la fábrica en la que Ángel y Javier jugaron –si es que se podía llamar fábrica– no llegaban a la centésima parte de las instalaciones de Alcalá de Henares en las que, en 2020, se ubica Escribano. Es una planta equipada con tecnología de última generación que dispone de modernos comedores para los empleados, una gran terraza sembrada de butacas y sombrillas, gimnasio y grandes ventanales que iluminan los puestos de trabajo. En uno de los pequeños patios interiores que dan entrada a la luz, rodeado de plantas, se han colocado dos pequeños bustos. Es el homenaje a los padres de Ángel y Javier, los fundadores. Aunque los hijos se incorporaron a la empresa en los inicios, con ellos comienza su historia.

**Decidimos dejar de comprar máquinas
y jugárnosla contratando a gente para
desarrollar nuestro producto.**

Mi padre era tornero en una compañía que fabricaba máquinas para obras públicas, machacadoras de piedra para hacer hormigón. Y, en 1987, se queda en paro. Fue a ayudar a mi madre a la mercería, pero vendían camisones o medias y allí no pintaba nada. En aquella época, en ese sector, había pocos señores tenderos. ¡Menos mal que no se quedó!

Decidió montar su negocio. Compró un taller muy pequeño, con una superficie de diez por diez. Era una nave roja, de las que ni siquiera tienen puerta porque se levanta todo el frontal. Como trabajábamos para el público, en invierno había que dejar abierto para que los clientes supieran que estábamos ahí. Era lo normal en los polígonos en aquellos años, se trabajaba de otra forma.

Mi padre instaló un torno, una fresadora y un taladro y empezó a hacer piezas para vehículos. Antes, los frenos de disco de los coches se torneaban y retrabajaban. Los motores de las carretillas elevadoras se remecanizaban. Y, si un eje se había gastado, se rodeaba de soldadura, se recrecía y se volvía a mecanizar. En definitiva, prestaba servicios a las empresas. Pero también venía cualquier particular, los taxistas o alguien a quien se le hubiera roto algo en su casa. Poniendo un punto de soldadura, lo arreglábamos.

Ángel habla en plural porque, apenas dos años después, decidió colgar los libros e irse al taller. Hoy, convertido en presidente de la empresa familiar, recuerda con ironía lo mal estudiante que era. En 1989, la fecha de su incorporación, se constituye formalmente Talleres Escribano.

Al ser dos, podíamos trabajar un poco más, buscar pedidos. Una empresa de Coslada importaba carretillas elevadoras de Toyota y, en vez de traer los repuestos de Japón, los hacía en España. Nosotros fabricábamos algunos componentes. Así fuimos creciendo y contratamos al primer empleado. Y cuando mi hermano terminó de estudiar, en 1994, también vino al taller.

Se fue generando la ambición de ganar algo más, de entrar en nuevos proyectos e incrementar nuestra capacidad de trabajo. Seguimos introducién-

donos en el mundo del automóvil, porque era más fácil entrar ahí que en otros sectores y tuvimos que comprar la primera máquina de control numérico. Hipotecamos la casa para pagarla. Firmó mi padre y mi madre no se enteró hasta que se liquidó el crédito.

Gracias a esa máquina pudimos hacer algunas piezas para subcontratistas de CASA, lo que hoy es Airbus. Un día, me presenté en sus oficinas, en la Avenida de Aragón. Las conocía porque nuestro taller estaba detrás, apenas a un kilómetro. Cuando llegué, le dije al vigilante jurado que iba a ver al jefe de compras, porque me había llamado por teléfono. No era cierto –recuerda Ángel con una carcajada–.

- ¿Cómo se llama? –preguntó–.
 - Me he puesto tan nervioso que no me acuerdo –dijo–.
- El vigilante llamó a un señor y me atendió. Pero...
- No te he llamado.
 - Ya, es que me han llamado y no sé quién me ha llamado.

Yo defendí allí la mayor –explica sin dejar de reír–.

Aquel señor se quedó con un pequeño catálogo que describía las máquinas de las que disponíamos y nuestra capacidad de producción y, al poco, nos llamó para darnos un trabajo, unas piezas para un satélite meteorológico, el Meteor. Eran dos y mi hermano y yo estuvimos haciéndolas durante un largo puente.

Cuando las entregamos, estaban mal. Pero nos dieron una segunda oportunidad y ya salieron correctamente. Empezamos a trabajar con ellos. Primero una pieza, después otra, hasta que llega el Eurofighter y nos meten en el proyecto. Abrió hueco a gente nueva, como nosotros. El mercado civil estaba prácticamente copado y, gracias a eso, nos reorientamos al campo de la Defensa. Fabricando piezas para ese avión o el C-295, fuimos introduciéndonos en Airbus.

El Eurofighter es un proyecto internacional y, al formar parte de él, la internacionalización de Escribano llega sobrevenida.

Indra tenía una pieza para cubrir la electrónica, en los bordes de las alas del avión, que no funcionaba correctamente y nos pidió que intentáramos mejorarla. Desarrollamos una mecánica muy compleja, es una caja, un rallador, con un sistema de vacío en el que entra un gas para refrigerar esa tarjeta electrónica.

El noventa por ciento de lo que fabricamos es producto propio. Nuestra ingeniería es innovación al cien por cien.



Con ese componente, además de cumplir con los requerimientos del cliente, mejoramos muchísimo la calidad y la productividad y por eso Indra lo presentó al consorcio que fabricaba el avión. Nos lo pidieron primero los italianos y, posteriormente, alemanes e ingleses.

Cerramos un acuerdo para rediseñarles lo que tenían, con el compromiso por su parte de que debían incorporar nuestra pieza en cada uno de los aviones. Cedíamos la propiedad intelectual, porque nos pagaban el diseño, pero, a cambio, nos convertíamos en el fabricante de ese producto en exclusiva. Debido a ese contrato, todas las piezas que van en los pods del Eurofighter son nuestras. Con este proyecto, se empieza a despertar en nosotros el interés por la ingeniería.

Hasta ese momento, aunque cada vez más grande, Escribano seguía siendo un taller mecánico. Se limitaba a fabricar, porque el diseño le venía dado por los contratistas. Pero ese condicionante, aunque le permitía formar parte de un programa del calibre del Eurofighter, limitaba sustancialmente su capacidad de generar beneficio.



Una vez entramos en el mundo de la Defensa, nos gustó muchísimo el trabajo y empezamos a hacer relaciones con los ejércitos, los ministerios o las empresas del sector. Fuimos convirtiéndonos en proveedores de Indra, General Dynamics, Rayteom, Lookched Martin o Airbus Alemania. No vendíamos a los ejércitos, aunque son los usuarios finales que pagan el producto terminado, sino a los contratistas que trabajan para ellos. ¿Cuál era el problema? Evidentemente, que ninguno quiere que saques la cabeza.

Éramos fabricantes, teníamos una gran capacidad de inversión y producción. Pero, cuando salía a hacer un contrato, me sentaban con una persona de compras. Negociaba contra alguien que no sabía del oficio y que me decía: "esta pieza vale 500 euros". Y yo pensaba: "¿Cómo te voy a explicar cómo se hace si no lo entiendes? ¿Cómo vas a entender lo que cuesta? Te gusta, pero puedes decir que vale 500 o que vale 1.000". Llegaba un momento en el que, o aceptaba el precio que me ofrecían, o no tenía más opción que irme.

Era un callejón sin salida, porque teníamos todo lo necesario para fabricar, pero no podíamos fabricar nada, porque nada teníamos. La ingeniería nos la

daban. Y nos la cobraban. Ahí, empezamos a darnos cuenta de lo que nos había ocurrido. Los clientes nos habían aconsejado comprar unas determinadas máquinas, hacer unas instalaciones concretas o sacar una norma de calidad tras otra. Y, aunque nuestros costes habían ido aumentando, nos pagaban las piezas a la baja. Fue entonces cuando decidimos dejar de comprar máquinas –algunas hasta de un millón de euros– y jugárnosla contratando a gente para desarrollar nuestro producto.

Una decisión estratégica que le convierte en competidor de los que hasta ahora habían sido sus empleadores.

Ellos contrataban ingenieros para diseñar y externalizaban la producción, pero no podían poner una fábrica porque no sabían, no eran industriales. Nosotros no teníamos la capacidad de ingeniería pero, si la adquiríamos, podíamos competir con todos. Esa fue nuestra decisión.

Las ingenierías diseñan un producto, contratan a alguien que lo fabrique, lo montan y lo venden. No le dan valor a la fabricación. Una empresa de ingeniería, nunca puede regalarla. A lo sumo, te compra las piezas, se sacrifica y las regala. En nuestro caso, sucede lo contrario: si es necesario, puedo regalar la ingeniería porque para mí es un subproducto, pero nunca regalaré las piezas porque es mi negocio. En fabricar es en lo que soy bueno, porque tengo los medios y capacidades. Pero, para mantener la actividad, necesito ingenieros que inventen lo que yo quiero fabricar.

Contratamos a gente muy joven, universitarios o de otras empresas y decidimos especializarnos en una serie limitada de productos. Estaba claro que tenía que ser muy mecánico, tener muchas piezas, porque los componentes eran nuestro fuerte. Si hacíamos una torreta, que es todo aluminio y acero, dos motores eléctricos, un giroscopio y software, podíamos construirlo todo.

Elegimos también las cámaras porque llevábamos veinte años haciéndolas para Enosa, la Empresa Nacional de Óptica, que después se convirtió en Indra. Con ellos aprendimos el oficio de la óptica mecánica. Lo único que no sabíamos hacer era diseñar las lentes, las tarjetas que hacen el zoom y el software y contratamos a los profesionales para desarrollarlo.

Ahora, no podemos prescindir de esa ingeniería que nació para no depender de terceros, porque, gracias a ella, podemos producir lo que vendemos. Somos trescientas personas y un tercio son ingenieros. En broma, les llama-

mos “manos muertas”, porque no hacen piezas. Están en un ordenador y lo que diseñan no se vende hasta que un mecánico lo construye.

Pero la ingeniería es innovación al cien por cien. El noventa por ciento de lo que fabricamos es producto propio, lo hemos dibujado en un papel en blanco. En el mercado, se vende a un precio por hora pactado. Pero, una vez lo haces, trasferes la propiedad intelectual al que te paga. Sin embargo, la propiedad intelectual de nuestras piezas será siempre nuestra, porque tenemos los equipos y sabemos cómo se hace. No se lo enseñamos a otros, solo les vendemos la pieza. Con ese modelo es cómo podemos competir con todos.

Una enorme bandera de España se despliega sobre una de las paredes del inmenso pabellón en el que Escribano hace pruebas y demostraciones a sus clientes. En una esquina, un URO y un tanque fuera de servicio cedido por el Ejército de Tierra.

Competimos contra empresas inmensas como la noruega Kongsberg, la israelí Rafael o la turca Aselsan. España tiene también empresas públicas de Defensa, como Navantia y, en un porcentaje que no es mayoritario, Indra. Pero Kongsberg o Rafael son mucho más grandes y tienen una vinculación muy estrecha con sus gobiernos. La francesa Navalgroup tiene el doble de éxito de Navantia, porque el Elíseo hace gran lobby mundial. El mejor comercial del mundo es Macron, vende para Francia lo que no está en los escritos. Después de Estados Unidos es, posiblemente, el país que más material de Defensa fabrica y exporta.

Pero, como aquí no se adjudica nada a dedo, sino por concurso, les hemos ganado contratos a todas. Y eso se debe a nuestra especialización. Sus profesionales son tan buenos como pueden ser los nuestros, por naturaleza ninguno está más dotado que otro. La diferencia es que nosotros hemos construido una fábrica en la que, prácticamente, desde el primer componente hasta el último se hacen aquí y, de ese modo, controlamos mucho los costes.

Hemos construido una fábrica en la que, prácticamente, desde el primer componente hasta el último se hacen aquí. De ese modo, controlamos mucho los costes.

En las industrias militares de los gobiernos hay miles de empleados, subcontratan una parte del trabajo, compran piezas y después lo integran. ¿Cuánto cuesta todo eso? Cuando eres un integrador, tus proveedores intentan venderte lo más caro que pueden. Aunque intentes comprar barato, lo pagas a precio de mercado. Sin embargo, si fabricas un producto entero –como es nuestro caso– y fabricas un único producto –porque no haces un gran catálogo, simplemente tienes esto– todos tus costes son costes de fábrica, todos están al mismo nivel. El coste horario de esta empresa es lo que cuesta mantener la fábrica abierta por hora dividido entre los trescientos empleados.

Damos el mismo producto o superior al de nuestros competidores y les ganamos porque somos más económicos gracias a esa especialización. Ésa es la base. El mero hecho de habernos dedicado a hacer algo que controlábamos es lo que nos ha dado esa ventaja competitiva. Si eres bueno en algo, tienes que especializarte para ser el mejor. Y hoy la única empresa en España que fabrica torretas es la nuestra.

Tiene un precio. La fabricación y venta de material militar acarrea limitaciones y ciertos sacrificios, pero Escribano los asume con naturalidad.

Tienes que informar de a dónde vas, a qué vas y qué haces. Eres libre, muy libre, pero debes atenerte a una regulación, que consiste en dar información suficiente para cumplir con la legalidad. Si no tienes una licencia, no puedes vender nada. Ni siquiera a Francia, que es tu aliado. Lo que pasa es que cuando pides permiso para vender a Francia, te lo dan de un día para otro y fuera de la UE tardan unas semanas.

Solo hay una lista de países a los que está prohibido vender por parte de Naciones Unidas, la UE y la OTAN. Sería un suicidio presentar una solicitud. Ya sabes que la respuesta es no. Es que no puedes ni ir. Si Irán tuviera unas playas perfectas, no podría visitarlas. Este mundo es complicado. Si vas a esos países, te buscas problemas en otros. Si vendes en Pakistán, no puedes vender en la India porque con el sello en el pasaporte estás fichado.

Se sufre mucho, pero me encanta el sector de la Defensa. El civil está más orientado a la producción. En el militar, lógicamente, se fabrican menos aparatos y es más restrictivo, pesa la regulación, debes cubrir más requerimientos de seguridad o calidad y hay más información que se considera clasificada. Es muy difícil formar parte de un proyecto como el Eurofighter, exigen muchos esfuerzos. Pero, una vez lo haces, te pica el gusanillo, porque es muy atractivo.

El mero hecho de habernos dedicado a hacer algo que controlábamos es lo que nos ha dado esa ventaja competitiva. Si eres bueno en algo, tienes que especializarte para ser el mejor.

Las estaciones de armas controladas remotamente son necesarias para salvar la vida de nuestros soldados. No tiene sentido gastar dinero en un vehículo blindado para después exponer al hombre.

Cuando lo contamos, parece sencillo, pero hicimos muchos sacrificios, pasamos muchas noches sin dormir. Un día, le comenté a una persona: "la verdad es que hemos tenido mucha suerte". Y me respondió: "es que te ha cogido trabajando". Puedes tener suerte en muchas cosas, pero que te coja trabajando y que además te guste, no está mal. El militar es un mundo que, o no quieras saber nada de él o te encanta. A nosotros nos encanta.

Perú ha sido el primer cliente internacional que ha comprado su estación de armas remota. Les ha costado más tiempo convertirse en proveedores de las fuerzas armadas españolas, pero, hoy, están ya en las fragatas de la Armada.

Las estaciones de armas remotas son necesarias para salvaguardar la vida de nuestros soldados. En los conflictos que podemos ver por televisión o en una película, el militar levanta la trampilla de un tanque y saca medio cuerpo al exterior para disparar. Pero, si los gobiernos gastan el dinero en un vehículo blindado, ¿por qué exponen a la persona? Los malos no van a disparar al vehículo, porque no entran las balas. Dispararán al soldado.

No tiene sentido ir a una misión de paz a que se jueguen el pellejo. Hay que colocar un arma que se maneje desde dentro, porque lo más importante es su vida. Los soldados pueden ir sentados, en el interior del vehículo, que para eso es blindado, y manejar la ametralladora con un joystick, viendo lo que ocurre en el exterior a través de la cámara. Eso es una estación de armas remota. Lo que hace es proteger al soldado, que es lo más importante.

Con ese fin, se han colocado nuestras torres en los barcos españoles de la Armada destinados a la Operación Atalanta. Apenas tienen dos años, son las más modernas del mercado. Competimos en una licitación internacional de la Armada. Primero hicieron pruebas con tres fabricantes y la nuestra fue la mejor valorada. Después, en el concurso, dimos el mejor precio y ciclo de vida. Y ganamos.

Son estaciones ligeras y muy modulares y pueden montarse en todo tipo de barcos y vehículos terrestres, como por ejemplo en el vehículo 8x8 español, uno de los más importantes contratos en España. De momento, no hay ninguna volando, pero se desarrollará la del Airbus militar, el CASA 295. También fabricamos estaciones grandes, pero hasta ahora las pequeñas son las que más éxito nos han dado. Se han montado en Perú, Omán y Argelia y se están montando en Egipto, Bulgaria y España.

Escribano no puede vender armas a civiles, pero sí poner su tecnología a disposición de otras aplicaciones ajena a la vida militar.

En Defensa hay una tecnología propia, que puede destinarse a un doble uso, como Internet o las microondas. Los inventó por casualidad Percy Spencer, un señor que trabajaba para Raytheon, el segundo contratista de Defensa más grande del mundo. Estaba haciendo un radar y se dio cuenta de que esas ondas calentaban.

Nosotros, gracias al conocimiento que hemos desarrollado con la estación de armas remota, nos hemos convertido en colaborador y accionista de Marsi Bionics. Es una empresa que fabrica el único exoesqueleto pediátrico que existe en el mundo. Cuando vi a Elena Martí en la televisión contando que había creado una web para captar recursos, me puse en contacto con ella y compramos el 30% del capital. Ya tenían el diseño de los esqueletos y parte de los algoritmos que lo controlan, pero hicimos la mecánica y lo hemos industrializado para que se pueda construir.

Hemos fabricado doce que están en fase de certificación. Uno de ellos, el que ha pagado Escribano y he entregado personalmente, está en el Hospital San Juan de Dios. No se lo regalamos porque legalmente no lo pueden aceptar, así que lo hemos prestado para hacer un estudio clínico. El otro está en el Hospital Doce de Octubre de Madrid para hacer terapia.

Obviamente, el objetivo no es hacer negocio. Buscamos a empresas que lo compren y lo donen a las familias o a los centros. Estos niños tienen problemas y los exoesqueletos no son baratos. Tampoco se pueden hacer en serie porque, afortunadamente, tampoco hay tantos enfermos que lo necesiten. Son demasiados, pero pocos para que pudiera ser rentable. Podemos ayudarles –y es lo que hemos hecho– comprándolo y donándolo para que puedan hacer con él la rehabilitación.

Ángel Escribano
Escribano

Nuestras torres se han colocado en los barcos de la Armada destinados en la Operación Atalanta. Son las más modernas del mercado, apenas tienen dos años.



La especialización ha brindado a Escribano un nombre y un lugar en la industria militar. Ahora que es un contratista reconocido, diversifica su catálogo mirando al futuro, a nuevos nichos de mercado.

Es un proyecto que está todavía en fase embrionaria. Aunque no queremos que sea un arma como tal, hemos desarrollado una escopeta con un láser para las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad. Es una contramedida para perturbar a alguien que les agrede o increpa. Si lanzan una pelota pueden hacer daño y con el láser podrían reducirle más fácilmente. Esta es la principal línea de investigación, además de todo lo que tiene que ver con las cámaras, en todo su espectro, como el software de reconocimiento que se está instalando en fábricas, edificios oficiales e, incluso, en las calles o el desarrollo y adaptación de la inteligencia artificial a estas cámaras.

Las Fuerzas de Seguridad usan ya nuestras cámaras de infrarrojos para vigilar pero, hace un tiempo, Salvamento Marítimo, que disponía de fondos europeos, nos contrató para que las desarrolláramos con el fin de que pudieran detectar puntos calientes en el agua. En un helicóptero, a más de 300 metros de altura, cuesta trabajo identificar a una persona en el mar, así que introdujimos un algoritmo que discrimina la temperatura. Todo lo que está a la misma temperatura que el agua se queda en negro, del mismo color que la pantalla. Y aparece un punto blanco si se diferencia en unas décimas de grado. Una vez descubres el punto, cambias la resolución de la cámara y enfocas. Puede ser una lata a la que, como le da el sol, tiene otra temperatura. El falso positivo es un gran problema, en el agua todo te deslumbra. Pero si es una persona, con el GPS del helicóptero y el de la cámara, fijas las coordenadas y puedes pedir al barco que se acerque a corroborarlo y rescatarla.

Seguridad y Libertad, con mayúsculas, son los principios que defiende. No es solo cuestión de negocio, Ángel Escribano es un firme creyente de la necesidad de una potente industria de Defensa.

Tengo una cosa clara: el principio de tu libertad empieza justo donde otro te la quiere empezar a quitar. La Defensa es la defensa de tu forma de vida, de tus libertades, frente a otros que quieren coartarlas.

Este será el modelo mientras mi hermano y yo sigamos aquí, porque venimos de donde venimos y creemos y nos gusta lo que hacemos. **I**

A close-up photograph of a smiling man with short, light-colored hair. He is wearing a dark suit jacket over a white shirt. In his right hand, he holds a professional optometry instrument, specifically an optometer or phoropter, which has two eyepieces and a central dial. The background is a soft, out-of-focus blue.

Doctor Luís
Fernández-
Vega

**Instituto
Oftalmológico
Fernández-Vega**

Presidente

CiCaCoa es una extraña construcción lingüística, un vocablo vacío de contenido para cualquier persona, salvo para las que trabajan en el Instituto Oftalmológico Fernández-Vega. En este centro, que ha crecido enclavado en la ladera del Monte Naranco, es una declaración de principios, una guía de actuación nacida del buen hacer de cinco generaciones de médicos. Su historia data de finales del XIX, nace en una de las muchas consultas que comenzaban a establecerse en esos años en España. Hoy es una institución puntera, de referencia internacional, en tratamiento oftalmológico e investigación. Los Fernández-Vega han logrado convertir su vocación personal en una forma de vida, una empresa familiar que aporta valor a las personas y a su ciudad, Oviedo. Y el secreto de ese éxito es la CiCaCoa.

Durante un curso al que asistía, en Madrid, fijándome en el profesor, le dije a la doctora que se sentaba al lado: “tiene el ojo derecho vago”. Me preguntó por qué lo decía. “Fíjate –respondí–, tiene una mirada distinta en el ojo izquierdo al del derecho”. Cuando terminó la clase, tomé un café con él a solas. Se lo dije y lo admitió, veía mal desde pequeño. Entonces, le expliqué la razón. He vivido muchas anécdotas como esta a lo largo de todos estos años. Recuerdo una, tomándole la visión a un niño. Le pedí que leyera los números y contestó: “5.427”. Y, entonces, le digo: “no, así no, uno por uno”. Y responde: “uno por uno, uno; uno por dos, dos...”

Luis Fernández-Vega Sanz no puede continuar. Aunque habrá contado esta historia en un sinfín de ocasiones, le brota la risa espontánea. Ha tratado a miles de pacientes, su memoria guarda miles de anécdotas. Nos ha recibido en el Hospital Universitario Central de Asturias, es jefe del Servicio de Oftalmología. También es catedrático y ejerce como profesor, presidente de la Fundación Princesa de Asturias y presidente de la

Si prestigias algo, la gente acaba viniendo.

empresa familiar, el Instituto Oftalmológico Fernández-Vega. Pero, por encima de todo, es un médico que, como aprendió de su padre, mira a los ojos de su interlocutor. Imaginar su agenda produce vértigo y, sin embargo, él parece no tener prisa. Se mueve con andares suaves, habla de forma pausada. Hace sencillo con sus explicaciones lo que, a primera vista, parece extremadamente complicado.

El primer oftalmólogo de la familia fue mi bisabuelo, Adolfo Fernández-Vega. Nació en 1856. Era médico rural, en la zona de Infiesto, pero empieza a ver pacientes con problemas oculares y decide irse a París. En un mes, regresa convertido en oftalmólogo y se establece en Oviedo. Estuvo trabajando unos años, pero se jubiló pronto, cuando se quedó viudo. Se retiró a la casa que tenemos en Ceceda y volvió a los orígenes.

Cada año, la familia se fotografía en la casa familiar de Ceceda. Es una de las costumbres que, en esta saga, se han convertido en leyes. En la adolescencia, los Fernández-Vega echan una mano en la consulta a los mayores y todos, como hizo el bisabuelo Adolfo, completan su formación en el extranjero y con un permanente reciclaje en cursos e intercambios profesionales. La vocación se hereda.

Ven la ilusión con la que uno hace esto, que llegas a casa contento a pesar de haber trabajado catorce horas. A mis hijos, les dije: tenéis libertad absoluta. Si hacéis otra cosa, el día que me canse, lo venderé o haré lo que sea. Y, si decidís hacer medicina y oftalmología y sois buenos, tendré que estar aquí y os ayudaré en lo posible. Estudiaron en Madrid, en la Complutense, no quería que lo hicieran en Oviedo, porque yo era catedrático. Y vivieron, como yo, en un colegio mayor.

El mayor es doctor, hizo la tesis con nosotros. Se marchó a Inglaterra, hizo un fellow competitivo en Londres un año y allí consiguió un fellow en Estados Unidos, donde ha estado otro año. Quisieron que se quedara, pero le dije: "vene para acá". Y el pequeño está siguiendo el mismo proceso, ya hizo la tesis y ahora está ampliando su formación en el Moorfield Hospital de Londres, un centro de refe-

rencia en oftalmología. Y, después, empezará su periplo externo. Mis sobrinos, hijos de mi primo Álvaro, también son los dos oftalmólogos. El mayor está en pleno proceso de sus fellows, por ahí fuera. El pequeño y otra sobrina están terminando la especialidad. Es decir, en quinta generación tendremos cinco personas.

Tienen que cumplir requisitos más exigentes que el resto. Si no los cumplen, no entrarán en la clínica. Deben tener la especialidad, la tesis doctoral. Tienen que hacer una formación, mínimo de dos años, lejos de la clínica, en sitios competitivos. No es lo mismo ir a mirar que tener un fellow por el que has tenido que competir y ganar.

La formación de excelencia es indispensable, aporta a la clínica un valor diferencial. La semilla de lo que ha llegado a nuestros días la planta la segunda generación: Luís Fernández-Vega Valvidares. Formado en París, fue un hombre polifacético. Desde la presidencia del Colegio de Médicos de Asturias, impulsó la apertura de casas rurales para los galenos y se codeó con el Nobel Severo Ochoa. En una pensión, con un enorme imán, practicó las primeras cirugías. Su secretaria confirmaba que dedicaba a sus pacientes todo el tiempo del mundo.

Mi abuelo trabajó, desde el principio, como oftalmólogo en Oviedo. Siempre digo que debió ser de los más listos de la familia, porque tiene unas placas en las que pone: "Consultas: de 10 a 1 y de 3 a 5". ¡Qué suerte, nosotros trabajamos catorce horas al día! Su trayectoria profesional fue larga. Como la consulta iba creciendo, se iba trasladando a otras más grandes.

Tuvo cuatro hijos. La mayor, que murió, se casó con Sabino Fernández Campo, jefe de la Casa Real. Los siguientes eran Luís –mi padre–, Álvaro y Manolo. Los tres son médicos. Manolo se quedó en Madrid, como jefe de Otorrino del Gregorio Marañón y mi padre y mi tío Álvaro trabajaron en Oviedo. En aquella época, cuando era difícil salir al extranjero a formarse, ellos estuvieron en Londres y en Nueva York. Mi padre consiguió una beca para trabajar con Ramón Castroviejo durante un año, incluso le propuso quedarse allí. Pero regresó y su consulta fue aumentando, tanto en pacientes como en espacio, de tal modo que en 1975 inauguraron en la calle Uría, la que, en ese momento, debía ser una de las más grandes de España. Tenía 600 metros, ya era importante.

Explica su hijo sonriendo que el despacho de Luís Fernández-Vega Diego –tercera generación– es el más caro de España, porque no solo es gran-



de, es que, además, no se usa. Es un antiguo depósito de agua, en el norte de la parcela que alberga la clínica, en el que guarda sus libros y notas para ordenarlos algún día. En la casa de Ceceda, se recluía en un gran tonel de sidra. En los lugares más variopintos, buscaba silencio para concentrarse.

Luís atendía a los que no tenían cita si llegaban antes de las ocho y su consulta era gratuita para guardias civiles, curas, monjas, estudiantes, enfermeras, médicos, amigos y necesitados, lo que le valió la Cruz Pro Ecclesia et Pontífice, que le concedió Juan Pablo II. Le gustaba pescar salmones y la caza mayor. Ha dejado huella de sus aficiones en forma de recuerdos en la clínica, en un libro de memorias y en la Fundación Fernández-Vega, que trabaja de forma altruista, entre otros países, en Camboya y trata a personas sin recursos. En Oviedo, se recuerda a Charles Mwaja, el niño que encontró, en la selva, durante una estancia en Tanzania. Padecía una ceguera congénita por cataratas y el doctor le curó implantándole un cristalino artificial.

Por mi propia vocación docente y de acuerdo a la idea que tenía de cómo debíamos progresar, buscamos una ligazón más estrecha con la universidad.

El hombre, cualquier ser humano, era su prioridad, en torno a él giraba su práctica médica. El doctor insistía, citando a Gregorio Marañón, que con la técnica no basta, que hay que estudiar al paciente, ayudar al enfermo que se entrega. Aunque fue pionero en cirugía de cataratas, le preocupaba que la tecnología alejara al médico. Suya es la receta que siguen hoy en la clínica: CiCaCoa, Ciencia, Cariño, Comprensión y Ánimo.

En 1975, cuando mi padre abre la gran consulta de la calle Uría –prosigue su hijo, presidente del Instituto–, termino la carrera. Me quedé en Madrid. Me gustaba la universidad, rápidamente hice la tesis doctoral y, con 28 años, gané la plaza de adjunto –equivalente a titular hoy día– de la Complutense en el Clínico. Sigo progresando en otros aspectos universitarios y, con 30 años, gano la cátedra de Oftalmología de La Laguna. Estaba en una posición que, por mi edad, no me correspondía, porque, a la hora de progresar, prima la antigüedad. Pero los demás fueron cayendo y, como iba tranquilo, llegué al sexto ejercicio. De repente, salí con la oposición de catedrático. Aquello me produjo una sensación rara.

Por concurso de traslado, vine inmediatamente a Oviedo, pero se me caía el mundo encima. Estaba instalado en Madrid, empezando a crecer y creía que regresar iba a cercenar mi carrera. Para enfrentarlo, me hice la siguiente composición de lugar: la Clínica Mayo está en Estados Unidos, en un pueblo que se llama Rochester, al cual a pesar de que hace un frío que pela y se come fatal, la gente va. Pensé: si prestigias algo, la gente acaba viniendo. Salvando las distancias, porque, por supuesto, no quería compararme con la Clínica Mayo, si eso había ocurrido allí, podría ocurrir en otros lugares.

Luís Fernández-Vega Sanz espiaba tras las puertas a su padre y su abuelo y en la consulta les ayudaba escribiendo recetas al dictado. Su carrera académica es brillante, jalona de distinciones, becas meritorias y numerosas matrículas de honor. Se forma en Londres y en Nueva York, junto a Ramón Castroviejo, que le permite ser testigo del primer trasplante de córnea. Su vocación universitaria y su experiencia internacional impulsan un salto cualitativo en la clínica familiar.

Empecé a trabajar con mi padre y mi tío. Aunque les ayudaban, estaban solos, según su formación, se repartían las distintas áreas de la oftalmología. Pero yo pensaba que necesitábamos a un experto para cada parte del ojo y comenzamos a contratar a profesionales que venían a hacer la especialidad conmigo a Oviedo. Crecimos mucho gracias a eso. Llegó un momento en el que teníamos tantos pacientes que no cabíamos en la calle Uría.

Enseguida, vimos que esto requería de un esfuerzo de organización. En Estados Unidos aprendí que podíamos estar a su altura en cuanto a tecnología, pero la organización era la que marcaba la diferencia.

La organización marca el salto cualitativo de clínica a empresa. Con el desembarco de la cuarta generación en el puente de mando, se ordena el accionariado y se reparte las funciones en la familia. Luís es presidente y primer accionista, con el 50% del capital. Sus primos, oftalmólogos, hijos de su tío Álvaro, poseen cada uno el 25%.

Nunca pensé que iba a ser empresario. No me lo enseñaron en la facultad. Había estudiado Medicina en la Autónoma de Madrid y quise hacer todas las especialidades, porque todo me gustaba. Quería ser médico y, como tenía el empuje familiar de la oftalmología y había tantas generaciones por detrás, decidí especializarme en eso.

Pero me di cuenta de que, si quería tener más pacientes, necesitaba profesionales. En época de mi padre, un oftalmólogo abarcaba prácticamente toda la especialidad. En la mía, era imposible. Y, si tenías gente trabajando para ti, automáticamente, te convertías en empresario. No sabía lo que era, y, cuando vi que crecía más el esqueleto que el traje, tuve que pedir ayuda para convertir esto en una empresa. Y tuve que aprender.

Aun así, el 80% de mi tiempo o más lo dedico a la práctica médica. Hay que estar encima, pero toda esa parte de negocio la llevan los gestores. Cuando termino la consulta, por la noche, ellos me reportan y, con mi supervisión, tienen libertad absoluta.

Al doctor Fernández-Vega se le ilumina la mirada cuando, entre mesas, ordenadores, microscopios y lentes la recorre la planta baja del Instituto. Es su orgullo, se desenvuelve con comodidad en el que parece su hábitat natural. Pared con pared con su despacho privado, se distribuyen las instalaciones destinadas a la investigación. Es un viejo sueño que se hace realidad con la construcción de la nueva clínica y que aporta un salto cualitativo que la dota de una nueva dimensión.

Mi padre era valiente a la hora de tomar decisiones, tenía ya más de setenta años, pero me empujó a dar el salto. Compramos una parcela grande para construir el Instituto. Con nuestro arquitecto, Emilio Llano, visitamos en Estados Unidos no sé cuántas clínicas. También vinieron arquitectos americanos aquí y vieron cómo trabajábamos. Eso nos dio ideas acerca de cómo debíamos hacer la distribución para ser eficientes en el tratamiento de los pacientes.

El Instituto suponía una gran inversión así que decidimos hacerlo por fases. Primero, la quirúrgica, la que más falta nos hacía, que inmediatamente fue muy bien. Después, la clínica, para los pacientes. Y, la tercera, que me faltaba desde el principio, para la investigación.

Todos los días hay alguien famoso. Eso, indudablemente, nos concede relevancia, es un reclamo. Pero para nosotros son importantes todos los pacientes.

Por mi propia vocación docente y, de acuerdo a la idea que tenía de cómo debíamos progresar, buscamos una ligazón más estrecha con la universidad. El Principado de Asturias aprobó que nos convirtiéramos en Instituto Universitario y por eso tenemos títulos propios. Vienen estudiantes de grado y personas que han terminado la universidad, nacionales y extranjeros. También vienen a rotar MIR de otros hospitales.

No somos una clínica privada al uso, somos algo más. Contamos con un equipo de veinte personas en investigación a las que trasladamos continuamente problemas no resueltos en la clínica, y aplicamos después la solución que nos dan. Es decir, hay una retroalimentación permanente entre la investigación clínica y básica, algo que no hacen la mayoría. Esto, además, se traduce en publicaciones científicas. Tenemos tres líneas de investigación: degeneración macular, glaucoma y córnea. Estamos intentando crear córneas artificiales, hacerlas crecer. Es un trabajo muy bonito.

Gracias a la investigación y, sobre todo, a la especialización, nuestros resultados son francamente buenos. Fue importante contar desde el principio con un especialista para cada parte del ojo, es parte de nuestro valor añadido. Son de máximo nivel, muy bien formados, con muchísima experiencia. En muchas clínicas, si un paciente tiene un problema de retina y el oftalmólogo no es especialista, debe mandarlo a un retinólogo. Nosotros tenemos expertos en retina, en lacrimales o en cualquier otro problema. De tal forma que, cuando, en cualquier sitio, una persona tiene un problema en los ojos y es serio, al menos se plantea la posibilidad de venir a Oviedo.

Buscamos la excelencia, aunque a veces es difícil de medir pues se marca en pequeñas pautas de resultados. Eso es lo que creo que hace que los pacientes hagan el esfuerzo de venir aquí, porque es más fácil desplazarse a Madrid o a Barcelona que viajar hasta Oviedo. Y los pacientes vienen.

El 15 de noviembre de 1986, el Príncipe de Asturias inauguró la primera fase del Instituto. Un año después, la infanta Cristina, una de sus pacientes, inauguraba la segunda. Cien mil personas lo visitan al año, el 75% de fuera de Asturias. Muchos son miembros de familias reales, actores, cantantes, caras conocidas, que, en fotografías dedicadas que cuelgan en las paredes, muestran su agradecimiento.

Tenemos una capacidad para tratar las patologías oculares muy alta, tremenda. La frontera es el nervio óptico.



Queremos seguir en Asturias, en ningún momento hemos dudado de la viabilidad del proyecto, ni siquiera durante la crisis.

Todos los días hay alguien famoso. Desde que estuvo aquí el rey de Arabia Saudita, hasta que... Eso, indudablemente, nos concede una relevancia, es un reclamo muy importante. Pero, como no puede ser de otra manera, para nosotros, son importantes todos los pacientes.

Hemos crecido al amparo de la ciencia y de sus necesidades. Al principio, todo el mundo quería operarse para quitarse las gafas, lo que provocó un aumento exponencial del número de visitas. Pero el envejecimiento de la población es un hecho, provoca la aparición de una serie de nuevas dolencias y cada vez vienen más personas con necesidades propias de la edad.

La salud ocular de los españoles es buena y, en general, están más mentalizados de que hay que hacer revisiones para prevenir, pero no hay todavía una rutina. Por encima de los 40 años, casi el 2% de la población tiene enfermedades oculares y, a los 45 años, el 95% tiene vista cansada. En ese momento, va al oftalmólogo. Y él debe aprovechar para hacer una revisión completa. A partir de ahí, muchos se quedan enganchados.

Tenemos una capacidad para tratar las patologías oculares muy alta, tremenda. Muchas cosas incurables en la época de mi padre, ahora las podemos curar, como la córnea. Es como si fuera el cristal del reloj. Si está rayado, no puedo frotarlo, porque no se va a quitar. Antes, poníamos un cristal nuevo. Hoy, si está rayada la parte superficial, la sustituimos. Son trasplantes lamelares, no de todo el cristal. Esto ha mejorado de forma importante.

En la práctica médica, la tecnología no lo hace todo, pero sí nos ayuda a hacer diagnósticos y tratamientos. La utilización continua de pantallas cada vez provoca más miopías. En sí mismas, no son malas, pero se parpadea menos, el ojo se seca, la vista se cansa. Las operamos con láseres. También las hipermetropías o astigmatismos. Nos ayudan con la cirugía de la catarata, una patología muy frecuente, o, con la presbicia, aunque procuramos retrasar

la operación a partir de los 55 años. Nos servimos de ultrasonidos y tenemos lentes para que el paciente pueda ver de lejos y de cerca sin utilizar gafas. Incluso en las degeneraciones maculares, que hasta hace unos años no se podía hacer nada, hoy, unos pinchazos en el ojo pueden ayudar a mantener la visión.

La frontera es el nervio óptico. Si está atrófico, no hay nada que hacer. Esto es igual que si tienes una bombilla y un cable. Puedo cambiar el cristal de la bombilla, quitar el fusible o arreglarlo, pero, si el cable está cortado, por mucho que actúe sobre la bombilla, no luce. Si el nervio está atrófico, por mucho que haga en el ojo, no luce.

El nervio es una expansión del cerebro. Mientras no haya un trasplante de neuronas, no va a servir. Eso mi generación no lo va a ver, ni la próxima, pero, en el futuro, posiblemente se hará. Hasta ahora, se han quitado muchos tipos de ceguera. Para los que quedan, como pueden ser las degeneraciones retinianas importantes, se acabarán haciendo trasplantes. Y se terminará curando de alguna manera la atrofia del nervio óptico, pero a muy, muy largo plazo. Hoy es una frontera.

Se apasiona al hablar de su especialidad. Aunque no quiera compararse con la Clínica Mayo, treinta años después de tomar el mando, Luís Fernández-Vega, la cuarta generación, ha convertido al Instituto familiar en un centro de prestigio, una de las referencias indispensables de la ciudad de Oviedo.

Hay personas que visitan Asturias por primera vez cuando vienen a la consulta y regresan en verano a pasar unos días. Son fuente de ingresos para hoteles, restaurantes, incluso tiendas. En 2012, cuando todo estaba tan mal, la Universidad hizo un estudio sobre el impacto de nuestra clínica en la economía regional. Muchos pacientes que van y vienen en el día, ahora es más fácil, pero, en ese año, el diez por ciento de las pernoctaciones hoteleras eran de pacientes.

Me preguntan por qué no nos vamos a Madrid. Estoy sujetando la clínica que tenemos allí, para que no se haga más grande. Si un paciente está en ella y quiere tener mi opinión, dispone de una sala de telepresencia. Da la impresión de que estamos al lado, separados por una mesa. Obviamente, es para algo concreto, porque se pierde la relación más íntima, del paciente con el médico, que es fundamental.

Queremos seguir en Asturias, en ningún momento hemos dudado de la viabilidad del proyecto, ni siquiera durante la crisis.

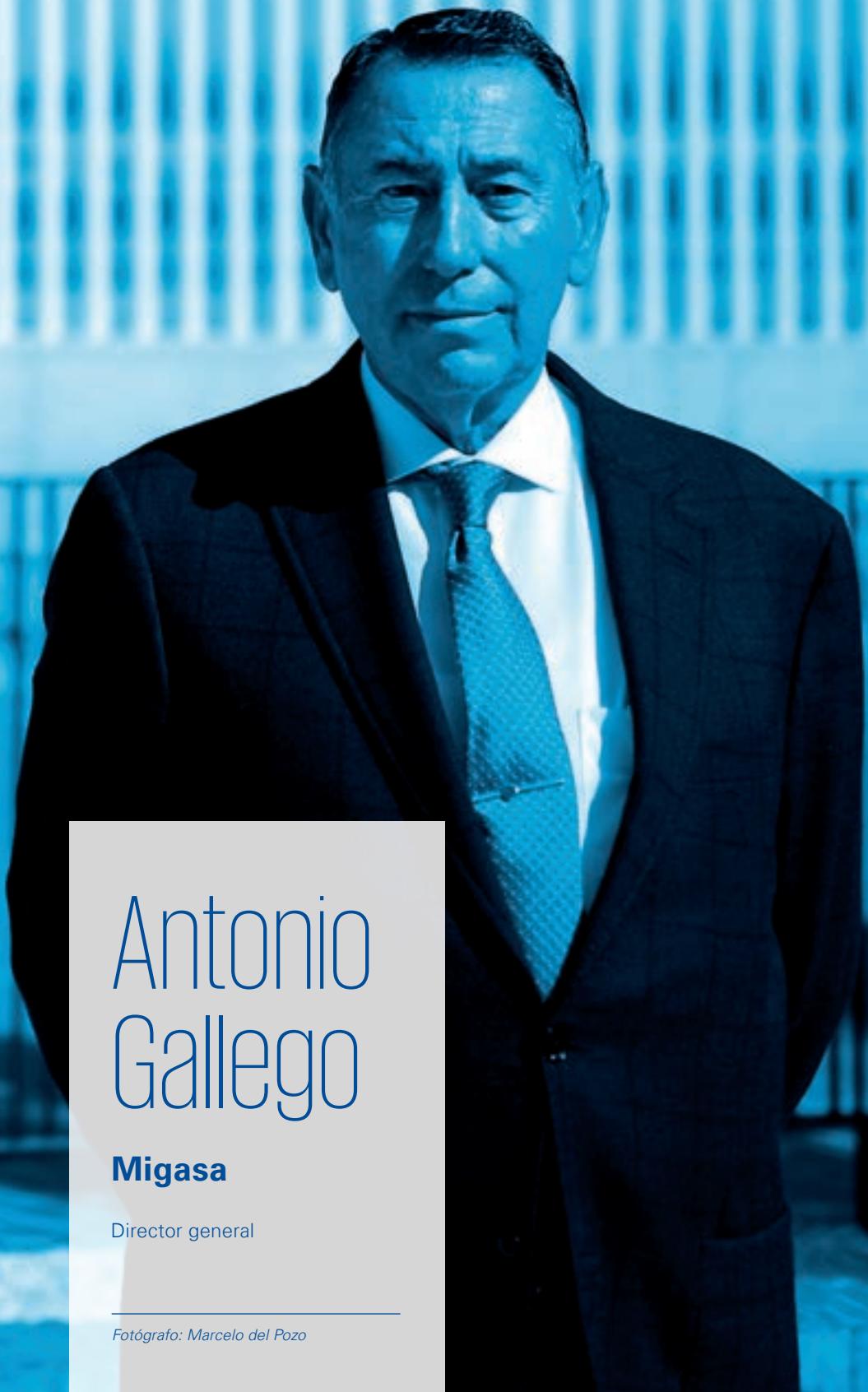


Pero queremos seguir en Asturias, en ningún momento hemos dudado de la viabilidad de este proyecto, ni siquiera cuando estábamos en crisis, en la tercera fase de la clínica, que habíamos empezado a construir en 2007. Cuando las cosas van muy bien en el país y todo el mundo gana dinero, el gasto en sanidad sube en menor medida que el resto. Sin embargo, cuando la economía cae en picado, el gasto en salud, aunque baja, lo hace más suavemente. Hay menos volatilidad, la horquilla entre subidas y bajadas es más reducida. Es más estable.

A Luís Fernández-Vega Sanz le queda mucho por hacer antes de dar el relevo a la quinta generación. El objetivo es mantener el listón alto. Las herramientas: CiCaCoa y mucho trabajo.

Empiezo a las ocho de la mañana en el hospital y llego a casa a las nueve de la noche. Los fines de semana hay conferencias y congresos. La familia se resiente y, aunque saben lo que es esto, procuro dedicarles tiempo. Pero volvería a hacer exactamente lo mismo. Tendría que estudiar un poco más para no ser un empresario que llegó de refilón. Pero sí, volvería a ser empresario y oftalmólogo, volvería a venir aquí, a Oviedo.

Nuestra idea es seguir creciendo, en el sentido de hacer las cosas cada vez mejor. Cada vez hay más competencia, pero nos estimula. Mantener la excelencia es muy importante y muy difícil, pero hay que hacerlo. Con eso, creo que los Fernández-Vega, con una quinta generación perfectamente formada, ayudándose de la investigación básica y la clínica, van a seguir avanzando. Y seguiremos en Asturias, trabajando por esta región siempre y cuando no nos lo pongan demasiado difícil con medidas que nos separan de otras Comunidades a la hora de competir. **I**



Antonio Gallego

Migasa

Director general

Fotógrafo: Marcelo del Pozo

Entre hileras de botellas de dorado aceite que avanzan sobre cintas, Antonio Gallego disfruta con la misma pasión de un niño en la mañana de Reyes. Incansable, se mueve como pez en el agua en la nueva fábrica de Ybarra Alimentación en Sevilla. Es su vida. Sus ojos de vivaz mirada, que no pierden un solo detalle, le delatan. La fábrica es el capricho y la forma de vida de un hombre que ha trabajado en el aceite desde que tenía catorce años. Un hombre que no olvidará el 16 de julio de 2016. Una inmensa y enorme columna de humo negro, alimentado de aceite, delataba el lugar del incendio. La fábrica de Ybarra ardía por los cuatro costados. No quedaron ni los cimientos.

El peor momento de mi vida ha sido la muerte de mi hermano Diego. Era muy joven, trabajaba conmigo. Sufrí mucho –Gallego traga saliva, le cuesta continuar, sus ojos se humedecen–. Después –coge aire y prosigue con voz temblorosa tras permanecer unos segundos en silencio–, lo más duro fue el incendio en la fábrica de Ybarra. Fue muy, muy grande. Ardió todo, de la noche a la mañana no quedó nada. Lo miraba y pensaba: ¿y ahora dónde producimos todo esto?... ¿Dónde?... No había planta en España capaz de hacer todo lo que teníamos que fabricar. Me pasaba el día dándole vueltas, pensando y pensando qué podíamos hacer.

Ese día marca un antes y un después en la historia de Ybarra Alimentación. La respuesta a las preguntas que le desvelaban se la dio el mercado. Agradecido, Gallego recuerda la reacción que ante su desgracia mostraron distribuidoras, consumidores e, incluso, competidores.

Nos quedamos helados con la respuesta de los consumidores. Aunque no se nos había pasado por la cabeza que pudiéramos sufrir un incendio así, manteníamos un stock de producción de, aproximadamente, dos meses, como prevención ante cualquier problema que pudiera surgir. Y nos llevamos

La presencia del Rey en la inauguración ha sido muy importante. Nos dio una fuerza comercial enorme. Soy muy, muy trabajador y muy empresario, pero no me lo esperaba, fue una gran sorpresa. Y una alegría enorme.

la sorpresa de que, en quince días, dejaron todas las tiendas sin producto. La gente iba a comprarlo pensando que no iba a haber más y, en vez de llevarse dos botes, se llevaban el doble o el triple. No quedó nada, durante quince días no dispusimos de mercancía.

Llamamos a las empresas de la competencia y la verdad es que reaccionaron muy bien, estaban dispuestas a fabricar nuestras salsas. Obviamente, era cuestión de precio. Y nos ha costado. Con el aceite, hubo menos dificultades, porque tenemos una gran fábrica en Córdoba, Alcolea, y otras más pequeñas. Fue muy sufrido, porque hubo que trabajar durante veinticuatro horas, sábados y domingos incluidos y se incrementaron los costes del transporte, era inevitable.

Tuvimos que salir a decir que nos comprometíamos a seguir suministrando nuestro producto a las tiendas. Las grandes empresas de distribución se portaron muy bien. Normalmente, si no tienen una marca, colocan otra en el lineal. Pero respetaron nuestro lugar, no pusieron nada y eso es algo que debemos agradecer. En cuanto dispusimos de producción lo volvimos a llenar inmediatamente.

El 14 de septiembre de 2018, a las once y media de la mañana, el Rey llegaba a Dos Hermanas para inaugurar las nuevas instalaciones de Ybarra. Tras el golpe, en tiempo récord, la empresa renacía sobre sus cenizas. Después de ver un vídeo con los hitos más relevantes de su historia, don Felipe recorrió acompañado por Gallego los lugares más relevantes del complejo industrial de 37.000 metros cuadrados. Fue el primero en hacer el recorrido que hacen todas las visitas que recibe el presidente. A él le gusta ejercer de anfitrión.

Nos llamaron desde la Casa Real para comunicarnos que el Rey quería inaugurar la fábrica. Soy muy, muy trabajador y muy empresario, pero no me lo esperaba, fue una gran sorpresa. Y una alegría enorme.

Me dijeron que don Felipe vendría en abril o en mayo, que es cuando teníamos previsto terminar la obra. Pero llegaba junio y aquello no se acababa, no podíamos recibirlle con todo en obras. Acabamos en septiembre y aunque en Zarzuela ya tenían la agenda completa, la modificaron para que el Rey pudiera estar con nosotros en la inauguración. Me dijeron que solo disponía de entre media hora y una hora, pero cuando llegó le dije:

- Señor, todo esto es muy grande y necesitamos tiempo para recorrerlo.
- Ha venido la familia Ybarra y la familia Gallego, que son los que han invertido el dinero para hacer la fábrica y a todos les gustaría saludarle.
- No te preocupes, Gallego –me respondió–.

Nunca le había tratado. Fue muy amable. Estuvo aquí tres horas y media, yo estaba encantado. Después de hablar con nosotros tuvo un gran detalle, porque uno a uno fue saludando a todo el personal. Nuestros empleados le hacían fotos y cuando trataba de evitarlo me decía: "tranquilo, no te preocupes". Se quedó después a tomar una copa con todos.

Para esta empresa, la presencia del Rey en la inauguración ha sido muy importante. Nos dio una fuerza comercial enorme. Hoy en día, muchos de nuestros clientes quieren visitar la fábrica. Está abierta. Cuando la ven, tanto a los españoles como los extranjeros les llaman la atención las medidas de seguridad que hemos tomado. Son las que debe tener una gran fábrica. Cuidamos mucho el control de calidad. Es importantísimo. Estamos encima de todo para no tener ningún problema.

Salvo aquel devastador incendio, no ha habido crisis. "Ninguna –asegura categórico–, hemos crecido cada año y tenemos ya dieciséis factorías en Andalucía". Su historia comienza antes de nacer él, en plena postguerra. Miguel Gallego Núñez, su padre, inicia el negocio transportando aceite de oliva.

Migasa nace en torno al año 1960. Los hermanos de mi padre estaban en Andalucía y como él, en Castuera, en Extremadura, no tenía un gran futuro, en torno a 1945, se fue a trabajar con ellos. Uno tenía camiones, transportaba aceite de oliva y mi padre se dio cuenta de que ahí había un negocio. Al cabo del tiempo, se separó de su hermano y montó una almazara en Lebrija. No tenía muchos recursos en ese momento, así que, a medida que iba creciendo, iba arrendando almazaras. Se acercó mucho a los agricultores y toda esa labor que hizo permanece. Es muy útil, todavía hoy nos conocen.

Primero se produjo el noviazgo, nos conocimos. Como, con el paso de los años, nos dimos cuenta de que la relación era buena, decidimos hacer una alianza. La unión de los negocios de Migasa e Ybarra ha funcionado muy bien.



En el año 1960, ya con sus cuatro hijos, compra en Dos Hermanas y funda Migasa. A partir de ahí, él se mantiene un poco al margen, nos deja a nosotros. En esos primeros años, vendíamos granel, que es como se comercializaba el aceite en España. Éramos ya una de las principales aceiteras del país, hacíamos oliva y semillas de girasol. Pero no teníamos marca. El futuro estaba en envasar, comercializar una marca puntera. Ahí comienza el acercamiento con Ybarra.

Si en Migasa la tercera generación se va incorporando a la empresa paulatinamente, en Ybarra ya está asentada la cuarta. Es una de las primeras empresas exportadoras de España y, en su haber, se anotan varios hitos, tanto en el negocio como culturales. Su fundador es uno de los promotores de la célebre Feria de Abril sevillana.

En 1842, José María Ybarra viaja desde Bilbao a Sevilla. Le gusta la ciudad, acaba casándose con una sevillana y se establece en Andalucía. Era empresario, un hombre con muchas ideas. Se da cuenta de la gran variedad de productos que ofrece el campo y comienza a enviar aceituna en barcos a Estados Unidos y Sudamérica. No tarda en empezar a



envasar aceite de oliva. Entonces se hacía en lata, todavía no se había desarrollado la botella de cristal. Es uno de los primeros exportadores que lo hace.

Tuvo muchos hijos, que fueron incorporándose a la empresa y, en el año 1860, se da cuenta de que tiene que ir a más. Se le ocurre envasar también mayonesa. En ese momento, en España había salsas, pero todas eran importadas. Ybarra es la primera compañía nacional que se dedica a hacerlo, se vuelca en ello.

La complementariedad de ambas, Ybarra y Migasa, las aboca a una alianza empresarial que se irá estrechando paulatinamente.

Migasa vendía muchísimo aceite a Ybarra, prácticamente toda su producción, en exclusiva. Las dos familias, Gallego e Ybarra, manteníamos una relación muy buena. De modo que, en torno al año 1996, se plantea la posibilidad de hacer más cosas juntos. Ybarra estaba muy volcada en las salsas y tenía más dificultad con el aceite, necesitaba a alguien detrás. Nosotros éramos especialistas en aceite de oliva –y, en 2001, compramos la marca La Masía a Unilever–, así que éramos complementarios.

En 1996, Hijos de Ybarra y Migasa pusimos en marcha una alianza estratégica que, desde entonces, nos ha permitido unir esfuerzos e ilusiones en múltiples proyectos para consolidar un grupo comprometido con la calidad. Primero se produjo el noviazgo, nos conocimos. Como, con el paso de los años, nos dimos cuenta de que la relación era buena, decidimos fusionar las empresas de aceite de oliva. Unos años más tarde, creamos una sociedad en la que cada uno tiene el cincuenta por ciento del capital.

La unión de ambos negocios ha funcionado muy bien. Hoy, somos un referente a nivel nacional e internacional. Fabricamos un 25% de las salsas y mayonesas y envasamos un 20% del aceite que se consume en España.

Es una empresa de alimentación en la que el aceite y las salsas son los grandes activos. Una empresa con una estrecha vinculación con el campo, en el que Gallego se mueve como pez en el agua. Su mercado depende del olivo, de la lluvia, del agricultor.

El aceite de oliva es un producto muy volátil, sube y baja en función de las producciones. Las cosechas serán importantes si llueve en abundancia, porque el olivo necesita agua durante toda la primavera y en septiembre.

En 2018, el precio subió a cuatro euros. Se recogieron 1.250.000 toneladas de aceituna y sobraron 350.000. Hubo un excedente que nadie esperaba, pero es que el precio era muy alto. Si la diferencia con el aceite de girasol es muy grande –y en ese momento costaba un euro– el consumidor se lo piensa. En ese año, se perdió mucho consumo.

Con todo ese excedente, el precio empieza a bajar y el agricultor se retiene para esperar a que suba. En 2019, no se esperaba lluvia, pero empezó a caer el 1 de marzo y siguió toda la primavera, así que, en vez de descender, la cosecha subió a 1.800.000 toneladas. Cuando el agricultor se da cuenta de que el precio no va a subir, más bien al contrario, acude el mercado a vender todo lo que tiene retenido. Si todos hacen lo mismo, la oferta sube más y el precio, lógicamente, seguirá cayendo.

Cuando el aceite llegó a cuatro euros, se vio el negocio y se comenzó a sembrar muchísimo olivo. No solo en España, también en Portugal, Túnez, Italia, Grecia, en todo Marruecos. Las producciones son muy grandes y el consumo ha bajado, porque los precios han sido muy elevados. Necesitamos que el consumo se recupere. No va a ser fácil. Como los precios del girasol

son tan bajos, se ha ido todo el mundo al olivar. Se han sembrado olivos en tierra de girasol.

En ese segmento somos muy fuertes en Andalucía, porque tenemos el ciclo completo. Damos la semilla al agricultor, refinamos y envasamos. Entre oliva y girasol, trabajamos con más de 80.000 agricultores que para nosotros son muy importantes. Y, a pesar de que son muchos, todos los años tenemos que importar casi 350.000 toneladas de aceite o pipas de girasol, porque España es deficitaria.

Producimos entre 650.000 y 700.000 toneladas de girasol y necesitamos 1.400.000. No se siembra para eso, porque los precios son bajos. Los países del Este producen 10 millones de toneladas y aquí producimos 600.000. No pagan aranceles y al precio que te venden allí es al que tú compras en el campo español. Traerlo a España cuesta lo mismo que transportarlo del campo español al molino.

En marca propia, marca de distribuidor y a granel, el aceite de Migasa llega a setenta mercados en los cinco continentes. Pero el principal sigue siendo el español, donde, aunque el aceite sea un producto insustituible en la dieta, queda camino aún por recorrer.

El mercado se gana haciendo promociones y se ha hecho muy poco, es necesario hacer mucho más. Tendemos a hablar de las virtudes del virgen extra y hay que hablar del aceite de oliva, que es el que el público conoce como suave y sirve para freír y cocinar. Dicen que el extra es mejor y no es necesariamente así. Ni es mejor, ni es peor. Simplemente tiene distinto uso. Además, hay que tener en cuenta que el aceite es el fruto natural de un olivo. Unos años es mejor que otros, es más suave o rasca más en la garganta. El extra es para hacer ensaladas, una salsa, un caldo de verduras o una tostada. Cuando vas a venderlo fuera, te dicen que un aceite tan fuerte como ese no lo quieren.

Comercializamos nuestro aceite en todos los segmentos: con marca española, con marca de distribución y con granel, que se vende bastante.

Hoy, con un interés de entre el 1 y el 3% una empresa puede triunfar. Ahora bien, para tener éxito hay que pensar y arriesgar, no ir al pelotazo.



El público debe saber lo que hay. En casa, en familia, en el campo, desayunamos aceite de oliva. En la mesa hay tres o cuatro botellas y cada una tiene un sabor, unos amargan más que otros. Y cada cual elige según su gusto. Cada uno de los productos tiene una aplicación y eso es algo que el consumidor todavía no tiene claro. Ni siquiera los españoles lo saben.

En Estados Unidos, lo que se produce, sobre todo en la zona de California, es mucha aceituna de mesa. La española estaba apretando muchísimo y los productores americanos han presionado para lograr que se pongan aranceles para protegerse. Sin embargo, el consumo de aceite de oliva es ya muy elevado, necesitarían varios años para producir la cantidad que enviamos allí.

España es líder en ese mercado. Hace años, vendíamos a los italianos nuestro excedente de aceite, ellos lo envasaban con su marca y lo colocaban en Estados Unidos como si fuera suyo. Por eso eran los primeros. España no tenía mercado en aceite o tenía muy poco, era muy pequeño y, sin embargo, Italia tenía una representación fuerte. Nos acomodamos. Venían a comprárnoslo y, como tampoco teníamos una producción grande, se lo vendíamos.

Hasta que se modificó la normativa y ya no podían venderlo como Made in Italy. En el peor de los casos, había que poner la etiqueta de Comunidad Europea. Desde ese momento, el sistema de comercialización empezó a cambiar. Como en España teníamos más producción, empezamos a movernos en Estados Unidos. Y, hoy, aunque hay que tener en cuenta que muchas empresas italianas se han instalado en España para producir y lo envían directamente a América, somos líderes, vendemos mucho más allí que Italia.

Nosotros comercializamos nuestro aceite en todos los segmentos: con marca española, con marca de distribución y con granel, que se vende bastante. Sería mejor que todo llevara nuestra marca, pero hacer una marca no es fácil. Hay que ir empujando, tienes que vender barato y eso tiene sus inconvenientes. Debes, además, tener en cuenta que los fletes del transporte son muy caros. Un contenedor de aceite envasado puede costar el triple que de granel, porque transportas cristal o pet. Aunque cada día se vende más envasado, todavía hay mucho granel que se envasa allí, como marca blanca. En salsa, como Ybarra, tenemos también marca en Estados Unidos y la vendemos muy bien.

Me gustaría que siempre hubiera personas de la familia representando a la compañía. Deben estar dispuestos a pelear por esto. Y no es fácil. Una lucha de estas te exige muchísimo.

Estamos ya en más de 70 países, comenzamos a exportar en los años 60. Todo el mundo ve que la dieta mediterránea es lo más sano que hay, por eso va creciendo el consumo. Ahora, el gran mercado es China. Y avanza, pero no tan deprisa como algunos imaginan. Empezaron a consumir aceite de oliva hace diez años. El consumo entonces estaba en 30.000 toneladas y ahora está en 40.000 al año. España consume 35.000 toneladas de aceite al mes. China es grande. Si cada chino cogiera un día una botella de aceite, ¿cuánto íbamos a vender? No es fácil, llevamos años.

Mano a mano con su aceite, viajan las salsas. La bandera del Grupo Ybarra Alimentación es la mayonesa, pero ha crecido innovando en nuevos sabores e incorporando nuevas marcas, como Musa.

Llevábamos diez años tras ella, nos interesaba mucho. Ahora tenemos dos marcas de salsa, Musa e Ybarra. Son muy importantes, nos convierten en la segunda marca en España. Hoy, tenemos una gran gama de salsas, además de la mayonesa, aceite de oliva, aceite de semillas, girasol y aceitunas.

Tienes que estar todos los días en la cocina, porque el consumidor pide productos nuevos. Cuando entramos aquí, hacíamos tres salsas. Y hoy hacemos cuarenta. El consumo está estabilizado, no ha crecido. Pero nosotros hemos ganado fuerza. Nos hemos abierto más y, con la compra de Musa, hemos ganado mercado.

Han entrado también en vinagres balsámicos o verduras de la huerta navarra envasadas. La fábrica, en la que las familias Gallego e Ybarra invirtieron más de cuarenta millones de euros tiene recorrido para hacer más.

Empezamos de cero y hemos ido poco a poco.

He conocido intereses al 18% durante muchos años. Se lo digo a los chavales cuando voy a la universidad. Ahora, el campo es muy grande, pero lo es

porque hemos levantado en él negocios como este. Hoy, con un interés de entre el 1 y el 3% una empresa puede triunfar. Ahora bien, para tener éxito hay que pensar y arriesgar, no ir al pelotazo.

La empresa se ha ido profesionalizando. Tanto que, hoy en día, apenas se nota la presencia de la familia. Pero hay una diferencia entre el profesional y el dueño: si yo me voy a mi casa, sigo pensando en la empresa. Voy a comer y hablo de la empresa. Eso también resulta útil para que las personas de la familia sepan lo que hay. Muchas veces, me dicen: ¿nada más me vas a hablar de esto, no puedes hablar de otra cosa? Y respondo: es lo que he estado haciendo todo el día.

En casa, se vive mucho la empresa, pero no es lo mismo la segunda que la tercera generación o la cuarta. Tienen otros intereses profesionales. También las familias son más pequeñas. Las nuevas generaciones son jóvenes todavía, hay niños pequeños que están estudiando. No ha llegado el momento de decidir si pueden o deben incorporarse a la empresa. Los preparamos para que lo hagan, pero no se lo exigimos.

Mi caso fue distinto, mis hermanos y yo comenzamos a trabajar con nuestro padre cuando éramos muy jóvenes, con catorce años. En esta empresa, he pasado por todos los puestos. Entré en ingeniería, donde me formé. Después, fui metiéndome en la actividad más comercial. Era una vida distinta, las cosas han cambiado.

Cuando era un niño, para entrar en casa al llegar del colegio tenía que pasar por la fábrica. Hoy no es así. Mis hijos y mis sobrinos han visto algo, pero mis nietos, los que vienen detrás, no lo han conocido. Les he traído a solas y con el colegio a visitar la fábrica de Ybarra, para que la conozcan y, cuando estoy con ellos, procuro transmitirles lo que es la empresa, para que se den cuenta de lo que hay. Pero la empresa familiar requiere de mucho sacrificio y eso los jóvenes también lo ven en sus padres.

Me gustaría que, en el futuro, siempre hubiera personas de la familia representando a la compañía, acompañados de buenos profesionales. Deben estar dispuestos a pelear por esto. Y no es fácil. Es más sencillo vivir en Estados Unidos y cobrar el dividendo. Una lucha de estas te exige muchísimo. Incluso, se gana menos dinero. Esto tiene que gustarte. **I**

A professional headshot of Jordi Gallés, a middle-aged man with short dark hair, smiling warmly at the camera. He is wearing a dark blue suit jacket over a white collared shirt. The background is a soft-focus outdoor scene with greenery.

Jordi Gallés

Europastyry

Presidente ejecutivo

En Europastry huele a pan recién horneado. No en vano, Pere Gallés, el fundador, era panadero. La fórmula de su éxito aúna semillas y aguas escogidas, recetas ancestrales y el uso de una tecnología puntera, fruto de un permanente proceso de innovación. Tradición e investigación se dan la mano en su fábrica, a las afueras de Barcelona, desde la que venden panes a todo el mundo. No es una profesión la de panadero, sigue siendo un oficio que Jordi Gallés ha heredado de su padre. Lo ha vivido desde que era un niño.

Mi abuelo tenía un molino en un pueblecito de Barcelona que se llama Castellterçol y mi padre aprendió el oficio allí, en una panadería. He crecido con olor a pan, entre harina y panaderos. Cuando era niño, me impresionaban manejando los sacos de cincuenta kilos como si fueran muy ligeros. Era hipnótico verlos elaborar las masas a mano. Todos en la familia lo hemos vivido desde pequeños.

“Origen, pasión y tiempo son los tres elementos que definen nuestros treinta años de historia –dicen en la familia Gallés–. El origen es la semilla, el cereal, indisolublemente asociado a la historia de las grandes civilizaciones mediterráneas. El fruto, el pan, la raíz de la palabra compañero –cum panis, el que comparte el pan–. La pasión en Europastry radica en mantener ese vínculo con la tierra y el trabajo artesanal de los antepasados.

Hay gente que ha pasado toda una vida trabajando durante la noche. Descubrí ese mundo, que parece que no existe, pero que está ahí –recuerda Jordi Gallés–, al recorrer con mi padre las panaderías que tenía en Barcelona. Empezó en los años setenta y, en los ochenta, ya tenía una cadena.

El negocio crecía rápidamente y también su complejidad. Había que hacer el pan cada madrugada, pero los clientes no solo compraban por las mañanas, lo pedían por la tarde o el fin de semana y, a medida que pasaba el tiempo, la

Mi padre se inspiró en los panaderos franceses que empezaban a congelar la masa de pan para utilizarla después. Él mejoró su tecnología, fue pionero en trabajar el pan precocido.

variedad de productos se ampliaba. Eso le planteaba un problema operativo que debía solventar. De ahí surge la innovación, de esa necesidad de tener bien surtidas sus propias panaderías, al menor coste posible, centralizando al mismo tiempo toda la producción.

Mi padre se inspiró en los panaderos franceses, que, en esas fechas, empezaban a congelar la masa de pan para utilizarla después. Él mejoró su tecnología, fue pionero en trabajar el pan precocido. Lo horneaba al ochenta por ciento, del mismo modo que en el proceso tradicional y, después, lo congelaba. De ese modo, se mantiene hasta un año. Posteriormente, en el punto de venta, se cocía durante veinte minutos y estaba listo para consumir, igual que el fresco, porque conserva todas las propiedades.

Era una solución muy atractiva para solventar los problemas operativos y, cuando la pone en marcha, se da cuenta de que es un éxito. Los consumidores lo aceptan de una manera muy, muy buena, el producto empieza a tener mucha venta. Y él piensa: "si en lugar de utilizarlo solo en mis tiendas lo vendo a terceros, aquí hay un negocio".

Ése es el germe de Europastry. La empresa como tal nace en 1987. En aquel momento, se divide en dos. Por un lado, abastece a las tiendas propias. El otro es el negocio fabril, dedicado a elaborar masas congeladas para otros panaderos, para la restauración o el supermercado.

Una idea aparentemente sencilla, una evidencia a los ojos de un consumidor del siglo XXI. Pero, en aquellos años, hubo que vencer convenciones, costumbres arraigadas y supuestos derechos adquiridos.

En los setenta, los precios y el surtido estaban regulados por ley, como hoy las farmacias o el taxi. Solo podías abrir un nuevo establecimiento si el resto de panaderos te daban licencia. El sector se liberaliza en el 81 o el 82 y, al cabo de cinco años, aparecemos nosotros.

Cuando comenzamos a trabajar con el producto congelado, preguntábamos a nuestros empleados si preferían cambiar su jornada y muchos no querían. Trabajaban en condiciones que hoy nos parecerían muy pesadas, pero vivir de día les resultaba extraño: su mundo era la noche. Sin embargo, lo más complicado era vender. Aparecíamos con el catálogo y algunos nos veían como a la peste: “¡Fuera de aquí, vais a ser mi ruina –decían–!”

Ha evolucionado. Ahora, el panadero no es un competidor, es un aliado. Poco o mucho, todos usan masas congeladas, que, bien elaboran, bien compran a terceros, de los segmentos más básicos a los premium. Todos se apoyan en el frío para mejorar la calidad. Hoy, en una panadería hay más de ciento cincuenta artículos a la venta. Ante un consumidor más complejo, que cada vez quiere más productos y ante un producto cada vez más diferenciado, es muy difícil hacerlos de noche, cada día, de lunes a domingo.

Cinco años después del nacimiento de Europastry, llega la gran oportunidad. A lo largo de su historia contemporánea, los Juegos Olímpicos han sido una gran plataforma de lanzamiento de nuevos usos tecnológicos y los que se celebran en 1992, en Barcelona, abren a Pere Gallés la puerta del mercado nacional.

Dimos el salto, de compañía muy local a compañía nacional, cuando nos convertimos en proveedores de Barcelona 92. Para los organizadores, la seguridad alimentaria era vital, no podía haber riesgo de envenenamiento o cualquier problema con los productos que consumieran los atletas. Y, si el pan se hacía cada noche, era muy difícil controlarlo. Elaborarlo tres meses antes y guardarlo en cámaras frigoríficas era un sueño para ellos.

Yo aún era joven, tenía diecisiete años. No trabajé en la elaboración, pero sí en los puntos de venta, cociendo el pan para los atletas en la Villa Olímpica. Incluso, algún día, fui al centro de cocción en el Estadio Olímpico o al pabellón de baloncesto de Badalona. Recuerdo cuando vino el Dream Team y pasó por la cantina. Al ver a Magic Jordan cogiendo el pan y comiéndolo, pensé: ¡esto es el límite, más que esto no se puede llegar a hacer!

Los Juegos Olímpicos nos abrieron las puertas de la hostelería. Grupos que vendían bocadillos, como Áreas o Pan's&Company, crecían de forma muy rápida a principios de los noventa. No podían empezar a abrir por toda España y tener un pan diferente en cada restaurante. Necesitaban controlar la cadena



de suministro y, con ese fin, era más atractivo nuestro producto que el que pudiera hacerles, cada día, el panadero más cercano.

Hoy, tenemos más de sesenta mil clientes. De todo el pan que se vende fresco, sin embolsar, en torno al treinta por ciento es congelado y un tercio lo elaboramos nosotros. Eso quiere decir que, más o menos, el diez por ciento de la panadería fresca en España es de Europastry. Generalmente, los consumidores son clientes nuestros sin saberlo, pero a nivel profesional es una solución de sobra conocida.

Una solución que, una vez comenzó a extenderse por la geografía española, no tardó en encontrar nuevos mercados.

En los países desarrollados, la panadería congelada representa en torno al treinta y cinco por ciento de la panadería fresca. Es una innovación que, en parte, ha nacido aquí, hay muchos panaderos pioneros en España. Europastry, como ha participado de ese nacimiento, se ha convertido en una de las compañías más importantes del sector a escala internacional.

Inicialmente, crecimos en el mercado nacional. Tanto, que hubo momentos en los que parecía casi imposible poder abordar tantas necesidades de golpe. Como siempre hemos ido por delante del sector, como trabajábamos con una tecnología puntera, nos empiezan a llamar desde Francia o Portugal. Nos han visto en ferias o conocen el producto y les gusta. Quieren comprar. Y, a medida que la compañía

Si, hace diez o quince años, nos llegan a contar lo que es hoy Europastry, no nos lo creemos. Nuestra ambición es mantenernos como la compañía más dinámica de masas congeladas a nivel internacional.

se va consolidando, en 1996, hacemos los primeros pinitos en el extranjero, en los mercados más cercanos, donde la necesidad comienza a despuntar.

En ese momento, el negocio no daba el dinero suficiente para invertir lo que necesitábamos para aprovechar esa oportunidad. Yo estudiaba Económicas en la Universidad y casi todo lo que en clase te decían que era lo ortodoxo lo incumplíamos. Y es que, en la práctica, no es tan sencillo como en los libros. Te enseñan que hay que separar el patrimonio personal del de la empresa. Pues bien, nuestra casa, la vivienda familiar, era el aval para poder financiar una máquina de Europastry.

Crecer tan rápido entraña tantos peligros como estancarse. Y Europastry, que avanzaba a mediados de los noventa a velocidad de vértigo, se enfrenta a la disyuntiva de poner límites, porque carece de músculo financiero para expandirse, o arriesgar. Elegir la segunda opción significaba, para los Gallés, abrir las puertas a terceros al capital de la empresa familiar.

Era una compañía pequeña en desarrollo rápido. O echábamos el freno y nos intentábamos consolidar aquí y que Barcelona fuera nuestro fortín o aprovechábamos la oportunidad. Si lo hacíamos, había que abrir el capital. No había punto intermedio.

No es sencillo encontrar un socio. Puedes dar con un industrial que quiere entrar en la empresa porque encuentra sinergias con su propio negocio. Eso

no nos servía. La alternativa era un socio financiero, que es por lo que apostamos, por dar entrada a profesionales. Nos han ayudado mucho. El primer inversor de capital riesgo entró en el año 1995 y, sin él, hoy, Europastry no sería lo que es. Hemos aprendido de ellos nuevas habilidades y a ser más ambiciosos también.

Actualmente, estamos en setenta países, con plantas de producción en España, Portugal, Holanda y Estados Unidos. Vendemos croissants en París y Dots en Nueva York, pero todavía no vendemos masa de pizza a los italianos. Aún tenemos mucho camino por recorrer en esas zonas, introduciendo más productos. Es nuestra ambición a medio plazo, en los próximos cinco años. ¿Más allá? Cuando lees libros, te explican que el fundador de una empresa ya sabía, cuando estaba en el garaje, que iba a convertirse en una multinacional. Eso es falso.

Si, hace diez o quince años, nos llegan a contar lo que es hoy Europastry, no nos lo creemos. Somos de mirar escalón a escalón, el que tienes delante. Ya veremos qué viene a continuación. Nuestra ambición es mantenernos como la compañía más dinámica de masas congeladas a nivel internacional. La salida a bolsa para obtener financiación está en estudio, pero no tenemos una decisión tomada. La financiación no es un fin en sí mismo, sino una herramienta de financiación del negocio.

Es la familia la que marca el rumbo.

La familia aporta la visión a largo plazo, la filosofía, el camino por el que queremos ir, por dónde creemos que irá el mercado. No nos asusta que el resultado a corto plazo no sea el indicado, miramos más allá y eso ayuda a Europastry. Esa dualidad de roles, por un lado, la familia, que te da estabilidad, y, por otro, un tercero, un socio financiero que aporta nuevas habilidades y profesionalidad –que es algo en lo que siempre hemos creído– es muy importante.

Yo soy la única persona de la familia que está en el día a día de la empresa, en la rama operativa. Sabemos distinguir entre el gobierno corporativo y la estrategia y el día a día. Esto lo tienen que manejar los profesionales, los mejores en cada una de las áreas. No tienen por qué ser de la familia.

De su mano, la carta de Europastry ha crecido y se ha enriquecido, apenas tiene algo que ver con la que Gallés llevaba con su padre por las panaderías treinta años atrás.

Arrancamos el negocio básicamente con baguettes y croissants. Después llega la chapata, la diversificación con la bollería pre-fermentada y, a finales de los noventa, introducimos los Dots. Llegamos a ellos de forma muy casual, casi anecdótica. Por esas fechas, comenzábamos a explorar la posibilidad de crecimiento internacional del negocio y viajamos a Estados Unidos. Estábamos en un supermercado y, mirando en el lineal, nos dimos cuenta de que el blíster en el que estaban los donuts estaba frío, así que preguntamos al hornero:

- Como, día a día, vendo menos de lo que puedo producir –nos explicó–, elaboro los donuts solo una o dos veces a la semana y, después, lo congelo. Una vez descongelado, está perfecto, es exactamente igual que el fresco.
- ¡Qué gran idea! Eso mismo vamos a hacer en España. Vamos a probarlo –nos dijimos–. Tenemos capacidad de congelación, tenemos una red de distribución importante y, si lo sabemos hacer, puede ser un bombazo.

Así nacieron los Dots. Frescos. Como no les añades conservantes, tienen una duración muy limitada. La cualidad que aporta el frío es que puedes hacer el producto con la receta tradicional, no necesita aditivos. La posibilidad de descongelarlo y hornearlo en tienda, presentarlo recién hecho a pesar de que puede haberse elaborado hace tres o seis meses, es un gran avance. Ese es el cambio de paradigma que se ha producido en la panadería.

La innovación es una constante a lo largo de su historia.

La innovación se produce porque los clientes nos piden nuevos productos, pero también por propia iniciativa. Está en nuestro ADN, siempre nos ha gustado buscar el límite, ir un poco más allá, hasta la frontera a la que nos permite llegar la tecnología. Queremos ser una compañía que destaca por su capacidad de innovar.

**La innovación está en nuestro ADN,
siempre nos ha gustado buscar el
límite, ir hasta la frontera a la que
nos permite llegar la tecnología.**

Contamos con cuatro centros de innovación, dos en España, en San Juan de Espí y Lugo, uno en Holanda y otro en Estados Unidos. Nos permiten desarrollar productos adaptados a la necesidad de cada cliente o mercado.



Hemos evolucionado y nos hemos reinventado para mostrar una oferta más amplia y segmentada, con productos de mucha calidad y valor añadido. Esa baguette que, durante mucho tiempo, fue nuestro producto ícono, que representaba, en los inicios, el ochenta por ciento de las ventas, no supone hoy más del tres por ciento. Alrededor de un cinco por ciento de la venta que hacemos cada año es de productos nuevos. Y, si miramos con más perspectiva, vemos que los que tienen menos de tres años representan en torno al diez por ciento. También la evolución hacia diferentes segmentos del mercado ha sido muy significativa. Podemos hacer panes para restauración tres estrellas Michelín, para centros punteros en investigación gastronómica y productos más básicos para el canal de venta minorista.

Contamos con cuatro centros de innovación, dos en España, en San Juan de Espí y Lugo, uno en Holanda y otro en Estados Unidos. Nos permiten desarrollar productos adaptados a la necesidad de cada cliente o mercado. Tenemos veintidós fábricas en todo el mundo, pero es más importante la velocidad que el tamaño, queremos ser los más rápidos a la hora de adaptarnos a las tendencias de mercado.

El reto es identificarlas, distinguirlas de las modas pasajeras.

El mundo va más rápido y los hábitos de consumo cambian de forma acelerada. Hace unos años, la moda era el sin-gluten. Ahora, se demanda lo orgánico. Hay que saber distinguir entre modas y tendencias y creo que esta última ha llegado para quedarse, porque nos preocupa la salud y la sostenibilidad.

En Europastry, trabajamos con cooperativas agrícolas en Lérida, Huesca y Albacete. Seleccionamos las semillas, que deben adaptarse al medio, ser eficientes y productivas para el agricultor, garantizarle unos precios para que pueda ganarse la vida. De ese modo, también nosotros evitamos la especulación y, al mismo tiempo, controlamos los estándares de calidad. Somos los únicos que podemos hacer la trazabilidad del trigo desde el campo hasta la barra de pan, somos muy sensibles en cuanto a los ingredientes que tiene nuestro producto.

La normativa fijaba un límite de azúcar en bollería para 2020 y, más de un año antes, nosotros estamos un treinta por ciento por debajo de ese nivel. También llegamos a la conclusión de que, sacando el sodio y subiendo el potasio, bajábamos la sal en el pan manteniendo su sabor. Gracias a ello,

No hay atajos, siempre lo hemos creído. Los productos deben elaborarse siempre con recetas tradicionales, como se hacía antes.

contribuimos a reducir el riesgo de muerte vascular. El Ministerio de Sanidad nos premió por ello, en 2013, como la mejor iniciativa de salud en la industria de la alimentación.

Las personas apuestan cada vez más por una alimentación saludable y eso significa apostar por productos más frescos. Esa realidad está marcando tendencia a la hora de consumir. También es nuestra apuesta: un producto más fresco, con una receta adecuada. No hay atajos, siempre lo hemos creído. Los productos deben elaborarse siempre con recetas tradicionales, como se hacía antes. Si añades química o aditivos solo te engañas a ti mismo. En general, si quieres alimentación sana, debes desconfiar de todo aquello que dure, incluso de las conservas, porque siempre habrá un componente que esté desequilibrado: mucha grasa o mucha sal o mucho azúcar. Eso es lo que le permite aumentar su duración.

A Gallés le preocupa la calidad de sus productos tanto como la sostenibilidad medioambiental. Una y otra se dan la mano.

Usamos aceite de palma segregado, en eso fuimos también pioneros. No viene de la selva, está certificado que llega de plantaciones agrícolas específicas. En este debate, hay algo que la gente no sabe y es que la alternativa no es ni mucho menos tan sostenible. Para hacer aceite de coco o alto-oléico se requiere muchísima más agua y más tierra que para hacer palma. Lo que es imprescindible es que la poca palma que utilizas la uses de forma consciente y sin perjudicar al medioambiente. En definitiva, en este debate no hay blancos o negros, hay grises. Según los usos, en muchos casos es mejor la palma que el coco.

Pero, cuando vas al mercado y ves "etiqueta verde: sin aceite de palma" y miras qué tiene el producto, a veces compruebas que es peor. Eso también es engañar al consumidor. La etiqueta informa de los ingredientes y los precios y tendría que incluir otros parámetros que midan la sostenibilidad. De ese modo, cuando vayamos a hacer a hacer la compra, podríamos conocer la huella de carbono que dejamos y jugar racionalmente con ello. Nosotros medimos año

a año la reducción que hacemos. En el transporte, hemos sido pioneros en el uso de gigatrucks, prácticamente no utilizamos plástico y todas nuestras fábricas usan únicamente energía verde.

El producto que más le gusta a Gallés es su barra de pan rústico Alma Saint Honoré. Bautizada en honor al patrón de los panaderos, forma parte de una familia desarrollada en homenaje al fundador de la empresa, Pere Gallés.

Cada vez utilizamos más harinas orgánicas y hemos entrado con mucha fuerza en el mundo de los panes rústicos. Elaboramos panes con masa madre, con más de 24 horas de fermentación y cocidos en hornos de piedra. Usamos la receta tradicional, no echamos un polvito de masa madre deshidratado.

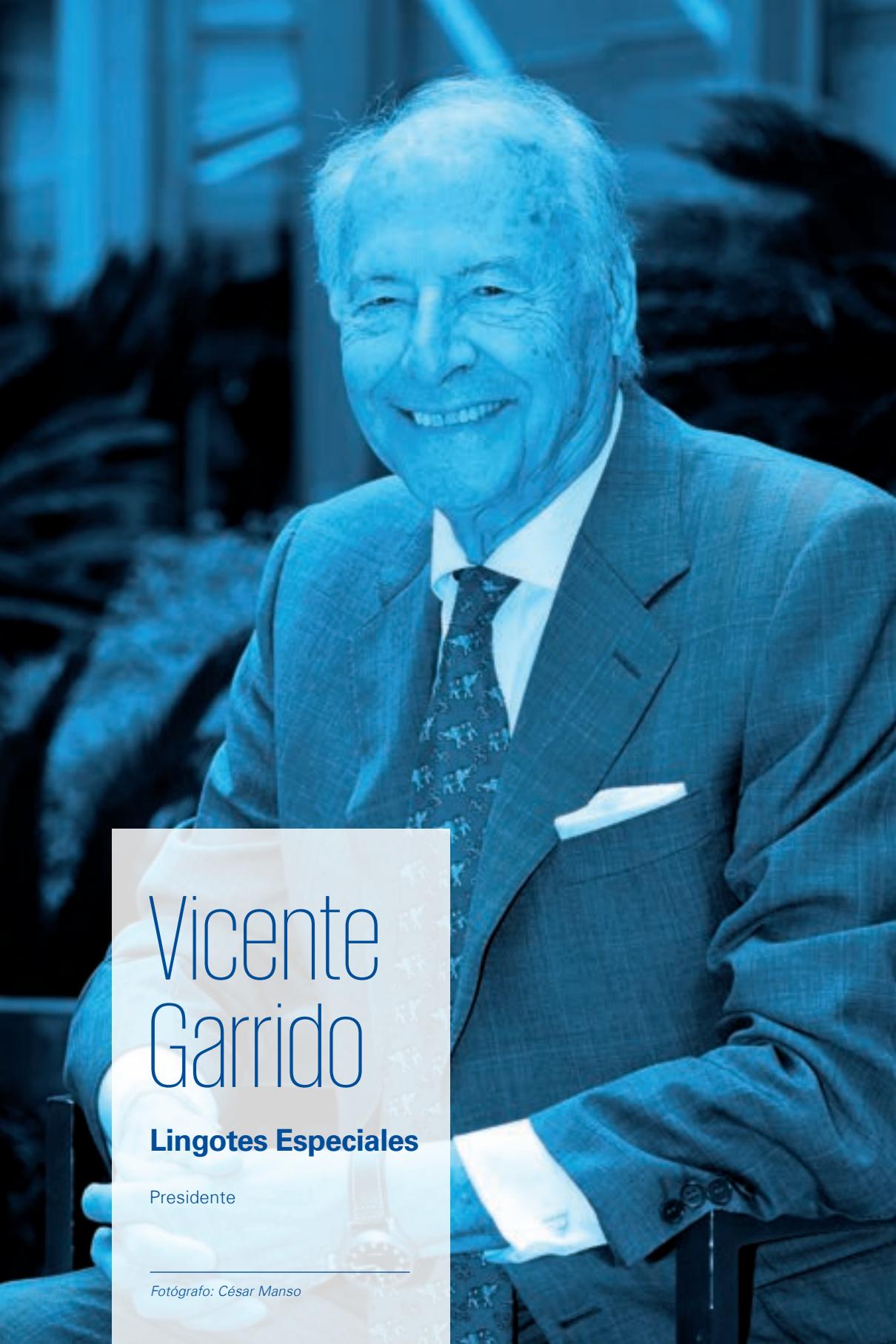
En St. Vith, un pueblecito de Bélgica, una fundación ha hecho la biblioteca de masas madre del mundo. Es similar al banco de semillas de Finlandia, que, ante el riesgo que introducía el cambio climático, se creó para conservar las mejores para la posteridad. En St. Vith están las mejores masas madre, la del panadero Eric Kayser de París, las de pizza italiana de Caserta o Nápoles... Y la primera masa madre española que ha entrado en esa biblioteca es la de Europastry. Es el fruto de nuestra apuesta por un producto de calidad.

Hace más de dos décadas, su padre le llamó para que entrara a trabajar en la empresa. Le costó tomar la decisión, pero hoy, Jordi Gallés celebra formar parte del negocio familiar. Todavía hace uso de sus enseñanzas.

Comencé trabajando fuera. En esa época, en la que te estás formando, es bueno. Te da distancia y te permite desarrollar tus habilidades de forma más natural de lo que lo harías en un entorno donde todo el mundo te está mirando. Trabajaba en París, vivía en un piso con unos amigos y estaba encantado de la vida. Hasta que, en el año 1996, me llama mi padre: "Jordi, hay una posición en Europastry. ¿Te vienes?"

Al principio, me lo tuve que pensar. Pero no me arrepiento en absoluto.

De mi padre he aprendido muchas cosas. Desde la parte más técnica del producto, de la filosofía de producción, a cuál ha de ser, a nivel de panadero, el trato humano con las personas, a generar una determinada cultura dentro de los equipos. Cuando eres joven, hay momentos de muchísima tensión, pero los padres enseñan muchísimas cosas. Es curioso, porque, en el día a día, no lo ves. Te das cuenta después, cuando tienes hijos. **I**



Vicente Garrido

Lingotes Especiales

Presidente

Fotógrafo: César Manso

Genio y figura es Vicente Garrido. Hombre con marcada personalidad, no se arredra ante nada. Puede deducirse que es fruto de la edad –está a las puertas de los noventa años–, pero da la impresión de que es más una expresión de su carácter. De pocas palabras –las justas–, sobrio, castellano, no se pierde en circunloquios o exhibiciones fatuas. Dice lo que quiere decir, no pierde el tiempo en comentarios. Su ilusión fue y sigue siendo la fábrica ubicada a las afueras de Valladolid, un proyecto profesional construido a lo largo de una vida. Pero por encima de él –asegura– siempre ha estado la familia.

Tenía treinta y ocho años cuando cené una noche, en Dusseldorf, con Fermín Rúa. Él contaba setenta y cuatro, era ingeniero industrial, había hecho los hornos en Aceros EBA. Recuerdo que, a lo largo de la velada, surgió la típica conversación acerca de lo rápido que se pasa la vida y me dijo: “la vida se pasa muy rápido, pero, si quieras, te da tiempo a hacer muchas cosas”. Aquello se me quedó grabado. Siempre he procurado hacer lo que me dijo Fermín, aprovecharla todo lo posible.

“Algo se mueve en el interior, en el cerebro de esa persona, que no le deja en paz. Necesita crear”. Así justifica Vicente Garrido, en el libro en que describe la historia de Lingotes Especiales, su necesidad de emprender un proyecto empresarial. Era muy joven cuando decidió convertir sus inquietudes en hechos.

Siempre quise hacer algo. Cuando acabé la carrera, durante los ocho meses en los que hice la milicia universitaria, de alférez, con 22 años, promoví un negocio de maderas. Salió bien, pero me di cuenta de que no se ajustaba a lo que tenía en mente y de que no estaba preparado para ser empresario, así que lo dejé e inicié una carrera laboral.

Empecé a trabajar en Nueva Montaña Quijano, una empresa grande, de Santander. Continué en una empresa familiar y, posteriormente, en una mul-

El salto a la exportación se hizo cuando la garantía de calidad era plena. Había que abrir el mercado europeo para completar la línea de fabricación del producto que hacíamos, que, como se demostró, era bueno y competitivo.

tinacional americana, en Barcelona. En esos seis años, aprendí lo que era una fábrica. No son todas iguales, pero se parecen mucho. Deben contar con la última tecnología en maquinaria y una buena administración. Y aprendí lo que era una empresa, cómo se hacía y controlaba el presupuesto, la política industrial o de personal. Fue en ese momento cuando empezamos a crear Lingotes Especiales, en 1965.

No se hacían planes de negocio ni estudios de mercado en esos años. Garrido atribuye el éxito de la empresa a la buena suerte y a la colaboración de personas entusiastas y generosas que se movieron –asegura– “por inercia”. Con una economía en pleno despegue, proponen a Juan José Villegas, ingeniero de ICAI, hacer lingotes a partir de la chatarra que desecharan las fábricas de automoción o electrodomésticos y él, para desarrollar el proyecto, decide contar con otro ingeniero de su escuela, Eduardo Martín Alonso. Es el primer presidente de Lingotes. Ambos encargan a su yerno, Vicente Garrido, licenciado en Químicas, coordinar el proyecto. Y, como cualquier lugar parecía bueno para desarrollarlo, eligieron la ciudad en la que vivían, Valladolid.

Los primeros que se sorprendieron cuando elegimos la ubicación fueron nuestros competidores vascos. Decían “oye, que esta industria está aquí”, como si fuese cosa solo suya. Les llamó la atención tanto como a los de aquí. Pero yo vivía en Valladolid, las personas que se buscaron estaban en Valladolid y la provincia siempre había tenido fundiciones importantes. Hay una industria fuerte de Renfe y, en 1985, Miguel de Prado ya había hecho una fábrica grande de turbinas.

En Castilla y León tenemos 90.000 kilómetros cuadrados, así que hay sitio para dar, tomar y regalar. En el lugar que elegimos para instalar la fábrica, 20.000 metros, había tres líneas eléctricas, una de 12.000 kilovatios, otra de 44.000 y otra de 23.000 y muy cerca, por una cañada, discurre el agua del canal de Castilla

que necesitamos. Elegimos este lugar porque contábamos con todos los recursos a nuestro alcance y, después, fuimos requiriendo los permisos para trabajar.

Movemos 1.000 toneladas al día, son cuarenta camiones diarios que salen y entran. Cuando más tarde hicieron la autovía, que presuntamente llaman de Lisboa a Helsinki y nosotros denominamos Carretera de Burgos, hicieron una salida directa de doscientos metros que llega a nuestra fábrica. Desde entonces, los camiones se mueven sin molestar a la ciudad.

Con la misma ilusión con la que hoy pasea por su fábrica, describiendo cada proceso, recuerda Garrido que vivió aquellos tiempos previos a la fundación. Se rodeó de buenos profesionales, amigos en los que confiaba, eligieron un modelo de negocio, buscaron socios para disponer de una amplia y sólida base económica, diseñaron un proyecto técnico y empresarial y viajaron para elegir y adquirir la mejor tecnología del mercado para ejecutarlo. Hasta que llegó el momento crítico, el complicado proceso –en sus propias palabras– “de pasar de las musas al teatro, tal vez uno de los momentos más difíciles en toda acción humana”.

Al principio, teníamos que hacer de todo. Conocí a Pepe Oliveri, ingeniero de ICAI, en Nueva Montaña, trabajamos juntos en la fundición. Y, al cabo de diez años, nos volvimos a encontrar en Valladolid. Fuimos a buscarle a Santander para que llevara la dirección técnica. íbamos a Madrid a vender a las fábricas, por la carretera antigua de Getafe. Teníamos que buscar al cliente y hacer lo que nos pedía, porque partíamos de cero.

Hicimos desde un bebedero para vacas hasta asillas para los ataúdes, había que fabricar de todo para vender, porque no teníamos nada. No era sencillo. Si no habías servido a una empresa importante, no te compraban las grandes y si no lo hacían, no podías servir a una empresa importante. Era un círculo vicioso que se rompió cuando introdujimos nuestro producto en FASA Renault. A partir de ahí, poco a poco, fuimos creciendo y ampliando el negocio, porque fueron incorporándose el resto de fabricantes de vehículos. ¿Pensaba en ese momento que fuéramos a hacer cien mil toneladas? No creo que lo pensara. ¿Pensaba que tendríamos una estructura grande, que mandaríamos el 70% de nuestra producción a Europa? No lo pensaba.

Nuestros primeros clientes estaban en Madrid y a veces las cosas estaban mal, las devolvían. Pero no es lo mismo que manden de vuelta un camión de

Nuestra obsesión ha sido siempre mantener un control exhaustivo de todo lo que pasa en la fábrica cuanto antes. Empezamos a llevar el presupuesto base cero antes de que Peter Pyhrr lo introdujese en el ejército de Estados Unidos.



Madrid que lo hagan desde Munich. El salto a la exportación se hizo cuando la garantía de calidad era plena. Romper la barrera nos costó, pero era necesario. Tuvimos problemas, pero para eso estamos, para resolverlos. Había que abrir el mercado europeo para completar la línea de fabricación del producto que hacíamos, que, como se demostró, era bueno y competitivo.

Cuando comenzamos a hacer piezas como el volante de motor o los discos de freno, había que irse fuera, porque, en España, todavía se fabricaban dos millones de vehículos. Aunque, durante la crisis que empezó en 2008 bajaron a diez, solo en 2018 se fabricaron quince millones de vehículos en Europa. Si multiplicamos por cuatro ruedas, son sesenta millones de discos de freno. Nosotros hacemos ocho millones, el 12% de todo el mercado europeo. Si no hubiéramos exportado, no habríamos podido hacer todo lo que hacemos.

A lo largo de su más de medio siglo de historia, Lingotes Especiales ha fabricado piezas, sobre todo, para el automóvil, pero también para los ferrocarriles, electrodomésticos, construcción o maquinaria agrícola e industrial. En el exterior de la fábrica, los camiones vuelcan en tres inmensos contenedores la chatarra que después se fundirá en sus hornos para reconvertirse, proporcionando un nuevo uso. Todo está contabilizado y medido. El equipo de Garrido analiza el rendimiento de cada factor de producción con puntillosa minuciosidad.

Nuestra obsesión ha sido siempre mantener un control exhaustivo de todo lo que pasa en la fábrica cuanto antes. El día dos o tres de cada mes, nos reu-



nimos las veinte personas responsables del funcionamiento y contabilizamos las unidades gastadas de los veinte factores que componen el escandallo de producción. Analizamos el porcentaje de aprovechamiento de las materias primas, las horas/hombre por tonelada, los kilovatios/hora por tonelada o los machos gastados. Todo se contabiliza en unidades por tonelada, que es la medida que refleja de forma auténtica la productividad. El responsable de personal aporta las cifras de absentismo y explica si ha subido o bajado y cuáles son las razones, si es una epidemia de gripe o un accidente. Y vemos qué podemos hacer para evitar que se repita. El de energía eléctrica cuenta si se han consumido más o menos kilovatios y por qué y si repercute en los productos salientes. Sabemos si una máquina falla o si los envíos se retrasan por falta de camiones. Necesitamos tener esa información cuanto antes para corregir lo que no está bien, porque, si la conocemos a final de año, ya no tiene arreglo.

Posteriormente, tres o cuatro días después, me reúno con el consejero delegado y, con los datos que tenemos, hacemos la contabilidad desde el punto de vista económico, es decir, sabemos cuánto nos ha costado cada unidad producida. Diez días después de acabar el mes, ya conocemos el resultado y decidimos si hay que tomar medidas, como cambiar de proveedor.

Este sistema está vigente desde el principio. Empezamos a llevar el presupuesto base cero antes de que Peter Pyhrr lo introdujese en el ejército de Estados Unidos. Aquí, desde los inicios, no subimos o bajamos porcentajes con respecto al ejercicio precedente en función de las expectativas, los presu-

puestos parten de cero cada año. ¿Cuántas unidades hay que hacer? 90.000 toneladas. ¿Cuánta chatarra hace falta? 120.000. ¿A cuánto va a costar? A tanto. Todo eso se presupuesta. Y, sobre esa base presupuestaria, cada mes hacemos seguimiento de los resultados reales.

La competencia es dura y puedes repercutir en cierto modo la subida de la materia prima, pero no la electricidad, es casi imposible, el cliente se cierra. Y es cara en todo el mundo. En esta época, se trabaja con muy poco margen de beneficio.

A finales del siglo XX, las empresas de automoción estaban dispuestas a pagar más por cada pieza que aligerase el peso de sus automóviles y en Valladolid pensaron que el acero bien podría ser un sustituto del hierro en los volantes o discos de freno. En 1999, el vicepresidente de Alcoa, gigante del aluminio, visita su fábrica y en 2000 es Garrido el que se desplaza a Pensilvania para conocer personalmente al presidente, J.P. Belda. En junio de ese mismo año, ambos firman en Londres la compra de una fundición en Manchester.

Alcoa es el primer fabricante mundial de aluminio, con lo cual, nos acercamos a ellos poco menos que dando vueltas a la boina. Sin embargo, en automoción, que era de lo que íbamos a hablar, nosotros éramos más que ellos. Así que podíamos ir juntos. Pero el plan falló. Compramos la fundición a la que Alcoa había desplazado un ingeniero durante un año. Eso ya es una garantía, confías en ello. El problema es que aquel ingeniero no se había enterado de nada y aquello no funcionaba. Habíamos puesto algo de dinero, pero liquidamos y vendimos. Perdimos 1.600 millones de pesetas, pero seguimos funcionando.

Después, nos propusieron hacer en Valladolid una fundición de aluminio. Teníamos que poner el 80%, diez millones de euros, mucho más que en Manchester. Y un día, se me atravesó el proyecto y decidí vender. El resto de los socios insistían en que había que entrar, pero no quise, porque no lo veía. Y no lo hicimos. Acabaron perdiendo treinta millones de euros, quebraron. Lo vi antes de que ocurriera, lo intuí.

La intuición es adelantarse, pensar en lo que va a pasar. No es suerte, ni azar. A priori, es mirar el papel y yo no lo veía claro. Preguntaba, me contestaban y no entendía lo que decían. Y, cuando no lo ves claro, tienes que marcharte antes de empezar. El empresario siempre tiene que asumir riesgos, pero no

pueden ser disparatados, sino medidos. Es decir, si la inversión va mal, puedes seguir tocado, pero no puede llevarte a la ruina, debes seguir vivo.

En dos ocasiones, afortunadamente, me he dado cuenta a tiempo de que teníamos que parar. Ni una peseta más, asumes la pérdida, cortamos y adiós. Si apuestas en un casino, vas a un número, ganas o pierdes. Eso es puro riesgo. Pero, en la empresa, ese riesgo tiene que ser ponderado, asequible. Tomas una decisión y, si no sale, te daña, pero puedes recuperarte.

Ahora, hemos entrado en India. Elegimos ese país porque creímos que iba a tener el mismo crecimiento que ha tenido China, porque teníamos la impresión de que las empresas con las que trabajábamos allí funcionaban más o menos bien. Lo visité personalmente para comprobarlo. Pero es un país muy complejo, el absentismo laboral puede llegar al 60% y eso es algo insostenible. Es una cuestión cultural, tanto de la población como de sus dirigentes. Hay precedentes de empresas que han ido allí y al cabo de unos años han cerrado y se han ido. De momento, nos mantenemos, pero no puedes estar toda la vida esperando a que algo funcione.

Las vitrinas que recorren la sala de reuniones a pie de fábrica, exhiben los reconocimientos y premios que Lingotes ha cosechado a lo largo de su trayectoria. En las paredes, una pequeña fotografía, enmarcada de forma sobria, destaca sobre las demás. Es la que inmortaliza el momento en el que el presidente de los Estados Unidos, George Bush I, visita la fábrica de Valladolid.

Ni se me hubiera pasado por la cabeza cuando empezamos. Nos hubiera parecido impensable que Bush viniera aquí. Y aquí estuvo.

Pero las grandes alegrías nos las hemos llevado cuando las grandes firmas de automoción nos han reconocido que estábamos capacitados para fabricar las piezas que necesitaban y las han homologado. Y después, que firmas como Peugeot Citroën, un gigante europeo, te den el premio al mejor suministrador es también una alegría tremenda. Hemos recibido varios. Alegría es

Cuando no lo ves claro, tienes que marcharte.

El empresario siempre tiene que asumir riesgos, pero no pueden ser disparatados, sino medidos.

Es decir, si la inversión va mal, puedes seguir tocado, pero no puede llevarte a la ruina, debes seguir vivo.

**Las grandes alegrías
nos las hemos llevado
cuando las grandes
firmas de automoción
nos han reconocido
que estábamos
capacitados para
fabricar las piezas que
necesitaban y las han
homologado.**



conseguir un producto bueno, de calidad, competitivo en el mundo. Todos los avances en frenos y mecanización, todas las calificaciones y modificaciones tecnológicas que hemos hecho suponen una gran satisfacción.

También hay días duros. Los momentos más complicados han venido provocados siempre por factores externos, como cuando un juez nos ordenó cerrar la planta por contaminación. Teníamos el permiso para hacer lo que estábamos haciendo, en toda Castilla y León solo había dos y uno era el nuestro, así que lo dejé claro: si la fábrica se cierra, aunque solo esté media hora cerrada, no se vuelve a abrir. Usted me manda cerrar y yo cierro, pero no se abre porque no quiero yo. Aquello generó una gran polémica en la prensa, todos los días se publicaban titulares muy sensacionalistas. Y, al final, el juez –sonríe Garrido con picardía al recordar– no mandó cerrar.

Una instalación llena de máquinas, que tiene treinta megavatios instalados, en la que trabajan más de seiscientas personas manejando mil toneladas al día de hierro fundido en caldo, a 1.500 grados, puede romperse. Un día quiebra una carretilla y sale humo negro. ¿Qué pasa? Nada. También se rompe en casa el lavavajillas y se arregla. Problemas hay en todas partes todos los días.

La constante renovación de las máquinas para fabricar con la tecnología más eficiente y el exhaustivo control de los procesos son las claves de futuro para Lingotes. Para su presidente, la garantía del crecimiento está en la calidad, no en la cantidad.

El futuro de Lingotes será lo que ha sido durante todos estos años: innovación constante para introducir en nuestros productos el salto de valor añadido que requiere el mercado y adaptación a la coyuntura con gran rapidez. El crecimiento no vendrá de hacer más toneladas. Un crecimiento necesario para subsistir es una muerte segura, porque no se puede crecer en cantidad indefinidamente.

Lo que se hizo hace diez años, ya no sirve, ya no queda nada de aquello en la fábrica. Desde entonces, las máquinas ya se han cambiado cuatro veces. Hay que renovarlas con el fin de dotar a la planta de la última tecnología e innovar para hacer el mejor producto. La instalación también es clave, tiene que estar preparada para aprovechar al máximo el tiempo y la energía. Es necesario automatizar todo para suavizar el trabajo de las personas y obtener más rendimiento. Hay que adaptar la producción a cada momento para que la fábrica sea rentable, para que perviva sin ayuda externa.

El futuro de Lingotes será innovación constante para introducir en nuestros productos el salto de valor añadido que requiere el mercado y adaptación a la coyuntura con gran rapidez. El crecimiento no vendrá de hacer más toneladas.

Y debes tener también en cuenta cuál es tu mercado, por dónde camina. Ahora, lo quebraríamos si desaparecieran los motores térmicos, pero aparecerá otra pieza. Los frenos, la transmisión va a ser diferente. Hay que estar ahí, sabiendo qué piezas se necesitarán para fabricarlas en su momento. Haremos lo que haya que hacer, con los oídos y los ojos muy abiertos para verlo.

El futuro, en Europa, pasa por una descarbonización de la economía programada por las instituciones políticas que Garrido rechaza sin contemplaciones. Advierte que la prohibición de fabricar vehículos de combustión que han dictado los gobiernos de medio continente puede matar un modelo innovador, de éxito, que nada tiene que envidiar al americano o al asiático.

Desde que en 1790 empieza la revolución industrial y el señor Watt inventa la máquina de vapor, nunca se ha prohibido hacer una cosa porque viene la siguiente. Es la siguiente la que desplaza a la anterior. Cuando aparece la luz eléctrica, no se prohíben hacer velas. Siguen existiendo. Cuando aparece el reactor, no se prohíben hacer aviones de hélice. A principios de siglo, en Nueva York, había 1.300.000 caballos. Hasta que llegó el señor Ford, en los 15, y hace el Ford T. Nadie prohibió quitar los coches de caballos. Paulatinamente, el automóvil los va desplazando. Y, algún día, alguien les prohibió circular, pero nadie ha prohibido fabricarlos. Prohibir fabricar automóviles en Europa es una monstruosidad, porque en Marruecos, Argelia o Yugoslavia se seguirán usando. España fabrica tres millones de coches y exporta en torno a la mitad a esos países. Si no fabricamos coches diésel, vamos a perder esa exportación.

El coche es una garantía de libertad, vas y vienes cuándoquieres, no tienes que esperar a que haya billete. El coche eléctrico no garantiza todavía esa autonomía. Y no todo es una gran ciudad. Se ha legislado como si toda España fuera Madrid o Barcelona. Es necesario descarbonizar, pero habría que mirar primero cuál es el origen de la contaminación. Además, prohibir el vehículo de combustión solo beneficia a los ricos.

A las piezas estrella de Lingotes no les afectaría el plan, porque el coche eléctrico, como pesa más, llevará más frenos que el de combustión. Pero, en España, hay 22 millones de vehículos. No se pueden parar en un día. Las prohibiciones son un atentado contra la libertad de las personas.

A lo mejor tendría más sentido retirar los coches con más de veinte años, que contaminan el doble que uno nuevo. Con cierta medida, puesto que los que tienen esos coches tal vez no tengan medios para comprar otros. Y tal vez lo necesiten, porque viven en un pueblecito. En España hay medio millón de kilómetros cuadrados y cuarenta y seis millones de habitantes. En Castilla y León hay dos millones y medio de personas en noventa mil kilómetros cuadrados y necesitan ir de un pueblo a otro. A Extremadura no llega bien ni el tren. En nuestro país, las conexiones transversales no existen, las personas las hacen con sus propios vehículos. El coche es necesario, esas comunicaciones no se pueden obviar.

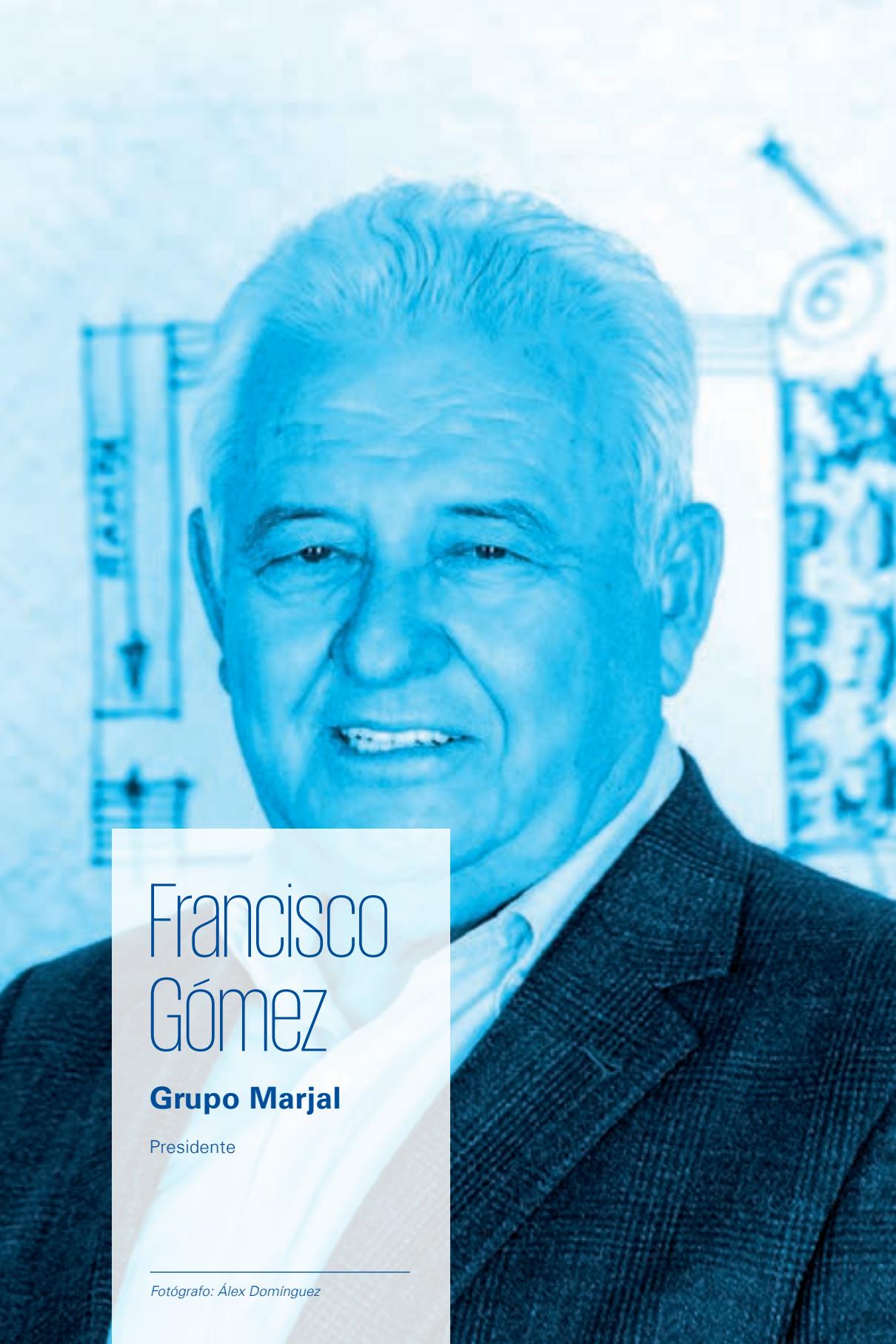
A pesar de haberse ganado a pulso la jubilación, Vicente Garrido sigue al frente de la empresa. No lleva la gestión diaria, pero mantiene la presidencia.

No puedo correr los cien metros libres, pero creo que mi cabeza está todavía muy bien. Y tengo memoria, puedo contar cosas de los últimos ochenta años. Mientras pueda aportar, aunque solo sea consejo, decirles que algo no está bien o que hay que cambiar de política, seguiré viniendo.

Tener una cosa, pelearla, fabricarla, contratar a la gente, solventar los problemas, venderla..., eso es un auténtico empresario. Él y todos los de su alrededor. Odio la especulación, porque por un lado crea ricos y por otro miseria. El empresario pone valor añadido, hace algo.

Ha hecho, como se prometió, muchas cosas en su empresa. Pero, para Garrido, por encima del empresario, siempre ha estado la familia.

Tengo una gran familia: nueve hijos, veinticinco nietos y dos bisnietos a los que llevo a la peluquería, puesto que su madre, al cortarles el pelo, los degollaba. Mi familia siempre ha estado por encima de todo. He tenido que viajar mucho, pero el objetivo principal ha sido siempre ellos. He procurado estar no solo en las fiestas de los chicos, sino también llevarlos o traerlos del colegio o a competir en concursos de hípica a Madrid. Me escapaba, podía adaptar mi horario. La familia no ha perdido con mi carrera profesional, mi familia ha sido el objetivo número uno de mi vida. |

A close-up portrait of Francisco Gómez, an elderly man with light brown hair, smiling warmly at the camera. He is wearing a dark suit jacket over a white shirt. The background is slightly blurred, showing what appears to be a building with architectural details.

Francisco Gómez

Grupo Marjal

Presidente

Francisco Gómez pasea por el Camping Costa Blanca y apunta al lugar en el que se esconde cada tubería, sabe de dónde procede cada árbol, cuál es la mejor ubicación en cada piscina para tomar el sol en una tarde de invierno o el condimento secreto de cada una de las sabrosas comidas del restaurante. Su mirada avispa no pierde un solo detalle de lo que ocurre a su alrededor. Fija la atención en sus huéspedes y recorre cada lugar especial –y son muchos– con una amplia sonrisa en los labios. Ha llegado a una etapa en su vida de empresario en la que está al tanto del negocio, pero sobre todo lo vive y lo disfruta. Tanto como desea que lo hagan sus clientes.

Vendemos felicidad, con nuestros servicios intentamos hacer felices a las personas que alojamos en nuestro resort y a las que compran nuestras viviendas. Muchos de nuestros clientes proceden del corazón de Europa y, en enero, en sus países de origen anocchece muy temprano, hace mucho frío. En Alicante, encuentran un clima y una luminosidad maravillosas, en pleno invierno pueden tomar el sol en su parcela en bañador mientras leen el periódico. ¡Tienen que ser felices a la fuerza! A mí me hace muy feliz ayudarles a que sean felices.

En un sector tan atomizado como el de la promoción inmobiliaria, la empresa que Francisco Gómez y José Fur crearon en la década de 1980 sería una más entre el sinfín de negocios que han crecido en España al calor de la revalorización del metro cuadrado, si no fuera porque supieron desmarcarse a tiempo de la tendencia dominante. Su decisión de especializarse en productos de lujo y la diversificación en nuevos servicios no solo les permitió sortear con holgura la gran crisis de 2008, sino que les ha transformado.

Esta empresa nace en 1979, porque en esa fecha es cuando me encuentro con la persona que ha sido mi socio hasta que falleció, en 2013. Al conocerlos, nos dimos rápidamente cuenta de que nos entendíamos bien y podíamos

**Un empresario asume riesgos,
cuando tiene la firme creencia de que
algo puede ser un éxito, se la juega.**

hacer cosas juntos. Pepe Fur era maestro de obras –antes se llamaban así–, hacía obritas aquí y allá con su cuadrilla de albañiles. Yo soy aparejador y venía de trabajar en empresas grandes de Barcelona y Alicante. Conocía la legislación de las viviendas de protección oficial y, en aquella época, se estaban haciendo muchas.

Juntamos un solar que él tenía y unos cinco millones de pesetas que obtuve de vender un chalé, su conocimiento y el mío e hicimos doce viviendas. Como el Estado otorgaba una ayuda de 30.000 pesetas a fondo perdido, que tramitamos en el Banco de Crédito a la Construcción, en Madrid, las vendimos a la velocidad del relámpago. Fue tan bien que decidimos hacer más. Con un remanente que me quedaba, compramos otro solar en Guardamar del Segura, donde vivía Pepe y yo nací y empezamos a dinamizar la construcción. De ahí surge una de las líneas de negocio del grupo, la de construcción-promoción. Al frente de la sociedad estábamos los dos, pero, como era un pueblo pequeño y coincidíamos con mucha gente, durante esos años fueron entrando y saliendo personas del capital.

Hasta que, en 1985, cuando habíamos alcanzado ya un volumen de facturación adecuado, nos dijimos: vamos a crear marca y a diversificar, porque el sector inmobiliario tiene sus puntas, pero también se hunde. Junto a otros socios, que eran los que llevaban el día a día de la gestión, entramos en una sociedad de estructuras de hormigón y en una planta de hormigón y en una carpintería de aluminio. Eran complementarios a la construcción, nos autoabastecíamos de ellos.

Pero nuestra línea de trabajo principal, que nos llevaba mucho tiempo, seguía siendo la promoción inmobiliaria. Y dos años después, en 1987, llegamos a la conclusión de que, realmente, no estábamos diversificando, porque seguíamos poniendo todos los huevos en la misma cesta: si el sector quebraba, todas las empresas en las que habíamos invertido también lo harían. De modo que repartimos los activos entre los socios y nos quedamos con un terreno en

Guardamar del Segura. Eran 50.000 metros cuadrados en los que no podíamos construir, porque había limitaciones medioambientales importantes. Entonces, pensamos en hacer un camping. Diseñamos el proyecto, pero tuvimos que esperar a que, en 1995, lo declararon de utilidad pública e interés social. Era la figura urbanística que nos permitía ponerlo en marcha.

En esas fechas, el modelo de camping en España distaba sustancialmente de los que proliferaban en Europa. Son el referente de Francisco y José, que deciden innovar para atraer un nuevo perfil de cliente.

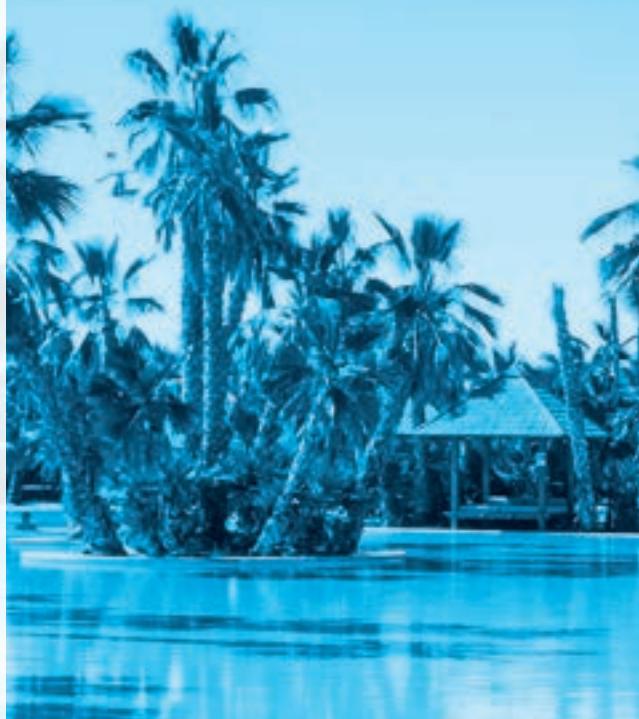
El concepto de camping en España en esas fechas era peyorativo. Los que había eran tiendas de campaña, ropa lavada y colgada, aseos muy básicos, árboles y punto, prácticamente no tenían servicios. No era lo que queríamos. Pero yo no había estado en un camping en mi vida y no tenía ni idea de las instalaciones que se necesitaban, ni del negocio. Así que cogí el coche y me fui a Benidorm a ver algunos, a Castellón, a Tarragona. Tomaba notas de los detalles, lo que me gustaba de cada uno. Después, con mi mujer, Merche y otro matrimonio amigo, viajamos a México. Vi las enormes piscinas del Oasis Cancún, de quinientos metros de largo, con bares y taburetes dentro del agua, con puentes y toboganes y me dije: ¡eso es lo que quiero para nuestro camping!

Es lo que tenemos. Construimos un edificio importante, con un torreón, que se ha convertido en nuestro símbolo, donde abrimos un gimnasio y un buen restaurante, dotado de todos los servicios. Y una piscina de 1.200 metros cuadrados de lámina de agua, con un bar. Era una instalación puntera, un alojamiento distinto, de calidad. Inauguramos el 30 de julio de 1997 y había generado tantas expectativas que el acto se desbordó. Pensábamos que iban a venir 500 personas y llegaron 2.000. Cuando pasaban la puerta de la cocina, las bandejas desaparecían.

Tuvo tanto éxito que, a los dos años de abrirlo, llegaban las caravanas y no podíamos dar alojamiento, porque estaba lleno. Había que moverse. Todo el equipo nos pusimos a buscar un terreno para hacer un nuevo camping resort mucho más grande. Había que encontrar entre 300.000 y 400.000 metros cuadrados.

El éxito de Marjal Guardamar se replica en Marjal Costa Blanca. En sus parcelas se distribuyen grandes trailers de marcas premium, convertidos en lujosas viviendas itinerantes, que conviven con pequeñas, coquetas y coloridas urbanizaciones de bungalows destinadas a alojar a los que no

Elevamos el nivel y eso repercutió positivamente en la oferta del sector. En cualquier sitio en el que hemos estado, siempre hemos dado una oferta diferenciada, a través de la instalación o de los servicios.



quieren llevar la casa a cuestas. El turismo se ha convertido en uno de los dos grandes pilares de negocio de Marjal. Costó levantarla, la lentitud administrativa y la crisis llegaron a poner en riesgo una potente inversión.

Encontramos 400.000 metros cuadrados, 350.000 para ordenar y 50.000 en reserva, para ampliarlo en el futuro si lo necesitamos. Un espacio con capacidad de acoger a 3.500 personas. Lo compramos en 2004, cuando la perspectiva era única, boyante. Pero, en 2008, la economía hizo crack, todo cambió. Y todavía no teníamos la licencia, tuvimos que esperar seis años.

El primer nivel de decisión era provincial. La consejería de Urbanismo tiene una dirección en Alicante. Iban estudiando el proyecto en una época donde los técnicos no abundaban, más bien al contrario. Hoy lo veía uno y mañana había otro, porque al primero lo había fichado una empresa que le pagaba más. Y pasaba un mes, otro y otro... Después, como la superficie era muy grande, lo tenía que aprobar el pleno del Consell.

Durante todo ese tiempo, lo planificamos internamente y empezamos a plantar árboles, porque la ley de campamentos de turismo indica que cada parcela debe tener cuatro. Fuimos a la Ribera del Ebro y compramos 8.500 moreras. Como tardan en crecer, pensamos que era bueno ir plantándolos para que, cuando abriéramos, en un par de años –porque esa era nuestra previsión– pudieran hacer algo de sombra. Preguntamos al ayuntamiento si

podíamos hacer las pendientes sobre el terreno para que salieran las aguas y colocar las tuberías de pluviales. Como no respondían, las hicimos. Y, a continuación, pensamos que, ya que habíamos abierto zanjas para meter las tuberías de pluviales, íbamos a aprovechar para colocar las de agua y alcantarillado. ¿Y por qué no vamos adelantándonos con el transformador que necesitamos y la línea de alta tensión? Íbamos tomando decisiones, cuando todo estaba por aprobar, pensando que en unos meses tendríamos la licencia. Y llegó un momento en el que la inversión comprometida era brutal: cuatro millones de euros. El hecho de que no diera retorno –que no quería decir que no pudiera darlo en el futuro– era una amenaza para nuestra estabilidad financiera.

En 2005 y 2006, las entidades financieras se pegaban bofetadas para financiarnos, teníamos el compromiso de varias. Y, en 2010, cuando llamo a una de las que más había insistido, me dicen que todo está muy mal, que se necesitan tres o cuatro bancos para sacarlo adelante. Era una detrás de otra cuando el país estaba en el fondo de la crisis más terrible. Era para tirar la toalla, pero no podías tirar la toalla. Mi socio y yo nos complementábamos. Paco tiraba para delante y Pepe decía ¡cuidado!, vamos a frenar. Él era más prudente, lo sopesaba todo. Para mí, con la inversión que habíamos comprometido, era una huida hacia delante, además de un convencimiento personal. Pensaba que, si tenía que ir de nuevo a ver obras como aparejador, lo haría.

Momentos de agobio hay, pero tienes el firme convencimiento de que va a funcionar y por eso sigues adelante. Un empresario asume riesgos, cuando tiene la firme creencia de que algo puede ser un éxito se la juega. En el camping, avalábamos personalmente, porque la banca no permitía avalar a la sociedad. Tuve que hacer separación de bienes con mi mujer para evitar perder la casa si fracasábamos. Salvo eso, todo nuestro patrimonio estaba ahí. También es verdad que el negocio principal, el de la promoción inmobiliaria, estaba generando beneficios anuales y eso nos daba cierta seguridad. El camping se hacía con excedentes, porque de la empresa familiar se detrae lo que necesita para vivir la familia, pero todo lo demás se reinvierte.

Recibimos la licencia en 2010. Abrimos el 11, del 11, del 11 y las caravanas hacían cola para entrar. Cuando inauguramos el camping de Guardamar, en verano, nadie nos conocía, pero cuando abrimos este ya teníamos un nombre, ya teníamos marca.

Los seis meses de ocupación más alta son los de invierno. El cliente es jubilado, extranjero. La tarifa no puede ser muy alta, porque las guías alemanas y holandesas hacen muy buenas ofertas, debemos adaptarnos al mercado. Pero nuestro objetivo era, además de dar alojamiento a los mayores en invierno, desarrollar un modelo hotelero para toda la familia en verano. Cuando llegan los españoles en Semana Santa, con los niños que gritan en las bicis por los pasillos, los extranjeros se van. Nosotros somos ruidosos. Ellos hablan muy bajito.

Con su modelo de camping, Francisco y José no solo reinventaron su empresa, cambiaron al sector.

En cualquier país europeo, una cuarta parte de la población es campista, cuando, en España, ronda el 2%. Eso es fruto de las paupérrimas instalaciones que hemos tenido. Se asocia a algo que no es atractivo. En los 90, el nivel del camping era el que era: la tiendecita de campaña, las calles sin asfaltar y una toma de luz y de agua para diez parcelas. Eran negocios familiares, terrenos en los que se ponía un pequeño restaurante. Eran muy básicos.

Nosotros, sin tener ni idea, asfaltamos las calles, pusimos luz, agua, desagües, toma de antena parabólica en cada parcela, un gran edificio de servicios y una enorme piscina. Colocamos el listón muy alto y al sector no le gustó. Pero con el modelo de Guardamar elevamos el nivel y eso repercutió positivamente en la oferta global. En cualquier sitio en el que hemos

estado, siempre hemos dado una oferta diferenciada, a través de la instalación o de los servicios.

Su modelo comienza a replicarse a lo largo del Mediterráneo. En 2020, Marjal registra al 50% con el Fondo Corpfin la sociedad Alannia, en la que unifica sus cinco camping-resort. Las últimas adquisiciones se han hecho en la provincia de Tarragona, en la Costa Dorada.

Mi profesión última es ojeador de campings –comenta con gracia Francisco–. El resort que hemos comprado en primerísima línea de playa, en Tarragona, es un paraíso, con quinientos metros de fachada al mar, con acceso directo a través del camping, estamos casi con los pies en el agua. Lo hemos transformado para convertirlo a nuestro modelo.

El objetivo es crear una cadena de establecimientos de este tipo en el Mediterráneo español y con recursos propios no lo podíamos hacer, necesitábamos inyectar capital. Para crecer adecuadamente –prosigue–, hemos vendido el 50% de Servicios Turísticos Marjal al Fondo Corpfin, que es un Family Office español. En principio, vender algo que nos había costado tanto esfuerzo levantar me preocupaba. Lo analizamos, hemos estado negociando durante dos años y lo cierto es que estamos muy cómodos con ellos. Era la fórmula más adecuada y, en definitiva, tenemos esa cultura del 50% desde que empezamos mi socio y yo, en 1979. Además, les hemos dejado una salida, porque su vocación no es permanecer, sino conseguir rentabilidad. La gestión la llevamos nosotros.

El reto en el sector turístico es esa cadena de camping y en el mercado inmobiliario es seguir creando casas diferenciadas, rompiendo los modelos tradicionales de vivienda, construyendo edificios para jóvenes o mayores en los que haya elementos comunes para convivir y compartir.

La promoción inmobiliaria es el otro pilar del Grupo Marjal. Pero las casas que levantan quedan muy lejos de aquellas primeras viviendas de protección oficial. El grupo alicantino ha apostado por urbanizaciones de

La visión siempre ha sido crear modelos nuevos, innovar, desmarcarnos de la competencia. Siempre hemos pensado que debemos investigar y competir por servicio, por diferenciación, no por precio.

El gran problema de la empresa familiar es la familia, que es muy compleja. Abrir la puerta a los órganos de dirección a todos los sentimientos que generan las relaciones personales puede crear fricciones y problemas. Tiene sus riesgos, más que otro tipo de empresas, pero es bonita.



lujo en exclusivos entornos y casas personalizadas, únicas, con materiales punteros y excelentes acabados.

La visión siempre ha sido crear modelos nuevos, innovar, desmarcarnos de la competencia. Siempre hemos pensado que debemos investigar y competir por servicio, por diferenciación, no por precio.

Antes de 2007, se produjo una auténtica locura de especulación de suelo. Las entidades financieras empujaban. Cuando llegó el crack, personalmente me alegré, aunque pudiera perjudicarnos, porque expulsó del sector a todos los advenedizos. Será deformación profesional como aparejador, pero me gusta ver un producto bien terminado y me disgusta que especulen con algo que he hecho. Queríamos que el destinatario de nuestras viviendas fuera el consumidor, no el intermediario especulador.

Después, hay empresarios con más escrúpulos que otros y ahí es donde surgen las corruptelas. El empresario profesional, el que se dedica a trabajar, a crear empleo y riqueza, normalmente quiere ganar el euro uno a uno.

En 2013, hicimos un modelo de urbanización de seis casas, con una pequeña calle peatonal ajardinada. Eran de estilo ibicenco, pequeñas, de dos y tres dormitorios, con una piscina de tres por seis. No necesitábamos financiación para construirlo, ni siquiera para el suelo. Se hacía con recursos propios. A los extranjeros, que son nuestros clientes, les gustaba. Lo vendíamos todo. Así que decidimos hacer otras seis, seis más... Era un éxito y muchos pequeños y medianos promotores comenzaron a hacer lo mismo.

A nosotros nos gusta cuidar el producto, le ponemos mucho azúcar. Pero nos copian el modelo, le ponen menos azúcar y hacen una casa de tres dormitorios con piscina, colindante a la nuestra, sin los mismos aislamientos o carpintería y la venden por 40.000 euros menos. Al comprador extranjero, que viene unos meses al año, le da igual una que otra, porque la apariencia externa es muy similar. Así que, cuanto teníamos setenta viviendas de ese tipo, nos dijimos ¡se acabó, vámonos de aquí!

Por suerte, topamos con el Campo de golf Las Colinas, en el sur de la provincia de Alicante. Ahí decidimos diferenciarnos haciendo lujo residencial. Compramos una parcela para construir doce viviendas con un precio medio de 700.000 euros y las vendimos. Hemos hecho una Joint Venture con los

Llega una etapa en la vida en la que el beneficio es el resultado de los valores que pones en marcha. El económico no es lo más relevante. Es necesario pero la satisfacción la da el servicio bien hecho.

propietarios del suelo y estamos construyendo y comercializando con ellos bloques de apartamentos. Y, desde 2013, crecemos a un ritmo del 25% anual.

Nuestra decisión estratégica fue centrarnos en esos dos sectores fundamentales: camping resort y residencial de lujo. Esas líneas de negocio son nuestra base.

Si en toda empresa familiar hay que conciliar familia y empresa, en Marjal el reto es doble. Son dos las familias que, desde el inicio, conforman el grupo. Francisco mantiene la presidencia, pero ha dejado la gestión en manos de la segunda generación.

El gran problema de la empresa familiar es la familia, que es muy compleja. Aquí hay accionistas que, al mismo tiempo, son hermanos y tienen cónyuges, hay nueras o yernos. Abrir la puerta a los órganos de dirección a todos los sentimientos que generan las relaciones personales puede crear fricciones y problemas. La empresa familiar tiene sus riesgos, más que otro tipo de empresas, pero es bonita. Debes ir adquiriendo una cultura, intentar que en las reuniones familiares no se hable del negocio, que se derive al ámbito del despacho. Pero, lo quieras o no, cuando nos juntamos, acaba saliendo algo. Y siempre hay cositas que pueden fastidiar un buen domingo. Hay que tratar de evitarlo.

En Marjal, el relevo generacional está muy avanzado. Personalmente, no me ha resultado fácil, he tenido que mentalizarme. Tuve la gran suerte de que, a final de 2011, Manuel Peláez, fundador de la Asociación de Empresa Familiar de Alicante, me propuso que me fuera con él. Estábamos asociados desde 2014 y ya habíamos inaugurado el camping, así que tenía algo más de tiempo libre. El hecho de presidir la asociación, la única a nivel provincial que hay en España, me ha autoformado, porque si vas diciendo todos los días al empresario “déjáselo a los chicos, que sabes que hay que hacerlo, que vas cumpliendo años...”, acabas autoconvenciéndote. El problema es que, cuando has fundado algo, es como un hijo para ti, te cuesta dejarlo en manos de otros. Piensas: sí, mis hijos son muy buenos, están formados, pero... Siempre tienes dudas. Intentas profesionalizar la empresa, colocar a un gestor que lleve el día a día, para que los de la segunda

generación sean más empresarios. Cuando encuentras a ese profesional que te da seguridad y tranquilidad, te desenganchas, das el paso atrás.

Javier Fur, el hijo de mi socio, es para mí como un hijo, profesionalmente hablando. En 1990, su padre me dijo “llévatelo contigo, porque te va a hacer más caso que a mí”. Es de la familia, todo el negocio inmobiliario lo hemos llevado juntos Javier, su padre –porque era lo que le gustaba– y yo. Y mi hijo Sergio lleva el camping. En 1997, cuando abrimos Guardamar, contratamos a una persona, pero tuvimos la mala suerte de que, al año y medio, metió la mano en la caja y lo despedimos inmediatamente. Como no teníamos a nadie, decidimos que se ocupara Sergio. Era un chiquillo, tenía 23 años, pero había estudiado la diplomatura de Turismo y, como se sabía la teoría, pero práctica no tenía ninguna, le íbamos echando una mano.

Ellos están en el día a día. Porque, una vez das el paso atrás, ya no puedes interferir. Ahora, mantengo reuniones semanales con Javier, con Sergio y con Fernando, el director general. Y celebramos consejo de administración cada tres meses. Pero la gestión la llevan ellos con los equipos. A veces, no quiero ni acercarme. Otras, vengo de tapadillo y ya no conozco a casi nadie. Además, he observado que una persona de 70 años procede de una época y tiene una visión determinada. Ellos, que tienen 20 o 30 años menos, conectan mejor con el mercado, porque son consumidores de esos mismos productos.

Por supuesto, sigues ahí, detrás. A veces preguntan “¿y por qué vienes todos los días a la oficina?” No les digo que es porque me aburro, que podría ser. Les digo: “mira, yo vengo por aquí, miro, huelo y escucho. Y con esos tres sentidos ya sé cómo funciona esto”.

Francisco no solo está al tanto de lo que ocurre. Desde la distancia, sin la presión que imprime la gestión diaria, después de años de esfuerzo, la vive, la disfruta.

Fui aparejador, fui funcionario durante poco tiempo y me hice empresario. Eso es genético. Pero llega una etapa en la vida, cuando te vas haciendo mayor, en la que el beneficio es el resultado de los valores que pones en marcha. El económico no es lo más relevante. Es necesario, porque sin él no podrías seguir generando riqueza, manteniendo a los equipos, creando empleo. Pero la satisfacción la da el servicio bien hecho, las cosas bien construidas. Para un profesional, para un empresario, lo más importante es saber que los clientes lo han pasado bien, que han sido felices. Es una sensación que te llena. **I**



Manuel Gómez-Franqueira

Grupo Coren

Presidente

Fotógrafo: Brais Lorenzo

Si cualquier empresa es un proyecto colectivo, Coren lo es por excelencia. La cooperativa gallega agrupa a más de 7.000 familias y cuenta con 24 industrias, que suman 700.000 metros cuadrados construidos. Su mayor planta de producción, además de sede corporativa, está en Santa Cruz de Arrabaldo (Ourense), pero en cualquier parte de la provincia y prácticamente en toda Galicia hay muestras de su actividad. Coren es una cooperativa de segundo grado: el primero lo constituyen las cooperativas de ganaderos que crían pollos, gallinas ponedoras, cerdos o terneros. Éstas, a su vez, se asocian constituyendo una “cooperativa de cooperativas” Coren. El grupo proporciona a los granjeros todo, desde la alimentación animal a la atención técnica y veterinaria, desde el I+D+i a los canales de comercialización nacional y de exportación. Al frente, desde sus inicios, se mantiene la familia Gómez-Franqueira. Manuel, el presidente –la segunda generación– ha vivido el negocio del campo al despacho, desde que era un niño hasta hoy.

Los orígenes de Coren se remontan a finales de la década de 1950. En la empobrecida sociedad rural de la Galicia de mediados del siglo XX, la economía era de subsistencia y autoconsumo. Las familias contaban, a lo sumo, con media docena gallinas para la puesta de huevos y criaban algunos pollos que guardaban con celo para las celebraciones familiares como las fiestas navideñas, el día del patrón o alguna boda, si la hubiese. Pero las producciones eran reducidas, ya que las enfermedades aviares periódicamente ocasionaban la mortandad de las aves y hacían imposible la cría en grandes grupos. Un dicho popular de entonces lo reflejaba perfectamente: “Ave de pico, no pone al amo rico”, en alusión a la dificultad de lograr una crianza lo suficientemente numerosa para ser rentable.

Cuando todo va bien, te subes a la ola y ella te lleva, pero hay que estar preparado para no caer cuando la ola baja. La clave radica en adoptar un punto de vista que permita aprovechar los puntos débiles y las dificultades para convertirlas en fortalezas.

Pero los avances científicos condenan el dicho popular a la obsolescencia. Y en este caso llegaron de la mano de los americanos que, al contrario de lo que ocurre en la película de Berlanga, decidieron quedarse. Con su propuesta, la economía de subsistencia mudó, convirtiéndose con el paso de los años en una potente industria alimentaria.

En 1959, el grupo americano Swift desembarca en España. Estaban desarrollado un proyecto sólido en América, después de que a mediados de los 50 se hubiese presentado una vacuna contra la gripe aviar, que evitaba que las aves enfermaran. Inicialmente, contactaron con representantes agrarios en Reus (Cataluña), Valladolid y Lugo, para plantearles lo que ya estaban desarrollando en Estados Unidos: poner en marcha granjas asociadas en forma de cooperativa, con una capacidad de 2.500 pollitos cada una.

Cuando llegan a Ourense, contactan con Eulogio Gómez Franqueira, mi padre, y le explican su modelo. Él era maestro de escuela en Castrelo de Miño, un pequeño municipio del rural, y también secretario de la Hermandad de Labradores, organizaciones que existían en todas las provincias de España, promovidas por el régimen de Franco para prestar servicios a los agricultores y ganaderos (compra de simientes, abonos...) y ayudándoles a comercializar sus productos. Un día, llegan estos americanos a la Hermandad de Labradores proponiéndole su plan: querían que reuniese a un grupo de 20 granjeros, que se asociasen en una cooperativa, y que pusieran en marcha otras tantas granjas con 2.500 pollitos cada una.

Mi padre siempre procuraba tener una visión diferente a la de los demás, ir un paso más allá, y no dejó de darle vueltas a la idea. Por eso, vio que era un proyecto totalmente diferente a lo que se hacía aquí, con un planteamiento de orientación al mercado que le pareció interesante. Los americanos ya habían puesto en marcha unas granjas siguiendo ese modelo en Lugo y le invitaron a ir a visitarlas. Fui con él en este viaje. Recuerdo cuando llegamos allí y nos

asomamos a la entrada. En mi casa, como en todas las de los pueblos de aquella época, había 5 o 6 gallinas, pero allí había ¡nada menos que 2.500 pollos! Todavía hoy tengo presente la impresión que me produjo ver tantos pollitos en aquella granja. A continuación, nos llevaron a la incubadora de Sarria, donde tenían unas máquinas con control de temperatura y humedad para incubar los huevos inseminados, de los que nacían los pollitos, reproduciendo el proceso natural de incubación durante 21 días, según el sistema que ya realizaban en Estados Unidos. Y nos explicaron el modo de aprovisionamiento de materias primas, los cereales para la alimentación de los animales, que venían también de Estados Unidos. El proyecto estaba claro, vimos que sabían lo que hacían. Mi padre, como maestro de escuela, no tenía más conocimiento del sector que su relación con el rural, pero salió de allí convencido de que, con el apoyo que ellos nos ofrecían gracias a su saber hacer y aquella tecnología –lo que hoy llamamos know-how–, la idea podía salir adelante y ofrecer un futuro a las familias del campo gallego que hasta entonces no tenían más opción que emigrar.

Convencido de la viabilidad de aquella iniciativa, Eulogio Gómez Franqueira comenzó a buscar los primeros 20 socios para el proyecto. Pero la tarea no fue nada fácil. De hecho, se lo planteó a mis abuelos, pero ni sus propios padres confiaban en él, y le decían a mis tíos: "No le hagáis caso a Eulogio, eso no va a funcionar". Comenzó presentando la propuesta a familias labriegas de la zona pero, fuese por falta de formación o de recursos, prácticamente siempre se encontró con un "no" por respuesta. Por ello, más de la mitad de aquellos 20 primeros socios eran compañeros maestros de escuela, que ya tenían una cierta formación y visión para analizar aquel proyecto desde un punto de vista empresarial. Asumían que había que cambiar de estrategia, dejar de producir para dentro, para la familia, y producir para el mercado. Y eso había que hacerlo de un modo estructurado, con una planificación de las producciones que permitiese abastecer de modo permanente el mercado, con una técnica, control de la alimentación, de las crianzas... No era difícil, teniendo la tecnología. De hecho, también los llevó a visitar aquellas granjas de Lugo para que pudiesen comprobar de primera mano la realidad del negocio. Finalmente, consiguió reunir 20 socios para emprender el proyecto.

Y lo ponen en marcha, aprenden de los americanos, pero poco después, cuando finaliza el primer contrato, deciden seguir en solitario.

Hay que anticiparse permanentemente, no solo para dar al consumidor lo que quiere ahora, sino para saber lo que va a querer en el futuro. Quien no tenga la capacidad para visionarlo, llega tarde.



El pollo era un producto novedoso en la alimentación diaria, porque hasta entonces solo se tomaba en ocasiones especiales. La producción avícola orientada al mercado surge en un momento que, además, la gente emigraba del rural y estaban creciendo las ciudades, que no tenían su propia producción y necesitaban adquirir alimentos. La respuesta del consumidor fue espectacular. El negocio funcionó muy bien, con una rentabilidad muy buena. La primera granja que construimos en la familia se amortizó en seis meses y la segunda, en un año. Además, en vista del éxito que estaban teniendo los primeros granjeros, otros muchos se sumaron al proyecto. Ourense era entonces una provincia desolada por la emigración, generaciones enteras de jóvenes en busca de un futuro mejor se marchaban a trabajar a América o Europa. Pero conservaban la ilusión de volver a su tierra y poder vivir allí donde habían nacido, lo que llevó a muchos de ellos a regresar e invertir los ahorros de aquellos años en poner en marcha sus propias granjas.

Con el apoyo de los americanos, aquel proyecto funcionaba bien, pero también veíamos que íbamos a depender siempre de las condiciones que ellos nos imponían. Habíamos firmado un contrato de tres años, y, al llegar el vencimiento, los cooperativistas se quejaban de que los márgenes iban menguando. El tercer año fue un poco flojo. Y, a la hora de negociar la renovación, les pedimos que como mínimo mantuvieran el precio vigente, pero nos dijeron que no podían hacerlo. En ese tira y afloja, quedó claro que ellos siempre iban a poner

las condiciones. Firmamos la prórroga de dos años, pero ya les advertimos, de forma amistosa, que al llegar los cinco nos retiraríamos. Un negocio no es tal si las dos partes no obtienen beneficio. Nosotros vimos que podíamos aprender de lo que ellos nos habían enseñado y tomar las riendas para llevarlo adelante. La Swift seguía teniendo interés en que continuásemos la sociedad pero, como trabajaba ya en varias provincias, que una de ellas se retirase no era un trauma. Y, ante las exigencias que les pusimos, ellos también prefirieron dejarlo.

Fue una ruptura amistosa, porque ellos siguieron proporcionándonos los pollitos de un día y los cereales para alimentación, aunque ya les comunicamos que queríamos crear nuestra propia estructura. Para iniciar una andadura en solitario, debíamos poner en marcha nuestro propio matadero, fábrica de piensos y una planta de incubación, además de afrontar la comercialización. Los americanos nos asesoraron entonces y aprendimos de ellos, pero hoy es nuestro modelo el que se copia en otros países, incluido en Estados Unidos, son ellos los que aprenden de nosotros.

La aventura en solitario de la cooperativa comienza a mediados de la década de 1960. En paralelo, la sociedad española da el salto del campo a la ciudad, de la autarquía al mercado común europeo.

En la España de principios de los años 60 no había una orientación de la producción del ámbito rural hacia la ciudad. Lo que se producía era prácticamente para autoconsumo, ya que también la mayoría de población estaba todavía en el

campo. Pero desde mediados de los 60 se impulsa la industrialización del país, con lo que la población se traslada de las zonas rurales a las urbanas y, en paralelo, surge la necesidad de abastecer a las ciudades. Nosotros ya estábamos posicionados en la producción de pollo, pero vimos el potencial que tenía el huevo, cuya producción ya conocíamos, y nos encontramos con una demanda enorme en el mercado. Aunque mantuvimos la producción de pollo –y también nos iniciamos en la de leche y algo más tarde en el porcino y vacuno de carne–, en aquellos años nos concentrábamos mucho en el huevo. A principios de la década de 1980, prácticamente el 80% de nuestra facturación procedía del huevo. Fue con la perspectiva de la entrada en la Comunidad Económica Europea cuando vimos la debilidad que suponía una diversificación tan baja.

Mi padre estuvo al frente de la cooperativa hasta 1984. Hasta entonces compatibilizaba la cooperativa con la política, primero en UCD, después en Coalición Galega. Pero ya era yo quien estaba llevando las riendas. Ya mientras realizaba mis estudios de Ingeniería Industrial, había puesto en marcha mi propia explotación ganadera de conejos y matadero frigorífico, junto a una planta hortofrutícola, que llegarían a ser los más grandes de España en la época. Me había incorporado a Coren en 1975, con 28 años, y fui pasando por diversas responsabilidades, para conocer a fondo las diferentes áreas del grupo: Producción Avícola, Dirección Comercial, Coordinación de Industrias, Dirección de Industrias y Adjunto a la Dirección General, hasta ser nombrado Director General de Coren en la asamblea de 1986.

A principios de los 80, nos encontramos con un cambio en la dinámica del negocio. En 1981, surgen en Inglaterra una serie de intoxicaciones que se atribuyen a la salmonella y provocan que el consumo de huevos caiga en picado. La psicosis llega a tal grado que las ventas se desploman de modo drástico. Recuerdo una portada de la revista *Time*, un huevo con una calavera, que extendió el miedo por todo el mundo. El impacto fue tremendo, hasta el punto que el consumo de huevos, que en años anteriores estaba en más de 300 por persona y año, de repente cae a 150 por persona y año.

Junto a esta crisis, el otro reto que tuve que afrontar a la llegada a la Dirección General fue la incorporación al mercado común europeo. Coren era el primer productor de huevos de España, pero la apertura del mercado causó una saturación con la entrada de producto importado y el precio se derrumbó.

Para nosotros, hasta entonces tan centrados en la producción de huevo, fue un choque muy intenso. La situación era grave, de emergencia. Tuvimos que diversificar en otros productos, como el porcino, el vacuno, el pavo y, sobre todo, apostamos por el pollo campero, en el que fuimos pioneros y aún hoy seguimos siendo líderes en el mercado.

Pero no fueron los únicos problemas que nos encontramos entonces. La primera generación de granjeros se estaba haciendo mayor y necesitábamos incorporar a otra nueva que creyese en el proyecto. La anterior había vivido con resultados muy buenos, pero eso hace perder el ingenio. El éxito de Coren en los 60 fue producir alimentos que muy pocos más hacían, para un mercado en el que había más consumo que producción. En los 70, teníamos una estructura preparada y con un nivel tecnológico muy superior al de la competencia. Pero cuando el mercado se cae en los años 80, tuvimos que reinventarnos, porque la alternativa era el cierre. Aunque, como decímos los gallegos, “con quejarse no se gana nada”. Cuando todo va bien, te subes a la ola y ella te lleva, pero hay que estar preparado para no caer cuando la ola baja. La clave radica en adoptar un punto de vista que permita aprovechar los puntos débiles y las dificultades para convertirlas en fortalezas. Teníamos que buscar soluciones, más aún en una cooperativa en la que el socio confía en la Dirección para que le dé esas soluciones. La ventaja es que nosotros teníamos una base de confianza ganada con el trabajo del día a día durante muchos años. De hecho, una de las claves ha sido la gran sintonía que siempre hubo –y continúa hoy– entre la Presidencia y el Consejo gestor a la hora de decidir hacia dónde queremos ir y la forma de ejecutarlo.

Planteamos varias estrategias. En primer lugar, debíamos ganar dimensión, porque con la entrada en Europa, necesitábamos estar en condiciones de competir. Podríamos haber dicho: “No, nosotros nos quedamos aquí en Galicia

Desde mi llegada a la Dirección General, siempre tuve claro que, en la empresa, la ventaja competitiva es la innovación permanente: innovar más rápido que nuestros competidores. Prudencia financiera, junto con exportación, diversificación, innovación y mejora de la productividad han sido y continúan siendo los ejes que orientan nuestra toma de decisiones día a día.

El éxito del modelo Coren ha pasado por imprimir al cooperativismo un nuevo estilo, con un marcado sentido de empresa, para lograr que la actividad agroalimentaria sea rentable, igual que cualquier otra. Competimos en igualdad de condiciones que una sociedad anónima.



que, como no hay buenas vías de comunicación, es difícil llegar". Y entonces era así, pero ya hemos visto que con el tiempo las comunicaciones han mejorado. Además, aunque no hubiéramos querido exportar, ya estaban otros aquí. Nos habían abierto el mercado: ya estábamos participando en la Champions League y necesitábamos capacidad para competir con todos, con los nacionales y con los de fuera. Por eso, debíamos alcanzar una dimensión mínima.

Al mismo tiempo, muchas granjas de Coren se enfrentaban a la falta de relevo generacional, porque los hijos de los primeros granjeros habían tenido la posibilidad de formarse y querían buscar trabajo en otros ámbitos. Hoy ya no es así: los hijos de nuestros actuales granjeros quieren continuar porque ven futuro en este sector, pero entonces todavía se pensaba que el éxito pasaba por marcharse a la ciudad y buscar trabajo en la industria o los servicios. Esto representaba una amenaza para la continuidad de muchas explotaciones y, en consecuencia, de nuestra base de producción. Por ello, en la cooperativa reorientamos nuestra estrategia para garantizar la continuidad y creamos los primeros grupos: explotaciones de gran capacidad que permitieron alcanzar una dimensión productiva no existente en otros países de Europa. Esta estrategia fue decisiva para garantizar el futuro de Coren, al enfocarnos en los productos que demandaba el mercado y poder competir en el entorno comunitario, ya que dábamos respuesta a nuestros clientes en cantidad, calidad y diversificación.

Y de ahí emana la segunda estrategia: buscar las producciones que estuviesen en sintonía con lo que demandaba Europa. Hay que anticiparse permanentemente, no solo para dar al consumidor lo que quiere ahora, sino para saber lo que va a querer en el futuro. Quien no tiene la capacidad para visionarlo, llega tarde. Habíamos entrado en producción porcina a finales de los 70 y fue una de las vías que potenciamos. Y en los 90 entramos también en vacuno de carne, porque vimos que había un importante recorrido en relación con otros países europeos, en los que el consumo de carne de ternera era de más de 20 kilos por habitante y año, cuando nosotros estábamos en siete, por lo que ahí teníamos recorrido. También en torno a ese eje de diversificación, potenciamos los productos transformados. En Europa no consumían tanto el pollo entero como aquí, sino elaborados, y por eso necesitábamos industrias que transformasen la materia prima. Ocurrió lo mismo con la leche: ya no era suficiente producir leche cruda, había que producir yogur o queso, que requerían una tecnología y

Si hay algo que permanece inalterable desde nuestros orígenes, es nuestro compromiso con Galicia. Coren nació con el objetivo de generar riqueza en el campo gallego y por ello hemos trabajado en nuestros 60 años de historia, siempre manteniendo nuestra producción e industrialización en Galicia. No olvidamos nuestro espíritu originario: crear empleo y riqueza en nuestra tierra.

era lo que el consumidor estaba pidiendo. Es uno de los ejes de las empresas de alimentación: tener la capacidad de visión para anticiparnos a las demandas del mercado para ofrecer alimentos elaborados y funcionales.

La adopción de estas estrategias –dimensión y diversificación– entre finales de los 80 y los 90 fue decisiva para asegurar el futuro de la cooperativa. En aquellos años realizamos una reestructuración de tal envergadura que prácticamente podemos decir que supuso la refundación de Coren.

Gracias al proceso de diversificación y apertura de nuevos mercados, la crisis de 2008 –que tuvo su impacto en la empresa, como en todas– no fue determinante. La fortaleza de Coren fue su modelo cooperativo.

La crisis de 2008 cerró las fuentes de financiación y eso lo sufrimos todos. Nosotros les decíamos a los bancos que éramos los mismos de los anteriores 50 años, que no estábamos en sectores de riesgo o con problemas. Estamos en alimentación, que es un sector esencial siempre, también en una crisis en la que la población sigue necesitando alimentarse. Pero cierto es que el consumo bajó muchísimo, porque la gente contenía el gasto.

Nuestra fortaleza fue la exportación. Teníamos una estructura exportadora ya asentada, que habíamos comenzado en 1992 con Portugal como nuestro primer destino, pues siendo nuestro país vecino es prácticamente un mercado natural. Abrimos dos delegaciones, primero una en Oporto y más tarde otra en Lisboa, y llegamos a tener 150 personas vendiendo allí. Y nos anticipamos al resto del sector dando un salto más allá: Argentina, México, Reino Unido, Japón... Hoy, son más de 50 países de todo el mundo a los que hacemos llegar nuestros productos. También estamos entrando en China, donde comenzamos exportando a través de Hong Kong, pero ahora ya lo hacemos directamente al continente.

Otra de las claves de nuestra fortaleza ante las crisis es la prudencia: siempre apuntamos bien a la hora de invertir y lo hacemos con la condición de no asumir un riesgo excesivo del que no podamos responder o que llegue a comprometernos en exceso. Y nunca olvidamos la innovación: desde mi llegada a la Dirección General, siempre tuve claro que, en la empresa, la ventaja competitiva es la innovación permanente: innovar más rápido que nuestros competidores. Prudencia financiera, junto con exportación, diversificación, innovación y mejora de productividad han sido y continúan siendo los ejes que orientan nuestra toma de decisiones día a día.

Aunque Coren es una cooperativa, se gestiona con los mismos criterios que una sociedad anónima. Gómez-Franqueira se muestra firme: el beneficio social vendrá solo cuando se gane dinero.

A 31 de diciembre, la sociedad anónima tiene dividendos y, en función del capital aportado, los socios reciben la parte correspondiente. Aquí, el dividendo es el retorno cooperativo. Programamos unas liquidaciones a lo largo del año para cada crianza, según los precios establecidos en función del coste de la alimentación y del ganado, y a finales de cada ejercicio se calcula el retorno.

El éxito del modelo Coren ha pasado por imprimir al cooperativismo un nuevo estilo, con un marcado sentido de empresa, para lograr que la actividad agroalimentaria sea rentable, igual que cualquier otra. Una ventaja del cooperativismo en este sector es que permite adquirir dimensión suficiente para competir. Un granjero, aunque tenga una explotación muy grande, si no tiene el paraguas de una cooperativa como Coren, difícilmente logrará subsistir y ser competitivo en un mercado como el actual. Son múltiples los gastos que hay que afrontar –la compra de alimentación animal, servicios veterinarios y técnicos...– que, con la dimensión de una cooperativa como la nuestra, se reducen. Y a ello se suman que también les ofrecemos los canales de comercialización, algo que no podrían hacer ellos directamente.

Nosotros tenemos que funcionar igual que una sociedad anónima porque competimos en igualdad de condiciones, y eso es algo que hacemos ver a nuestros cooperativistas y empleados. Competimos de igual a igual porque, cuando un consumidor compra un alimento, normalmente prioriza la calidad, el precio o el gusto, pero raras veces lo hace porque sea “de proximidad” y desde luego no mira si lo ha producido una cooperativa o no. Por eso, hay que tener

cuidado para que la cooperativa, por ser demasiado social, no pierda dinero. Obviamente tiene que ser social, pero lo primero es obtener rentabilidad.

Lo que sí les distingue de una sociedad es su política de recursos humanos. Los cooperativistas y sus familias tienen prioridad a la hora de acceder a una vacante de un puesto de trabajo.

Esto tiene su razón de ser, porque la empresa es de los socios-cooperativistas. Recursos Humanos selecciona entre ese colectivo, en igualdad de condiciones y méritos, a los profesionales que necesitamos, desde biólogos a químicos o economistas. Por ello, un alto porcentaje de los trabajadores de Coren somos hijos o nietos de cooperativistas. Y, de hecho, ese fue también uno de los objetivos con los que nació Coren: generar empleo aquí para nuestros hijos y nietos, evitar que tengan que emigrar a buscarse un futuro fuera de su tierra.

A diferencia de lo que ocurría antaño, hoy las jóvenes generaciones apuestan por seguir trabajando en el campo, han visto que este sector les ofrece un futuro a ellos y sus hijos, con una calidad de vida que no encontrarán en otros ámbitos. En esto Coren ha sido un modelo y referente para otros. Si hubiese más entidades como Coren, serían menos los gallegos que se ven abocados a buscar un trabajo fuera de su tierra, algo que lamentablemente sigue ocurriendo. Si hay algo que permanece inalterable desde nuestros orígenes, es nuestro compromiso con Galicia. Coren nació con el objetivo de generar riqueza en el campo gallego y por ello hemos trabajado en nuestros 60 años de historia, siempre manteniendo nuestra producción e industrialización en Galicia. No olvidamos nuestro espíritu originario: crear empleo y riqueza en nuestra tierra.

Los jamones de Coren son más dulces, dejan en el paladar un eco del sabor de la castaña. El último reto de la cooperativa es rescatar del pasado este producto tradicional del campo gallego. Son conscientes de que el consumidor reclama autenticidad y una alimentación saludable. Pero siempre con la máxima calidad y trazabilidad.

Una de las fortalezas de Coren es la máxima trazabilidad del producto, de principio a fin. Tenemos nuestras propias industrias, hemos pasado de las tres primeras con las que nacimos hace ya casi 60 años a las 24 con las que contamos a día de hoy. Controlamos todo el ciclo productivo, desde las madres o abuelas de nuestros pollitos o cerdos, pasando por la cría en la granja, la alimentación, la gestión técnica o veterinaria, los laboratorios, el asesoramiento,

Los que dejan huella III

Una de las fortalezas de Coren es la máxima trazabilidad del producto. Controlamos todo el ciclo productivo, desde las madres y abuelas de nuestros pollitos o cerdos, pasando por la cría en granja, la alimentación, la gestión técnica o veterinaria, los laboratorios, el asesoramiento.... Esto da al negocio mayor dimensión y conlleva más trabajo, pero también ofrece la gran ventaja de que podemos responder plenamente por el producto que llevamos a la mesa de nuestros consumidores.



la transformación y la comercialización. Esto da al negocio una dimensión mayor y conlleva más trabajo, pero también ofrece la gran ventaja de que controlamos toda la cadena de principio a fin y, por ello, podemos responder plenamente por el producto que llevamos a la mesa de nuestros consumidores. Sabemos dónde ha nacido cada pollito, dónde se ha criado, cómo se ha alimentado...: detrás de cada uno hay un registro y un equipo humano y tecnológico controlándolo, que responden de que ese animal está sano.

Asimismo, esto nos permite estar más comprometidos con lo que nos demanda el consumidor de hoy en día. Por ejemplo, más del 20% de nuestros pollos crecen en libertad, con salida a campo. En Coren fuimos pioneros en la recuperación de animales criados con salida a campo: cuando nadie lo hacía, nosotros volvimos a criar a los animales al aire libre, como se hizo siempre, lo que nos ha convertido en líderes nacionales en producciones camperas y ecológicas, criadas con salida libre en el campo gallego y alimentadas de modo natural con cereales de la máxima calidad, seleccionados por nuestros técnicos y analizados en nuestros propios laboratorios.

Existen muchas creencias en torno a la crianza de los pollos, hay leyendas urbanas sobre el suministro o el abuso de los medicamentos. Pero el sector está completamente regulado y Gómez-Franqueira insiste en desmentir esas ideas erróneas.

Dentro de la Unión Europea producimos todos bajo la misma legislación y las hormonas están prohibidas de hace años. No se emplean. Rotundamente: no. En nuestro Centro de Procesado Avícola de Ourense tenemos inspectores externos de modo permanente –todos los días durante todo el año–, técnicos de la Administración de Sanidad que vigilan continuamente la cadena de producción para garantizar que se cumple toda la normativa en materia de sanidad y de bienestar animal.

Tampoco hay antibióticos en ningún producto que llega al mercado. Puede ser que, en algún momento determinado de la crianza, sea necesario dar un tratamiento a un animal para evitar enfermedades, siempre bajo estricto control veterinario y solo el mínimo imprescindible para garantizar la sanidad. Pero, por ley, ese animal siempre debe pasar el periodo de supresión correspondiente, por lo que todas las carnes que llegan a punto de venta carecen de residuos medicamentosos.

De hecho, la gran mayoría de los animales ni siquiera llega a recibir un tratamiento, porque no es necesario. La mejora genética les ha hecho más resistentes a las enfermedades. También es fundamental la crianza con el máximo bienestar y libre de estrés, es una de las líneas de trabajo que estamos revisando en Coren, ya que medimos el nivel de cortisol en nuestros animales, que es algo que no se hace en las personas. Cuanto mejores sean las condiciones de ambiente, humedad, temperatura... la crianza será mejor y el animal será más sano y fuerte.

En avicultura, contamos actualmente con un 20% de animales criados con salida a campo. La gran parte de nuestras granjas, tanto de avicultura como de porcino, se abastecen de energía solar. Tenemos también una planta de biogás y dos de biomasa. Todas nuestras industrias son sostenibles, emisiones cero. Creemos en el cuidado del medio ambiente porque es bueno para todos, en primer lugar para nosotros, porque nuestra actividad depende directamente del entorno en el que vivimos y por eso estamos firmemente comprometidos con su cuidado, pero también para las siguientes generaciones y para todo el mundo.

Si la necesidad agudiza el ingenio, el de Gómez-Franqueira está todavía bien despierto. Recuerda que ilusión de joven era tener un Ferrari.

Mi primer viaje fuera de España, con 18 años, tenía Italia como destino. Yo estaba estudiando Ingeniería Técnica y fui con unos veterinarios a ver varias explotaciones. En una de ellas, me quedé hablando con un chico que iba vestido con un mono de trabajo. Tendría treinta y tantos años. Le pregunté qué había estudiado y me dijo que era Ingeniero Agrónomo. Me rompió los esquemas, porque en la España de entonces, los ingenieros vestían de traje, o eso creía yo. Así que volví a preguntarle y me dijo que la granja era de su familia, en ella tenían miles de pollos y también plantaban manzanos. Él trabajaba allí y estaba encantado. “Por la tarde –añadió– me voy a Roma, que está a 50 kilómetros, a tomar algo en mi Ferrari”. Era la primera vez que veía un Ferrari, lo tenía en un garaje junto a la granja, y eso me quedó marcado como ejemplo de que, con una buena gestión y profesionalización, trabajar en el sector primario puede ser rentable. Fue ahí cuando tomé la decisión de poner en marcha mi propia explotación nada más terminar en la Facultad. Aquella ilusión juvenil de tener un Ferrari no se ha cumplido, pero afortunadamente en Coren tampoco nos ha ido nada mal. |

A professional portrait of Félix Guindulain, a middle-aged man with dark hair, wearing a dark suit, white shirt, and patterned tie. He is seated with his hands clasped in his lap, looking directly at the camera with a neutral expression. The background is a bright, possibly outdoor setting with a blue sky.

Félix Guindulain

Jofemar

Presidente

La ilusión de Félix Guindulain se oculta bajo dos grandes lonas en una nave cerrada. No hay secretos para él en las grandes salas de trabajo de Jofemar, pero sí más de una sala o armario bajo llave. Uno de los anaqueles custodia cajas con monedas en circulación en decenas de países. Asegura que no conoce todas, pero las identifica, describe su diámetro y contorno de memoria, sin ayuda de herramientas. En otra, el último proyecto entre manos, un nuevo dispositivo para seleccionar las monedas, aún por descubrir al público, que le colocará a la cabeza de su mercado, el de las máquinas de vending. Incansable, recorriendo pasillos y escaleras, llega al puerto de destino. Bajo las lonas, dos fabulosos coches eléctricos diseñados y construidos pieza a pieza en su taller. Era su hobby y es su sueño. Mientras espera a que un inversor se decida a producirlos en serie, él ya obtiene rendimientos de la batería de litio que fabricó para ponerlos en marcha.

Recuerdo mis primeros pasos en la empresa, era todavía adolescente. Un comercial me dijo que valdría para ocupar ese puesto y le respondí que no sería comercial en la vida. Estuve desde la segunda mitad de 1995 hasta 2007 en ese departamento. He pasado por todos los puestos de la empresa y gracias a ello he aprendido a ser empresario. Es una labor para la que debes formarte cada día. Tomar decisiones que afectan a diferentes grupos de interés no es sencillo. Es un trabajo que me gusta.

Tomó las riendas de la empresa familiar en 2005, cuando se jubiló su padre, Félix Guindulain Vidondo. Comenzó con un préstamo de ochenta millones de pesetas, muchas ganas de innovar y un proyecto bien ordenado en mente.

Mi padre era un agricultor que estudió lo que antes se denominaba oficialía y maestría. Aunque mi abuelo pretendía que estuviera en el campo, él siempre

Los inicios fueron duros, pero ilusionantes, cada día suponía un reto en la complicada aventura de posicionarte en el mercado. Lo solventábamos a base de trabajo y humildad.

había manifestado inquietud por trabajar en algo relacionado con la técnica. Conocía bien las máquinas, tenían una cosechadora con la que iban a trabajar hasta Briviesca, en Burgos. El mantenimiento tan exigente que hacían, le permitió profundizar de forma importante en el conocimiento de la mecánica.

Cuando terminó los estudios, comenzó a trabajar en Azkoyen. Una terna se repartía las responsabilidades, el fundador, el director financiero y comercial y una tercera persona que se ocupaba de Producción e I+D. Mi padre, que empezó en la cadena de montaje, acabó en esa terna como responsable de Producción. Cuando desarrollaba ese puesto, Azkoyen necesitó capital. Él encontró a una persona dispuesta a invertir. Pero en la empresa rechazaron la oferta porque habían dado con una familia de Navarra. Y mi padre, que había dado su palabra al socio de Barcelona, decidió dejar su empleo y emprender con los ochenta millones de pesetas que puso a su disposición. Tenía un buen puesto y mucha gente le dijo que se había vuelto loco.

En esos primeros años, el objetivo era generar recursos. Había que devolver los ochenta millones de pesetas, porque la aportación de los socios de Barcelona no era al capital, iba destinada al desarrollo comercial. Así que, con el fin de ganar dinero para devolver esa deuda e invertir en investigación, hacíamos montajes preliminares de televisores en color y baños electrolíticos, normalmente de zinc. Era cuestión de cubas y químicas, avanzó mucho y muy rápido. En muchos aspectos, la producción estaba asegurada.

La electrolisis y los televisores en color proporcionaron a Félix el capital que necesitaba para cancelar sus deudas y poner en marcha la producción de máquinas de vending electrónicas. A lo largo de la década de 1980, construye su modelo de empresa. Se convertirá en uno de los líderes del sector.

A mi padre le gustaba diseñar máquinas que cambiaron los conceptos. Cuando empezó, todas eran mecánicas, que eran más baratas, pero que ofrecían pocas opciones de actualización. Su apuesta era la electrónica. Fuimos los primeros de Europa que desarrollamos un selector electrónico, solo después

de un competidor en Estados Unidos. Siempre hemos sido innovadores, desde el inicio el I+D está en nuestro ADN.

En 1982, las máquinas todavía eran mecánicas. Usamos la electrónica para hacer el discriminador de monedas, el que distingue entre una buena o una mala y su valor. En esa época, cuando todavía estaba vigente la peseta, con la cantidad de cambios que había, el selector mecánico solo permitía pagar con dos o tres. El electrónico, sin embargo, se podía programar y, haciendo pasar unas monedas, se actualizaba. Esa fue nuestra primera innovación. Y fue importante, nos permitió dar un gran salto. Posteriormente, desarrollamos la máquina de tres tubos. Aceptaba monedas de cinco, veinticinco y cien pesetas y daba cambio al comprador. Eso era algo que solo se podía hacer con electrónica. Fuimos al mercado con ello y con nuestra máquina de tabaco y nos empezó a ir muy bien.

Las máquinas de tabaco que había en el mercado, tenían un canal en el mueble y otro en la puerta y la cajetilla de cigarrillos salía empujando hacia delante por el extractor. Nosotros conseguimos que cayera hacia abajo. De ese modo, podíamos colocar dos canales enfrentados, con apenas hueco en el medio. Eso nos permitió hacer una máquina mucho más estrecha, además de evitar los robos. Fuimos también pioneros al hacerlas hablar y gracias a eso todavía aparecemos en muchos sketch de televisión. Una mujer de Peralta, de origen australiano, fue la que puso su voz a la frase “su tabaco, gracias”. Después, se fabricaron otras máquinas que decían “encantado de servirle” o frases similares, pero las de “su tabaco, gracias” eran las nuestras. A pesar de que todavía andábamos por los años ochenta, no se introdujo un sistema de cintas, que era la tecnología predominante. Usamos un modelo que, con la lógica distancia, era muy similar a la digitalización de voz que hacen los teléfonos móviles. Colaborábamos con un profesor de Zaragoza, que impartía clases en los Salesianos de La Almunia. Muchos de nuestros ingenieros de I+D pasaron por esa escuela.

Fue un gran avance, un hito importante y lo hicimos todo aquí. A raíz de esas innovaciones, en la máquina de tabaco y el selector de monedas electrónico, ganamos en volumen, se notó en el mercado. Incluso la competencia contribuyó a darnos fama, porque, como era puntero y nos adelantamos, hasta sus comerciales hablaban de nosotros. Sin conocernos, venían clientes a vernos. Además, habíamos desarrollado en España una red de servicios

**Camarón que se para,
se lo lleva la corriente.
Desde el inicio, hemos
sido innovadores, está
en nuestro ADN. Nos ha
permitido diferenciarnos
y apostar por la
competitividad a través de
la mejora del producto.**



bastante potente. Contábamos con distribuidores y con delegaciones propias para atender a nuestros clientes, que exigían una presencia permanente y un contacto estrecho. Ahora, el mercado se ha transformado y con cuatro, Madrid, Barcelona, Sevilla y Valencia, les damos servicio, apoyándonos también en las nuevas tecnologías. Así atendemos a un mercado mucho más agresivo a la hora de vender el producto.

Nos convertimos en líderes en el mercado de las máquinas de tabaco. Mantenemos esa posición, a pesar de la brusca caída que se ha producido en las ventas como consecuencia de una legislación más restrictiva. En máquinas de vending, somos los primeros en el mercado nacional y, a nivel europeo, estaríamos en el segundo o tercer puesto.

Puesto que invertimos en base a lo que generamos, el éxito de la máquina de tabaco nos permitió seguir innovando. Hicimos máquinas para vender latas, que era entonces la estrella del mercado del vending. Son máquinas relativamente sencillas, en las que se venden refrescos y alguna botella de PET. Posiblemente, es el prototipo menos innovador en el sistema de extracción. Las únicas novedades se han producido en el display o en las formas de comunicar.

Posteriormente, en 1992, fabricamos máquinas de chocolatinas, patatas o snacks. Son similares a las del tabaco, puesto que venden un producto terminado y empaquetado. Al principio, para extraerlos, usábamos espirales. Las primeras datan de 1944, eran de madera. Es un sistema válido para bolsas que pesan poco, de diecinueve a treinta y cinco gramos, pero que, a partir de ahí, dan muchos problemas. Se han desarrollado hasta setenta tipos de espirales



distintas para seguir fallando. Y, cuando la máquina no entrega el producto, el comprador se enfada, la golpea y puede llegar a romper el cristal. En Jofemar las hemos utilizado, pero innovamos con dos extractores que son únicos y válidos para cualquier producto, que diferencian también nuestras máquinas de venta de snacks. Hemos usado nuestro sistema easy flex para vender choco-latinas, pintalabios, cajas, pelotas y hasta blíster de medicinas. Si las máquinas están bien configuradas, nunca fallan, no dan de menos ni de más.

La inversión en esos modelos fue relativamente pequeña si la comparamos con la de la máquina de café, donde tienes que desarrollar la caldera, el molinillo, el grupo de café o los batidores que lo mezclan con la leche o el azúcar, donde prácticamente todo es inversión. El concepto también es distinto, porque el producto no llega empaquetado, sino que se hace en el momento.

Saltamos al café en 2003. En ese momento, todos los fabricantes usaban el sistema de válvulas. Cuando te has acostumbrado a una cosa, corres el riesgo de pensar que es lo mejor que se puede hacer. Si lo es, habrás acertado. Pero, si no estás en lo cierto, corres el riesgo de que un competidor innove con una iniciativa más avanzada y te adelante. Es lo que hicimos. En diez años, convertimos a nuestra máquina de café en la mejor.

Si desarrollas lo que hay en el mercado, un país con bajos costes lo copiará, así que, desde el principio, optamos por innovar. Reunimos a catadores e hicimos pruebas con distintos tipos de café, con agua más o menos caliente o con molienda más fina o gruesa. Y llegamos a la conclusión de que la temperatura o la calidad del café son, por supuesto, importantes, pero también

lo es, en gran medida, la presión. En las máquinas que hay en el mercado, el café comienza a salir a un bar de presión y va elevándose hasta que alcanza los doce. En nuestra máquina, la primera gota de café sale ya a nueve bares de presión. La calidad de la materia prima es importante, pero con eso no basta, el proceso es importante a la hora de garantizar la calidad del café.

A partir de ahí, hemos hecho de todo. En Los Ángeles, tenemos hasta cuarenta máquinas que venden marihuana. Tienen los colores del arco iris, se ven a distancia, no están escondidas como las máquinas de tabaco en España. Nos las compró un cliente especializado. En Rusia y en Kazajistán hemos vendido máquinas de caviar. Y también hemos hecho alguna personalización, como las máquinas de vending de joyería para Tiffany's, con los cristales reforzados.

Quizá una de las que más ha destacado, no por ventas, pero sí por diferenciación, es la máquina Gourmet, que incorporaba por primera vez en el mercado un microondas capaz de calentar. Podíamos ofrecer al cliente una nueva gama de producto caliente, como sándwich, bocadillos u otros platos.

No vendemos bocadillos, ni joyas, ni pintalabios, lo que hacemos es poner a disposición de nuestro cliente es el mejor sistema para que ofrezca y distribuya su producto y pueda vender más. Estamos muy cerca del mercado, algo que tampoco está exento de riesgos. Hay clientes que interpretan que el I+D está en su servicio y el I+D hay que industrializarlo sin perder competitividad. Eso no significa que queremos hacer series largas, pero sí lo suficientemente amplias. En ocasiones, hay que explicar que no hacemos artesanía, sino fabricación. Queremos entender y solventar las necesidades de nuestro cliente, atender a lo particular en la medida de lo posible, pero sin perder el concepto de industria. La personalización es ahora el reto en nuestro sector. Debemos ser capaces de aprovechar los avances tecnológicos que la industria 4.0 nos ofrece para ser capaces de satisfacer esa demanda.

A medida que Jofemar diversifica su catálogo de productos, se internacionaliza. Es una de las primeras tareas que Félix encarga a su hijo. En 2020, llega a más de ochenta mercados.

Una vez ves que lo estás haciendo bien en España, intentas exportar. Fue a principios de los noventa cuando empezamos a vender en Portugal y en Francia, aunque la primera máquina que salió lo hizo en 1993. Nos la pidieron en Inglaterra.

La internacionalización de forma regular se inicia algo más tarde, en 1995. Entonces, Jofemar tenía varios accionistas. Mi padre controlaba el 20 por cien-

to de la empresa y yo trabajaba en el departamento de I+D. Llegó el mes de junio, y, en una feria, presentamos un desarrollo de nuestro selector. Cuando acabó, mi padre me preguntó si hablaba bien inglés. Había estado un año fuera de España, antes de ir a la universidad y le dije que sí. Me explicó que necesitaba una persona de confianza que estuviera durante tres meses trabajando la exportación y empecé a viajar. Comencé con seis países, Bélgica, Francia, Suecia, Portugal, Israel y Sudáfrica. A final de año, estábamos ya en veintitrés.

Ahora, nuestro producto está en ochenta y cinco mercados a través de nuestra red comercial. Tenemos presencia comercial propia en Francia, Inglaterra, Estados Unidos y Brasil. El euro nos facilitó mucho el trabajo. Hay doce o quince países en los que se vende bien todos los años, tenemos muchos clientes, ya no solo en tabaco, sino también en vending y sistemas de pago. Esa diversificación geográfica nos permite rebajar el riesgo. Aunque hacemos planes de contingencia, es difícil que en todos los mercados surja una crisis al mismo tiempo.

Necesitamos países con un ochenta por ciento de clase media, porque las personas con niveles de renta muy altos o muy bajos no compran en una máquina vending, puesto que el producto tiene un precio diferencial, es más caro que en un supermercado. Al principio, el protocolo de comunicación marcaba dos precios: precio Coca-Cola y precio Resto. Hoy, con comodidad, se pueden establecer hasta cincuenta precios. Ha evolucionado muy rápido. Cuando comenzamos, se pagaba con moneda. Después, se aceptaban billetes. Se añadió la tarjeta que podías recargar contra la hucha del operador y ahora se admite también la tarjeta del banco y el pago con el móvil.

Como consumidores, nos hemos acostumbrado al vending. En España todavía tiene mucho recorrido. El país que más ha evolucionado en esa forma de compra es Japón, incluso allí hemos vendido máquinas. Después, está Estados Unidos y le sigue Europa. La ratio de máquinas por habitante puede indicar el grado de evolución de un país. En algunos, hay una máquina por cada cien habitantes.

La diversificación en productos y posicionamiento en mercados es fruto del trabajo en equipo.

Siempre hemos considerado a nuestro capital humano como un factor estratégico para el éxito.

La internacionalización es un factor clave que el fundador tuvo siempre en cuenta. Esta visión global nos ha ayudado a crecer y nos ha permitido participar en momentos clave de la historia, como en la definición del contorno de las monedas de euro.



La innovación ha diversificado el producto, pero ha elevado también su fiabilidad y seguridad. Una de las principales tareas del departamento de investigación de Jofemar a la hora de diseñar sus máquinas es adelantarse al fraude.

Los fraudes dependen en gran medida del tipo de máquina, aunque, obviamente, siguen existiendo. Sin embargo, ahora ya no resulta atractivo robar una chocolatina. El juego sí lo es y también el tabaco, porque se convierten automáticamente en dinero. Hubo zonas en las que sacaban un molde de una moneda y, de cada diez que hacían, tres pasaban por el selector. Se hacían barridas para identificar las máquinas que se tragaban todo y teníamos que estar preparados, porque alguna te tocaba. Si aparecía una moneda falsa, sabías que podían aparecer veinte más.

Las máquinas que tenían mucho fraude eran las cabinas telefónicas. Recuerdo que, cuando era estudiante, los compañeros de Canarias sabían que, introduciendo una moneda de doscientas pesetas y marcando un determinado código, podían estar horas hablando. Ahora, los móviles se han comido ese mercado, pero en Jofemar llegamos a hacer un separador de monedas para las cabinas y colocamos setecientos mil. Nuestro principal competidor era suizo. Su sistema era muy bueno, su mecanismo era muy complejo, como el de un reloj y funcionaba, pero también era muy caro. Telefónica compró sus aparatos, llegó a tener en torno a setenta mil. Nosotros diseñamos un posicionador mecánico de ocho monedas y le comimos el mercado. Fuerza de España, todos eran nuestros.

Nuestro primer selector era de tres tubos y, después, desarrollamos uno de cinco. Está lleno de sensores que miden el tamaño o la dureza. Un plomo se detecta enseguida, porque, al pasar, es más blando que una moneda. El discriminador mide el tamaño y el peso y lo dirige al lugar que corresponde. Hemos vendido medio millón de unidades de este modelo en el mundo. Nos iba, bien, pero la competencia siempre aprieta y nos obliga a seguir mejorando, para no quedarnos atrás. Por eso, hemos hecho uno nuevo. Ocupa el mismo espacio, pero, en vez de cinco tubos, tiene ocho. En el mundo, solo hay alguno con seis tubos y por el diámetro de uno de ellos solo cabría una moneda de diez céntimos.

Nuestro modelo de ocho tubos es más inteligente, tiene más capacidad de evolucionar y también de medir cuántas monedas quieras tener. Puedes decidir tener diez monedas de un euro, porque sabes que no te vas a quedar

**A pesar de nuestro posicionamiento dominante,
la mejora continua está muy arraigada. No
nos confiamos, siempre hay algo que mejorar.
Todos los días hay que quitar una telaraña.**

sin cambio con esa cantidad y el doble o el triple de monedas de diez o veinte céntimos. Depende también de si los precios acaban en cinco o en cero –no es una regla fija– o de las monedas que distribuyan los emisores centrales en cada zona. Solo con lo que se recoge en las máquinas, somos capaces de decir en qué casa de la moneda se ha hecho cada euro, podríamos seguir su rastro. De hecho, la Casa de la Moneda nos solicitó un sistema de calidad que tenemos en el ordenador para extraer datos de un selector que lee treinta pares de números en cincuenta milisegundos.

Su especialización y desarrollo permitió a Jofemar influir, de forma decisiva, en el diseño de las monedas del euro antes de su lanzamiento. La intervención de Félix fue decisiva a la hora de definir el contorno de las de veinte céntimos.

Medíamos muy bien el contorno de las monedas, la distancia entre las hendiduras. Por eso, en la segunda mitad de los 90, la presidencia europea, que ostentaba Roma, nos invitó a una reunión para evaluar las propuestas del euro. La moneda de veinte céntimos estaba inspirada en la de diez francos belgas y los ciegos se habían quejado porque, por su contorno, podían confundirla. El diámetro era importante, pero insuficiente. No solo estábamos nosotros. Llamaron también a productores, como Coca-Cola o a los fabricantes de cosepeles. Yo era un chaval, recuerdo que tuve que hablar en inglés delante de un público muy exigente.

Los alemanes no querían cambiar la propuesta que se había hecho, aunque el contorno no se leyera bien. Si salía adelante, nosotros perderíamos competitividad. Yo puse la de cincuenta pesetas española y les demostré que rodaba bien. Les preocupaba que tuviera problemas si las hendiduras se ensuciaban.

Los responsables del diseño me dijeron que les había parecido correcto mi análisis, pero me recomendaron que buscara apoyos. Así que llamé a la ONCE y a Azkoyen. Era la competencia, pero nos interesaba ir juntos, porque nos podían quitar el diámetro, que era una de nuestras ventajas. También llamé a los americanos, para ellos también era importante. Juntos, enviamos una

carta. Recuerdo que me llamó Moritz Rottinger y me dijo: "han aprobado la Spanish Flower Shape". Estaba contento y, en broma, le comenté que hubiera preferido que lo aprobaran como la "Jofemar Flower Shape". Lo cierto es que, gracias a aquella intervención, el contorno de la moneda de veinte céntimos de euro es el mismo que el de la moneda de cincuenta pesetas.

El euro es una moneda ya en circulación cuando Félix toma el relevo de su padre al frente de la empresa familiar. Es el momento de abordar un nuevo reto: la fabricación de un coche eléctrico.

Tenemos mil quinientas máquinas de tabaco y tres mil de snack operadas en España. Habíamos diversificado en producto y habíamos exportado. Y somos inquietos. En 2005, se jubila mi padre, yo llevaba ya dos años trabajando a su lado, como adjunto. Sabía que éramos muy buenos en sistemas embebidos usando parámetros en la electrónica y el coche eléctrico lleva muchos parámetros. Era una ilusión del fundador.

Al desarrollarlo, nos dimos cuenta de que el software lleva cuatrocientos parámetros. Es complejo, pero es lo que sabemos hacer. Y nos damos cuenta de que algo que comienza como un hobby puede darnos rentabilidad. Normalmente, cuando hablamos de vending, hacemos un seguimiento de la información en los medios y llega a los dos millones de lectores. Cada vez que hablábamos del coche, superaba los veinte millones.

Al fabricar el coche eléctrico, habíamos adquirido un gran conocimiento en la fabricación de baterías. Nos invitaban a foros en los que otros que iban como expertos sabían menos que nosotros. Ahora, los prototipos de coche eléctrico están parados. Cumplen la normativa, pero necesitamos un gran inversor para fabricarlo. Lo que sí genera ingresos son nuestras baterías de litio, que vendemos a empresas para plataformas o elevadores.

Desde que terminó sus estudios, trabaja en la empresa familiar.

Yo era un joven con muchas expectativas e inquietudes, planificaba cómo iba a ser mi futuro cuando acabara. Eso es lo que pensaba... Bajé a felicitar el cumpleaños a mi padre en 1994 y el mundo estaba en alerta por la guerra del golfo. Intuí que nos estaba afectando. Mi padre me dijo que me necesitaba y empecé a trabajar en I+D sin dudarlo, de ahí pasé a comercial. Aquí sigo desde entonces y puedo decir que aquellas expectativas e inquietudes de un joven soñador se han visto colmadas con creces gracias a mis padres. **I**

A close-up portrait of Alfonso Jiménez Cascajares, a middle-aged man with short, light-colored hair. He is wearing a dark suit jacket over a light blue shirt. He is looking directly at the camera with a slight smile. The background is a soft, out-of-focus blue.

Alfonso Jiménez

Cascajares

Presidente y fundador

Fotógrafo: César Manso

Su padre temió que arruinara a la familia y a punto estuvo de perderlo todo en más de una ocasión, porque Alfonso Jiménez no solo arriesga, es que parece disfrutar haciéndolo. Ha construido un relato épico de su aventura empresarial y cautiva al interlocutor haciendo de ella una magistral dramatización. Más que narrar su historia, la revive. Sus palabras y gestos delatan una mente incansable y arrolladora, un empresario apasionado con lo que hace. Para el fundador de Cascajares las fronteras no existen, él sueña a lo grande.

En los ochenta, cuando tenía catorce años, cuidaba los capones de casa en una finca de mi madre, en Zamora. Era muy inquieto, me gustaba la avicultura y decidí criar de más para venderlos en restaurantes de Valladolid y Palencia. Como ganaba unas perrillas, con diecinueve años, me dejé llevar por el corazón o me falló la cabeza y puse mil. A mi padre, ingeniero de Caminos, valiosísimo, el primero de su promoción, que veía que el pequeño de sus diez hijos era un estudiante nefasto y se dedicaba a alimentar pollos, le sacaba de quicio. “Hijo mío –decía–, te vas a arruinar”. No se me olvidará. Además, tenía razón, porque conseguí colocar cien en mi mercado de inmediatez, pero me quedaban novecientos y no sabía qué hacer.

Fruto de un problema que requiere de solución inmediata comienza la historia de Cascajares. Al recordar, Alfonso Jiménez se pasa el dorso de la mano por la frente como si todavía estuviera perlada de sudor. Su voz y el ritmo de su discurso expresan las emociones de aquellos días, cuando todavía no se jugaba demasiado.

Era una inversión relativamente pequeña: la finca era de mis padres, no tenía gastos. Les daba de comer lo que teníamos para las vacas, lo cogía prestado. El resto era mi trabajo y no me importaba estar de sol a sol. Era mi pasión. Me motivaba más que el rollo de los estudios. Hasta que mi padre, al ver los mil

Con veinte años, te lo echas todo al cuerpo, pero lo pasé muy mal. Fui igual que el barro cuando lo metes al horno, se estresa y se hace duro.

capones, pensó que se me estaba yendo de las manos y cambió el candado de la panera del pienso. Tuve que comprar cereal.

Todavía vendí doscientos más, pero me quedaban setecientos. Me daba mucho vértigo, tenía un problema gordo. Así que llamé a mi amigo del colegio, una persona a la que respetaba, Paco Iglesias, y le dije:

- Tengo setecientos capones estupendos y te propongo una gran oportunidad: meterlos en lata con su grasa. Si los franceses hacen confit du canard, ¿por qué no hacemos confit de capón?

Nos lo creímos y fuimos a por ello.

A pesar de que no tienen infraestructura ni saben enlatar, Iglesias hace suya la idea. Reúnen todos sus ahorros, 160.000 pesetas y, en 1994, constituyen Cascajares Comunidad de Bienes.

Me quedé en la indigencia, pero vivía con mis padres, tampoco era un gran problema. Convencí a una cocina industrial de Villamuriel de Cerrato que hacía confit de pato para que nos hicieran la maquila. Les llevas los capones, lo presurizan y tú pones la etiqueta que dice que está hecho por y para Cascajares. De aquellos capones salieron setecientas latas de medio capón y trescientas cincuenta de capón entero. No sabíamos a quién se lo íbamos a vender. Cuál fue nuestra sorpresa cuando, en quince días, colocamos todo. Nuestro mercado empezó a crecer.

Realmente, el objetivo de meter esos bichos en lata era que dejaran de comer. Era nuestra obsesión, porque ya no teníamos para comprar maíz. Pero nos abrió un abanico de posibilidades, porque habíamos ganado algo importante: el producto no era perecedero. Al ir en lata, no necesitaba refrigeración, no tenía caducidad inmediata y viajaba mejor. Cuando mi padre se enteró, me dijo: “¡no es que te vayas a arruinar, es que va a ser una hecatombe financiera para la familia, ponte a estudiar!” Al final, me dejó por imposible y me echó de la finca, porque era de todos. De nuevo, tenía razón. Paco y yo tuvimos que arrendar un terreno para criar los capones. Ya no era algo accidental.

El próximo problema no tardó en llegar. Siempre escuchamos al cliente, trabajas para él, es tu jefe. Y nos decían: "chaval, el muslo está muy rico, pero la pechuga es seca, haznos latas solo con muslos". Lo hicimos. Pero cada capón tiene dos pechugas y nos amenazaban otra vez con la ruina, todo el beneficio del animal iba al congelador. De modo que fui a un restaurante de toda la vida de Valladolid, el Mesón Panero, y le pregunté a Ángel, el cocinero. "¿Por qué no haces un escabeche como el de perdiz –me aconsejó–, una receta castellana?" Me guisó seis pechugas con verdurita, pimienta, vinagre y aceite y, como nos gustó, decidimos enlatarlas. Hasta que voy a la fábrica y me dicen que ni saben ni quieren hacerlo. Como soy tozudo, planteo una alternativa.

Alfonso y Paco alquilan la instalación los sábados por la mañana. Pagan 180 euros al día y se comprometen a dejarlo todo tal y como lo encuentran al entrar.

Llevábamos cuatrocientos kilos de pechuga en una furgoneta frigorífico, un saco de cebollas, otro de zanahorias, un par de garrafas de Virgen extra y una de vinagre de Jerez. Teníamos que elaborarlo los dos solos para amortizar los 180 euros y venderlo durante la semana. Así aprendimos a ser industriales. Aún con muchas calamidades, salió bien.

Pero no teníamos estructura propia y en Navidad empezaba a haber atasco, no hacían todo lo que pedíamos. Así, que, con veinticuatro añitos, decidimos ir al banco y pedir 180.000 euros, una locura. El de Riesgos tenía que estar de vacaciones o de baja, porque nos lo dieron.

Montamos la fábrica en colaboración con la Fundación Centro San Cebrián. Nos arrendaban una nave a bajo precio con la condición de que ellos fueran empleados. Firmamos y contratamos a nuestros primeros trabajadores. Hay ciertas cosas en la vida que nunca olvidaré y esta es una de ellas. Gordi y Monti, dos chavales con síndrome de Down, cogían el pan y la lechuga que sobraba de la comida para los capones. Ellos los criaron. Paco y yo lo tuvimos claro, teníamos que crear la Fundación Cascajares para devolver a la sociedad parte de lo que nos ha dado y nos dedicamos a dar trabajo a chicos con discapacidad. Solo son distintos, si les enseñamos, hay trabajos que los hacen mejor que yo. Si les pagamos una pensión, les hacemos más discapacitados. La integración, la verdadera dignificación se



produce cuando trabajan para ganarse su pan. Yo me quiero jubilar pronto y dedicarme a la fundación, porque, a estas alturas, ya no buscas cosas que te llenen el bolsillo, sino las que te llenan el alma.

En 2001, el proyecto empieza a cobrar cuerpo. Cascajares tiene doce empleados y factura un millón de euros.

En la vida, he dado varios pasos. Primero, dejar los estudios. Después, emprender y aprender a ser empresario, a comercializar un producto industrial. Y, posteriormente, montar el taller y elaborarlo. En éste, el de organizar la producción, dirigir personas, crear equipo y rentabilizar el trabajo, casi me da un patatús. Tenía veintitantes años y te lo echas todo al cuerpo, pero lo pasé muy mal. Fui igual que el barro cuando lo metes al horno: se estresa y se hace duro.

Cascajares es una pequeña empresa hasta que, en 2004, se celebra la boda del Príncipe de Asturias con doña Letizia Ortiz. Alfonso supo ver en ella su oportunidad. Si vendía su capón a empresas de restauración para grandes celebraciones, en ese enlace no podía faltar.

En noviembre de 2003, llego a casa de mi novia y escucho la noticia en el telediario. Pensé: en este banquete tiene que estar el capón de Cascajares. Ella me miró como diciendo "este tiene una pedrada importante". Pero me lo

He tenido suerte, la he perseguido y siempre me ha encontrado trabajando.

creí desde el primer minuto. Al día siguiente, se lo conté a mi socio y al equipo más próximo: teníamos que hacer todo lo posible para que fuera el plato principal. Alguno dijo: “¿y si sale mal?” “¡¿Y por qué va a salir mal?! –respondí– No vamos a pensarla, tiene que salir bien.”

He tenido suerte, la he perseguido y siempre me ha encontrado trabajando. Y tuve la enorme suerte de que Jockey, el concesionario del evento, era cliente de Cascajares. Eso era camino andado. Pero había que convencerles de que era una buena opción. Tuvimos muchas cosas de cara. La primera, que era un buen producto, pero también es políticamente correcto para todas las culturas y religiones. Es fácil de servir para tres mil comensales y, además, tiene tras él una gran labor social, porque muchos trabajadores del obrador tienen discapacidad. Y, después de veintinueve reuniones de agenda, es Casa Real la que toma la decisión precisamente por eso, por nuestros empleados y por la subasta de capones que hacemos en Navidad para la Fundación.

En marzo, me confirman la noticia y me encargan seiscientos capones. Por si necesitaban más, crie ochocientos. Me advirtieron que, si se sabía antes de la boda, cambiarían el menú, así que fui muy discreto. Solo dos días antes se lo cuento a mi padre.

- ¿Te das cuenta –dice– de que van a ir a esa boda las personas más importantes del mundo y, si esos capones sufren un ataque de bioterrorismo, puedes matarlos? Alfonso, tienes que poner seguridad a esos animales.

Como no tenía dinero, me quedé con ellos, no me separé del pedido hasta que lo entregué personalmente en palacio. Dejé los seiscientos y me quedaban doscientos. Los metí en cajas de poliespán con hielo seco y una nota que explicaba lo que era el capón de Cascajares. Debajo ponía: "Si no está invitado a la boda de los Príncipes de Asturias, podrá comer lo mismo". Ya podía contarlo y pensé que iba a hacerlo por todo lo alto.

El viernes 21 los envíe por SEUR Frío a los doscientos periodistas que iban a hablar del evento y lo comentaron en todas partes. Éramos una empresa desconocida que vendía a mayoristas y el lunes 24, a las ocho de la mañana, había más de treinta personas esperando en la fábrica cuando ni siquiera teníamos cartel. Les vendí capón crudo, el mismo que enviamos a palacio, pero las casas no están preparadas para cocinarlo, la gente no sabe y comentaban que no era tan bueno. Eso no podía ser. Pedí permiso por carta a la Casa Real para comercializar un capón elaborado como el que se había servido en la boda y se portaron fenomenal, nos dijeron que sí. Para la Navidad de 2004, proyectamos mil capones.

Repetimos la historia del principio, parece que no habíamos aprendido.

Han trabajado el canal de venta profesional, pero no el de particulares.
Tienen mil capones cocinados y no saben cómo ni a quien venderlos.

Esa suerte que siempre nos ha perseguido hace que, en noviembre, en un cóctel, me encuentre a Germán Camarero, el corresponsal de EFE en Castilla y León. Había recibido un capón en mayo y me preguntó cómo iba la empresa. Le explico que no tenemos a quién vender el producto, porque no sabemos cómo. Y, después del puente de la Constitución, me llama: "el sábado voy a sacar un teletipo en EFE Internacional que dirá que se venden capones de la boda de los Príncipes online". "¡Pero si no tengo ni web!" –le respondo–. Se ríe y me advierte que tengo cuatro días para hacerla. Ya tenía el registro reservado y me dio tiempo a hacer una página con un pantallazo de la caja y un número. Salió en la televisión, en radio y en prensa. El lunes, no paraba de sonar el teléfono.

Se vendieron los mil capones, fue un éxito y, al año siguiente, hicimos

tres mil. Confié la distribución a SEUR Frío, incluso me dieron precio. Pero, como no había contrato, cuando llego el 22 de diciembre con un camión entero, me dicen que no estaba previsto.

- Te dije que iba a traer mil cajas para Navidad, mil para Nochevieja y mil para Reyes.
- No te creí.
- ¡Ese es tu problema! Yo tengo que hacerlas llegar para la celebración más importante del año.

A la media hora, me aseguran que en provincias lo distribuyen, pero que Madrid está colapsado y, si envían 500 cajas, no lo van a entregar. A grandes problemas, grandes soluciones. Alquilé dos furgonetas frigoríficas y metí doscientos cincuenta capones en cada una. Salimos de madrugada para llegar a las ocho del día 23. Una fue a la carretera de La Coruña y la otra al Barrio de Salamanca. Aparqué en la calle Serrano, en carga y descarga. Paré a un taxista, le expliqué lo que necesitaba y le dije que tenía que comprometerse a dejar entregados los capones. Metimos treinta y cinco en cada viaje, lo que cabía echando hacia delante los asientos. Él paraba en segunda fila y yo subía a entregarlos. Se empeñaban en darme propina y, como no quería perder tiempo en discutir, acabé aceptándolas. Cogí un dineral y todos nuestros clientes quedaron satisfechos.

Sí, esto es vivir al borde del precipicio, pero caerte abajo es no hacer nada. Yo tengo 500 clientes que confían en mí y no les puedo dejar sin cena de Navidad.

Al año siguiente hacen nueve mil y al siguiente lo doblan. Siempre se quedan cortos. De 2004 a 2007, su mercado se multiplica por seis: tienen treinta y cinco empleados, facturan seis millones y exportan el cinco por ciento de su producción. Su capón está en la carta de los cinco mejores restaurantes de España. El taller se queda pequeño y vuelven al banco a pedir dos millones y medio de euros para construir una nueva fábrica. Pero llega la crisis. De 2007 a 2013, el negocio de restauración se reduce a un tercio. Las cajas de Navidad evitaron la quiebra.

Como en un buen plato, hacen falta muchos ingredientes.

Todos son importantes, pero mi equipo es fundamental.

Sin ellos no hubiera conseguido nada.

Me alegro de haber internacionalizado Cascajares, porque nos ha cambiado la forma de pensar.

cascajares



No estábamos acostumbrados a ganar tanto dinero. Todo lo que hacíamos se vendía. La empresa tenía prestigio y habíamos cuidado a los clientes. Entonces, dijimos: ahora que está de moda, vamos a hacer un plan estratégico para ver dónde queremos ir. Lo hicimos en 2007, el peor año, porque todo lo que podía pasar no pasó. Pero decidimos que, en 2011, queríamos facturar dieciocho millones y tener parte de nuestro negocio fuera de España. Y, a finales de año, Paco y yo cogemos la maleta y nos vamos a Washington a conocer al chef José Andrés. Nos presentamos en su restaurante, Jaleo, con una idea en la cabeza: si hemos vendido en España setenta mil cajas de capón en Navidad, en Estados Unidos, que se venden cuarenta y ocho millones de pavos en un día, que todo el país lo come en Acción de Gracias, ¿por qué no vamos a hacer lo mismo? José Andrés no nos conocía, pero le caímos simpáticos, nos invitó, nos dio unos consejos que jamás se nos olvidarán y nos dijo que, si montábamos el negocio en América, podíamos contar con él.

2008 fue apasionante, pero muy duro. Podíamos habernos retirado del borde del precipicio, meternos tierra adentro y olvidarnos de nuestra ilusión de hacer las Américas. Llegó el momento de decidir y le dije a Paco: "¿so o arre?" Me preguntó qué pensaba yo y le dije: "Paco, creo que arre, porque si no se me va a quedar cara de tonto. Si no lo hacemos ahora, que tenemos menos de cuarenta años, no lo hacemos nunca. Cuando se pase la crisis, seguro que tenemos otras cosas. ¡Tenemos el derecho a equivocarnos!"

Estudiaron México, Estados Unidos y Canadá. Y, en Quebec les recibieron con los brazos abiertos, con un premio al mejor plan de negocio de la región para hacer el pavo de Acción de Gracias. Se instalaron en la frontera, en una planta prestada por el gobierno local.

Ha costado, pero es la división que más posibilidad tiene de crecer, lo va a hacer muy rápido. En América hay doscientos cincuenta millones de consumidores deseando probar cosas nuevas, que tienen dinero y se lo gastan.

Como en un buen plato, hacen falta muchos ingredientes. Todos son importantes, pero mi equipo directo –todos los empleados– es fundamental. Sin ellos no habría conseguido nada. Y hay otro muy relevante: los prescriptores. José Andrés había prometido ayudarnos si montábamos algo en América y, cuando nos establecimos en Canadá, le llamé. Pero no era capaz de dar con él. Hasta que aparece de nuevo la suerte. En verano de 2011, voy a veranear con

**Pelear por precio es una muerte
garantizada, siempre habrá otro
que lo haga más barato.**

mi mujer y mis niñas, una de cuatro meses y otra de dos años, a Zahara de los Atunes, en Cádiz. El 14 de agosto, un día antes de volver a casa, tumbado en una hamaca, veo al borde de la orilla al chef con su mujer. Tiro el libro que tenía encima y salgo corriendo. Y, después de charlar, me invita a cenar al día siguiente en su casa. Por supuesto, aunque ya no tenía hotel, le dije que contara conmigo y, por si acaso, le pedí un número de teléfono español y también se anotara el mío, para que me reconociera cuando le llamara. Vuelvo a la hamaca y se lo digo a mi mujer:

- Acabo de quedar con José Andrés mañana.
- Si nos íbamos a Valladolid.
- Ya no nos vamos.
- Si no tenemos hotel.
- Habrá que buscarlo.
- ¿Y las niñas?
- Hay que buscar niñera.

De vuelta al hotel, le conté a la recepcionista el problema y no me dio una habitación, porque no tenía, pero desalojó el cuarto de la ropa blanca y puso un par de camas. Teníamos que salir al baño del pasillo. Su suegra se encargó de las niñas y fuimos a cenar a casa de José Andrés. Él nos hizo la receta del pavo de Acción de Gracias.

Como él, muchas personas nos han ayudado, pero una ha sido mucho más que un prescriptor: mi primo, Josemi Rodríguez Sieiro. Siempre ha dicho que, para cenar bien en Navidad, hay que poner en la mesa capón o pularda de Cascajares. Esos comentarios le han ido dando personalidad y notoriedad al producto. Como el hecho de que Santiago Segura nos sacara en Torrente V o la subasta de Navidad en el Palace. Me gusta el detalle, hace tiempo aprendí que hay que ser diferente para ser imprescindible. Si eres igual que otro, ocuparán tu espacio y no se notará que faltas. Si consigues hacer algo distinto, aportarás valor a la sociedad.

En 2011, Cascajares invierte tres millones de dólares en su propia planta de producción en Quebec desde la que vende a toda Norteamérica.

En 2018, pone un millón y medio adicional para vender en más canales, más productos y abarcar más territorio. Vende el sesenta y seis por ciento de su producción fuera de España. La empresa se ha consolidado.

Me alegra de haber internacionalizado Cascajares, porque nos ha cambiado la manera de pensar. Los equipos canadienses vienen a España y los cocineros españoles trabajan allí. En nuestro país, triunfa la costilla con bourbon de Montreal y en Canadá tiene éxito el cochinillo de Segovia y Ávila. El conocimiento fluye, somos una empresa global y respetada. El I+D+i, que al principio consistió en meter los capones en la lata para que no comieran, ahora es una receta que se ha hecho para una cadena de seis mil restaurantes en Norteamérica.

La internacionalización y la venta a cadenas de restauración les ha ayudado a romper una marcada estacionalidad. La Navidad, que comienza a planificarse el 7 de enero, es crucial, pero, antes de la aventura americana, representaba el cincuenta por ciento del negocio y ahora supone el veinticinco por ciento. A principios de siglo, subcontrataron la cría de los capones para centrarse en nuevos productos y su comercialización. En 2020, Cascajares es una empresa con un equipo profesional y su presidente, un noventa y nueve por ciento pasión y un uno por ciento intuición –así se define–, se piensa dos veces las decisiones.

Ya no se pueden hacer virajes bruscos...

Me gustaría que la gente dijera que nuestro producto es rico y cómodo de hacer. A un cliente no se le puede decepcionar, debemos mantener una línea ascendente de calidad. Pelear por precio es una muerte garantizada, siempre habrá otro que lo haga más barato. Debemos dar productos bien hechos y solo después ser competitivos en precio.

Apostamos por la comida sana porque es el futuro. Nuestra competencia son las abuelas de ochenta o noventa años, que cocinan mucho mejor. Pero esas abuelas jóvenes, que han dedicado toda su vida a trabajar, no se quieren meter en la cocina en Navidad y Cascajares les da una solución para su familia. Ese es nuestro éxito. Y va a más, porque cada vez hay más gente que no quiere, no sabe o no puede guisar. Lo que quiero es que Cascajares regale tiempo. **I**

A close-up portrait of a smiling man with light-colored hair, wearing a white shirt and a dark suit jacket. The background is blurred.

Rafael Juan

Vicky Foods

Consejero delegado

Fotógrafo: Germán Caballero

Rafael Juan es un empresario atípico, no oculta sus sentimientos, sus temores o los riesgos a los que se enfrenta su empresa. Y, antes que un signo de debilidad, esas confesiones revelan en él al ser humano que encarna al ejecutivo. Rafael Juan es, sobre todo, un hombre de familia que asegura que le gusta llevar las riendas del negocio, pero que admite que jamás quiso dedicarse a ello. Su verdadera vocación se mantiene intacta, latente. Pero, a la hora de tomar la decisión que marcó el rumbo de su carrera profesional, pesó más el corazón que la cabeza.

No soy economista y de economía entiendo lo justo. Soy empresario más por obligación que por devoción. Si hubiera podido elegir, no estaría aquí ahora.

La que realmente salvó la empresa y la ha traído hasta aquí ha sido mi madre. Yo he intentado adaptarme lo mejor que he sabido a las circunstancias de cada momento. Estudié Químicas y, cuando acabé la carrera, quise dedicarme a la enseñanza, pero ella quería que estuviera en el negocio familiar. Fichó a mi mujer, que entonces era mi novia, y no me dejó muchas alternativas. Esto me llevó a vivir en Villalonga y a dejar aquella ilusión de juventud, la docencia. No he ido más allá de dar clases a mis hijos y a algunos amigos, cuando he tenido la oportunidad.

De aquello hace treinta y seis años y aquí sigo. No he tenido tiempo de arrepentirme. La empresa me gusta, ha sido mi vida y he intentado hacerlo lo mejor posible. Acaba metiéndose en vena el gusanillo, acaba calando. Sobre todo, cuando sientes la responsabilidad de todas las personas que dependen de ti, de las decisiones que tomas cada día. Ése es el auténtico peso que llevamos los empresarios a la espalda. Siempre hemos tenido un equipo muy bueno, muy comprometido. Es el secreto de la pervivencia durante más de 60 años.

La responsabilidad de las personas que dependen de ti es el peso que llevamos los empresarios a la espalda. Siempre hemos tenido equipos muy buenos y comprometidos, es el secreto de la pervivencia.

En el sureste de la provincia de Valencia, limítrofe con Alicante, en la comarca de La Safor, se inicia la aventura empresarial de la familia Juan. En Villalonga, un pueblecito de calles estrechas que trazaron los musulmanes, su padre, que había heredado el oficio del abuelo, logró hacerse con el succulento negocio del pan.

La empresa como tal, Dulcesol, nació en 1960, aunque situamos su origen en la década anterior. Honestamente, desconozco la fecha exacta, pero fue en los 50 cuando mi padre se asoció con dos panaderos del pueblo de Villalonga para montar una panificadora. Aprovecharon que no había competencia en el mercado del pan y, gracias a eso, el negocio fue impresionante.

Hasta que, en los 60, desaparece el monopolio. Comienzan a abrir panaderías, que venden un producto de más calidad que el de la panificadora. Aquello caía en picado, a punto estuvo de dar al traste con la economía familiar. Uno de los tres socios se fue. El otro continuó. Como mi padre se apellidaba Juan y él también, el nombre de la matriz del grupo hasta 2019, Juan & Juan, viene de ahí, de los fundadores.

El riesgo de quiebra al que les aboca la competencia estimula la imaginación de Victoria. La creatividad y la determinación de los padres de Rafael no solo salvaron la empresa, sino que la dotaron de una nueva personalidad que aportó crecimiento y futuro.

Mi abuelo era panadero, esa tradición nos viene de la rama paterna. Mi madre, que es asturiana, entendía más de vacas que de industria. Mientras mi padre creaba la panificadora, ella criaba conejos y, en los malos tiempos, mi familia comía más de ellos que del pan. Pero, cuando vio que el negocio familiar no funcionaba, decidió meterse en él. Su visión creativa e innovadora, sumada a la ambición emprendedora y a las ganas de crecer de mi padre, dieron un buen resultado.

El hito relevante que nos colocó entre las diez empresas más importantes de pastelería de España se produce cuando mi madre, allá por el 1972, inventa las magdalenas cuadradas. No tenía ni idea de pastelería, las hizo con una receta que le dio una amiga. Y, como era muy eficiente –ése es uno de sus valores– decidió que, al colocarla en una caja, la cuadrada se adaptaba mucho mejor que la redonda. Eso simplificaba la logística significativamente.

Una receta particular, distinta, un precio competitivo y ese invento, aparentemente una perogrullada, que es una magdalena cuadrada, un modelo que patentamos, nos lanzó. ¿Por qué? Porque dejamos de copiar magdalenas un año detrás de otro e hicimos un producto propio, diferenciado.

A lo largo de los 70, fuimos fabricantes de ese único producto, las Glorias. Experimentaron un boom tan importante que, en algunos ejercicios, no lográbamos fabricar la cantidad suficiente para abastecer el mercado. De hecho, creo que, hoy, todavía, estamos aquí gracias a eso. Ése fue realmente el nacimiento de la empresa. Ahí dejamos de ser un pequeño fabricante local.

A finales de la década, mi padre pensó que Dulcesol debía dar nombre a nuestros productos de pastelería y compró la marca a un comerciante de frutas, que la tenía registrada. Aquella panificadora inicial, que estaba en una planta baja, casi en el centro del pueblo de Villalonga, se quedó pequeña. Instalamos una línea en continuo en la que hoy continúa estando nuestra planta más importante.

Fue la bollería la que nos salvó de la crisis. Fue también –nunca mejor dicho– la oportunidad, porque, con el pan, básicamente, vendíamos por la comarca de La Safor, en un radio de diez kilómetros en torno a Gandía. Los productos de pastelería se conservaban mejor y eso nos permitió vender en toda España.

La diversificación, tanto en producto como en mercados, es la tarea que emprende la segunda generación. Entran en la empresa en los 80 y su estrategia comienza a dar frutos bien entrado el siglo XXI.

Mi madre no tenía mucha ambición, porque había tenido muchos problemas, una vida muy complicada. Y mi padre falleció en 1983, víctima de un cáncer que duró tres años. Somos mis hermanos y yo, al incorporarnos, los que damos un nuevo impulso a la compañía, aunque ella seguía muy activa, ha estado al frente hasta hace relativamente poco. Su dirección, combinada con



el trabajo familiar, porque todos estamos dentro –mi mujer, mis hermanos, mi cuñado...–, es la que impulsa la diversificación. Primero en productos y, más tarde, en mercados.

En los 80, empezamos a participar en la Feria Alimentaria de Barcelona. Fuimos de los primeros en llegar, de la mano de un distribuidor. Allí vimos que el mercado se movía, pronto comenzamos a recibir visitas de clientes internacionales. De modo que, como había demanda, iniciamos la exportación. Primero en Portugal, posteriormente en Francia, Reino Unido, Italia o Alemania. Y, a principios de los 90, el 10% de nuestras ventas ya se hacían en el exterior.

Sin embargo, esa vía de crecimiento se resiente en los años posteriores, porque, en España, las marcas de distribución se estaban desarrollando con mucha rapidez. Había un volumen de negocio importante, era una oportunidad para nosotros. Pero, al mismo tiempo, en cierta medida, era incompatible con un crecimiento internacional que nos obligaba a hacer un esfuerzo adicional para adaptar el packaging, el idioma y el tipo de producto a cada mercado. Perdimos el impulso inicial.

Una receta particular y distinta, un precio competitivo y ese invento, aparentemente una perogrullada, que es la magdalena cuadrada, nos lanzó. ¿Por qué? Porque dejamos de copiar e hicimos un producto propio, diferenciado.

Lo recuperamos en 2008. Ese año, hacemos un análisis estratégico para ver qué palancas de crecimiento teníamos y nos dimos cuenta de que la internacionalización estaba prácticamente por explorar. Entonces, creamos dentro del comité de dirección un área nueva, dedicada exclusivamente a ello.

Hasta ese momento, habíamos intentado vender en el exterior lo que fabricábamos en España. El cambio se produce cuando nos damos cuenta de que nos tenemos que adaptar a los clientes y, sobre todo, a los hábitos de consumo de cada país. Eso es lo que hicimos. En España, por ejemplo, vendíamos muy bien nuestra línea de euro, en la que fuimos pioneros. Pero, en Argelia, no tenía sentido. Allí hay una gama de cien dinares que funciona espectacularmente bien. Son productos similares, pero con formatos y recetas distintas, propias de cada mercado. En Francia, vendemos mucho pan, pero la receta es diferente a la de España. ¿Es pan? Sí. ¿Se hace con levadura, harina, agua? Sí, pero cambia la receta, el formato, la logística. Nos adaptamos al país al que queremos llegar.

Sin embargo, no tenemos capacidad para hacer ese esfuerzo en cada uno de los cincuenta mercados a los que vendemos. Solo si ponemos el foco en unos cuantos, podemos triplicar o cuadruplicar nuestro negocio. Nos hemos centrado en nuestro entorno, en Portugal, Francia, Argelia –donde tenemos una planta de producción–, Marruecos, Italia y Reino Unido. En el último año, hemos puesto más énfasis en China, abriendo una oficina, y en Estados Unidos comenzamos a tener recorrido. Dedicamos recursos solo a aquellos países en los que tenemos vocación de liderazgo. En los demás, si surge una oportunidad intentamos aprovecharla, pero sin el ánimo de hacer un mercado, una marca, una distribución potente.

Con esta estrategia, a partir del 2008, le dimos la vuelta a la tortilla y, aunque seguimos creciendo en España, empezamos a avanzar mucho más fuera que dentro. En 2020, en torno al 20% de nuestras ventas son internacionales.

La diversificación internacional corre en paralelo al lanzamiento de nuevos productos. Con el fin de crecer captando nuevos perfiles de clientes, Vicky Foods se abre a segmentos de mercado ajenos a la bollería y el pan.

A partir de 2008, pusimos también en marcha una estrategia de diversificación, porque veíamos que, al igual que la internacionalización, era una palanca de crecimiento muy importante. Y comenzamos a desarrollarnos en nuevas categorías, como las cremas de cacao o la línea de alimentación infantil, que lanzamos en 2014.

Diez años después, nos hemos dado cuenta de que, para aprovechar todo el potencial de los productos, necesitábamos poner un poco de orden en las marcas. En 2019, reorganizamos todo el grupo. Ahora, se denomina Vicky Foods. Vicky es el nombre de mi madre. Se llama Victoria, pero, como lo de que la llamen abuela no lo lleva muy bien, les dijó a sus nietos que la llamaran así. Lógicamente, hemos elegido ese nombre para la empresa en honor a su fundadora, porque lo fue junto a mi padre. Pero también nos gusta porque, pensando en la internacionalización, parece sencillo, pegadizo.

Vicky Foods se levanta sobre tres pilares, tres marcas. Una, la que goza de más notoriedad, es Dulcesol, que engloba los productos de bollería y pan. Ahí no se produce ningún cambio, donde se hace la reorganización es en Be Plus. Son cremas, desarrollos de frutas o verduras, que cambian su nombre

para pasar a denominarse Be Plus. La tercera marca es Hermanos Juan, que recoge una categoría nueva en la que decidimos entrar en 2017, la de la bollería y pan congelados.

El coste de esta reorganización es, en un primer momento, solo de imagen, de envases, no es muy relevante. Pero, con este modelo, destacamos y dotamos de más visibilidad a unas categorías, con el fin de ensalzarlas. Queremos ser un jugador relevante en esos segmentos de mercado y ponemos el foco sobre ellos porque, en la medida en que logremos que tenga un impacto en la red comercial, elevará nuestro volumen de negocio.

Este es solo el primer paso. Lógicamente, a la hora de valorar dónde invertimos, Be Plus o Hermanos Juan tendrán un peso importante. De hecho, acabamos de tomar una participación mayoritaria en una startup, Ecoiberope, que se dedica a la elaboración de productos veganos. No será el último movimiento corporativo, porque nuestra vocación es crecer en este negocio y, si tenemos que hacerlo inorgánicamente, estamos dispuestos a hacerlo.

El desarrollo de Be Plus es prioritario para la familia Juan. La experiencia de mercados europeos más avanzados, pero comparables al español, demuestra que la alimentación saludable es una vía que goza de un potencial elevado de crecimiento.

Comenzamos elaborando una línea de alimentación infantil, hacíamos tarritos, tanto de frutas como de verduras, carne y pescado. Y nos dimos cuenta de que no solo los consumían los niños, sino que –bien por problemas de salud, bien por la comodidad que supone tener en casa un puré ya hecho– también lo hacían nuestros consumidores senior.

Como la nutrición infantil está sometida a una legislación muy estricta en materia de insecticidas o productos químicos y el contenido tiene una limitación muy severa, decidimos lanzar una gama para todos los públicos. Éste es

El cambio se produce cuando nos damos cuenta de que nos tenemos que adaptar a los clientes y, sobre todo, a los hábitos de consumo de cada país.

el germen. Empezamos con los tarritos, continuamos con las bolsitas de fruta y, posteriormente, nos desarrollamos con la línea eco. Son alimentos funcionales, que tienen el foco puesto en lo que es saludable. En la producción de esas frutas o verduras con etiqueta eco no se usa ningún tipo de fertilizante que no sea biológico. Lo elaboramos exactamente igual que lo haríamos en casa. Simplemente, se esteriliza en un proceso industrial al cual no se añade ningún aditivo más allá del propio envase.

Llevamos años trabajando en ello, hemos dedicado muchos recursos, como la planta de microalgas Chlorella, que, aunque se usan también para algún producto funcional en la gama de bollería, se destinan, mayoritariamente, a Be Plus. En este marco, hemos lanzado también platos preparados refrigerados, ensaladas o hamburguesas y albóndigas de base vegetal. Todos bajo la marca Be Plus.

Si lo comparamos con el peso del pan y la bollería, esta división no es todavía demasiado relevante, pero su volumen de facturación empieza a ser significativo. En España, este tipo de alimentación es aún una tendencia. Sin embargo, en otros países, sobre todo en el norte de Europa, ya es un hecho. En las últimas ferias a las que hemos asistido, ha sido impresionante el incremento de la afluencia, tanto de visitantes como de compradores. Queremos sumarnos a esa tendencia.

Al margen de modas y conveniencias, Dulcesol sigue siendo, con mucho, el pilar más sólido y potente de la empresa. En Villalonga, fabrican cada año cerca de mil millones de magdalenas.

Vicky Foods es, en sí misma, una marca y nuestra voluntad es que se conozca, pero las magdalenas seguirán llamándose Dulcesol. Es la marca más importante, supone más del 90% de nuestro negocio. Y, en esa categoría, la magdalena sigue siendo el producto líder. Todavía crece, no está, ni mucho menos, estancada. Se consume a todas las edades. En general, no hay un perfil de consumidor más centrado en la bollería que otro. Lo que sí es cierto es que, quizás, la gente mayor tiene un perfil de consumo más centrado en las magdalenas y el de la gente joven es más variado.

Por eso, procuramos innovar continuamente, adaptarnos renovándonos en todos los sentidos. Hemos desarrollado procesos más eficientes y productos más acordes a las nuevas necesidades. Si cogemos una magdalena de hoy y la comparamos con las que hacíamos hace treinta años, no tienen nada que

En muchas ocasiones, se compra por impulso y tenemos que ser capaces de sorprender al consumidor, de provocarle una ilusión y de generar después en él una experiencia de consumo positiva.

**El consumidor nos demanda más transparencia, valores y sostenibilidad.
El hecho de que seamos una empresa familiar genera una sensación positiva.**

ver. Gracias a la tecnología de proceso, ahora son mucho más tiernas y duraderas. También son más saludables.

Recientemente, hemos suscrito un acuerdo con el Ministerio de Sanidad para reformular nuestros productos de bollería, reduciendo el contenido de azúcar, grasas saturadas y sal. Aunque hemos comprobado que, en ocasiones, los consumidores piden una cosa y compran otra bien distinta. Hemos lanzado productos con menos grasas o azúcar y la tendencia de consumo que muestran no tiene una base demasiado sostenible. Si es saludable, mejor, pero lo que se compra es lo que gusta.

Nuestro objetivo es que guste y que, al mismo tiempo, sea lo más saludable posible. Con ese fin, hemos lanzado la gama premium Dulcesol Black, de productos que aportan valor añadido. También renovamos constantemente la gama de euro, la más vendida. En muchas ocasiones, se compra por impulso y tenemos que ser capaces de sorprender al consumidor, de provocarle una ilusión y de generar después una experiencia de consumo positiva.

Con ese mismo fin, haciendo uso de su experiencia en la elaboración de bollería, se crea Hermanos Juan.

La experiencia es distinta. No es igual un croissant en ambiente que uno relleno que descongelas para consumir. Organolépticamente, se le pueden dar unas características mucho más agradables que a otro producto que tiene que estar en la cadena de distribución durante varios días o incluso semanas. La tecnología de fabricación es completamente distinta y también la logística.

Lo que hemos buscado son productos organolépticamente mejores, a costa de una vida útil diferente. Más larga mientras está congelado, pero más corta cuando se descongela. No tiene nada que ver uno con otro, aunque parezca el mismo croissant o la misma magdalena. Hemos tenido que hacer una transformación significativa para adaptarnos.

Transformar, renovar, reorganizar..., son palabras recurrentes en el discurso de Rafael Juan. La innovación, el germe de la empresa, está en

su ADN, es permanente. El objetivo no solo es crear nuevos productos o desarrollar procesos de fabricación más eficientes, también se ramifica en acciones de responsabilidad social corporativa que tienen como fin fomentar hábitos de vida saludables.

Innovamos buscando nuevos productos, cada vez más saludables. Pero el consumidor nos demanda también más transparencia, valores y sostenibilidad. El hecho de que seamos una empresa familiar genera también una sensación positiva.

Las marcas tenemos mucho trabajo por hacer. Uno de nuestros objetivos es hablar claramente de lo que hacemos y de cómo lo hacemos, porque, en el fondo, la información que nos están demandando es saber qué se comen, cómo se produce, qué ingredientes tiene o de dónde procede. Por eso nos certificamos, porque no es bastante con que lo digamos nosotros, la garantía es que una agencia certificadora externa lo acredite. Nuestros productos eco están acreditados, la sostenibilidad y el aseguramiento de la calidad están acreditados. Es esa acreditación externa la que garantiza al consumidor que se siguen los procesos adecuados en la industria de los alimentos. Tendrá más aplicaciones en la medida en que el blockchain, aplicado a toda la cadena agroalimentaria, vaya ganando peso. Algunas empresas de distribución han comenzado a aplicarlo.

Todo ese proceso se ha desarrollado en el Centro de Innovación de Vicky Foods, que cuenta con dos áreas, una de investigación nutricional y salud y otra de innovación tecnológica. Gracias a él, hemos obtenido la certificación de empresa saludable. Lo lanzamos en 2017, con el foco puesto en el consumidor. En ese centro, desarrollamos productos funcionales, con propiedades saludables, y trabajamos también en la mejora nutricional de los que ya tenemos en el mercado. Al mismo tiempo, promovemos hábitos de vida positivos, como hacer ejercicio físico o la necesidad de mantener una dieta equilibrada.

¿Cabe un bollo en esa dieta? ¿Por qué no? Depende de la cantidad de azúcar o grasa que tenga. Hay productos que no son de bollería y contienen más azúcar que un bollo, aunque pase inadvertido. Y hay estudios del Ministerio de Sanidad que demuestran que el factor más crítico en la obesidad, aunque se asocie en muchas ocasiones a una determinada alimentación, tiene más que ver, en la mayor parte de los casos, con hábitos de vida sedentarios. Nosotros

Muchas empresas han fracasado en el paso a la tercera generación y reconozco que esta es una de las cuestiones que más me preocupa.



queremos contribuir a mejorarlos, por eso nos adherimos al Código PAOS hace seis años, para promocionarlos entre nuestros empleados y consumidores. Es evidente que fabricamos lo que fabricamos, lo que intentamos es hacerlo, cada día, lo mejor posible.

La tercera generación llama ya a la puerta. Rafael Juan no oculta que esa transición le preocupa.

Estoy mirando el tiempo de descuento que me queda para jubilarme y, lógicamente, hay que hacer la transición. Estamos en un momento crítico, a caballo entre la segunda y la tercera generación, y la estadística es la que es: solo el 5% de las empresas que pasan a la tercera sobreviven.

Muchas empresas familiares han fracasado en ese intento y reconozco que esta es una de las cuestiones que más me preocupa, porque la empresa está saneada, tenemos un equipo extraordinario, una proyección tanto nacional como internacional muy buena y, por tanto, debemos ser capaces de hacer ese salto con éxito.

Hemos reducido el riesgo intentando profesionalizar la gestión, para que cada persona ocupe el puesto que le corresponde en función de su competencia, no de su apellido. Basamos la gestión en grupos de trabajo, nuestro organigrama es muy plano y la toma de decisiones muy descentralizada. Queremos ser eficientes, ágiles, flexibles, capaces de adaptarnos con rapidez a los cambios que se van a producir en los próximos años, que serán muchos y muy rápidos.

El 5G, la robótica, la inteligencia artificial, el blockchain, las impresoras en 3D ya están aquí. La tecnología lo cambiará todo, afectará a todos los modelos de negocio y empresas. Si queremos ser un player importante en ese nuevo mundo, debemos contar con una capacidad industrial y tecnológica relevante. Quizá, en el futuro, las magdalenas se puedan imprimir en 3D y no hará falta fabricarlas, no lo sabemos. El futuro es tan incierto que no estoy en condiciones de hacer predicciones. ¿Que habrá un cambio? Seguro. ¿Qué debemos hacer? Prepararnos para todo. Nuestro objetivo es que a la empresa y a todas las personas que dependen de ella les afecte lo menos posible y, si les afecta, que sea para mejor. Las máquinas sustituirán muchas funciones, tenemos que formar a nuestros equipos para que puedan desarrollar otros trabajos lo más rápido posible. Requerirá de un esfuerzo importante de todo el equipo. Es nuestro principal desafío. I

A close-up portrait of a man with dark hair and a serious expression, looking slightly to his right. He is wearing a light-colored shirt and a dark, textured jacket.

Ricardo Leal

Cristian Lay

Presidente

Ricardo Leal recorre las instalaciones productivas de su empresa con la desenvoltura que adquiere el que lo hace a menudo. Apela y saluda por su nombre a las personas con las que se cruza en su camino, detalla con minuciosidad el proceso de diseño de una pieza de joyería o de la fabricación y venta posterior. Se ha formado como joyero y, aunque convertido en empresario, se ve a la legua que disfruta con ello. Sus ojos vivaces detectan sin necesidad de lentes de ampliación la variedad o calidad de una piedra. Es la misma mirada atenta que mantiene ante cualquier negocio que le plantean. Cristian Lay, una joyería en su origen, se ha convertido en un gran grupo industrial que mantiene negocios en productos de consumo, químicos, de cartón o energía.

Soy consecuencia de un proceso de determinación, de inconformismo, de mejora continua. Hace casi cuarenta años, en 1981, se funda Cristian Lay, pero mis inicios como empresario se remontan a mayo de 1975, cuando abrí mi primera joyería. Soy joyero.

Ricardo Leal dejó el colegio con 14 años y a los 20 abrió su propio establecimiento. Hoy, convertido en el mayor empresario de Extremadura, artífice de un diversificado grupo industrial con mercados abiertos en quince países, asegura que lo que debemos cuidar en las jóvenes generaciones es la educación. No le preocupa la obligatoriedad de permanecer en la escuela hasta los 16 años, sino si estamos enseñando a los niños los conocimientos y habilidades necesarios para desenvolverse en el futuro, para satisfacer las necesidades de los hombres y las empresas del mañana. Leal, hijo de un albañil, adquirió los conocimientos que le permitieron iniciar su proyecto empresarial en un pequeño taller de su pueblo.

En todas estas poblaciones, siempre ha habido la clásica joyería que, además de vender piezas, contaba con un taller de reparación de relojes. Empecé a tra-

La reconversión tan brutal que ha vivido en España la joyería nos ha afectado, pero, al estar en otros sectores y en distintos países, el impacto es menos tremendo del que pueden haber sufrido otros.

bajar, como aprendiz, en una de ellas. Después, abrí mi propia joyería en Jerez de los Caballeros y, posteriormente, una segunda en un pueblo cercano, Oliva.

Entonces, el sistema era el siguiente: el mayorista compraba a los fabricantes y lo vendía a las tiendas. De modo que lo que yo hice fue convertirme en mayorista, porque así podía acceder directamente a la fábrica y, con ello, eliminaba un intermediario. Eso me permitió ofrecer unos precios más competitivos a mis clientes y, a su vez, me dio perspectiva y conocimiento del negocio. Sobre la marcha, fui descubriendo las oportunidades de mejorarlo.

Partiendo de mi propia tienda -que mantuve-, comencé a trabajar con un muestrario, piezas físicas, tanto de joyería como de bisutería, que empecé a vender a otros establecimientos de la zona. Más tarde, monté la venta por catálogo. Así nació Cristian Lay.

El modelo es tan eficaz que ni la revolución de Internet ha logrado derribarlo. Aunque Leal admite que una de sus prioridades es la venta digital, no parece tener prisa. No renuncia a la legión de intermediarios, clientes-colaboradores que, en todo el mundo, compran sus productos con descuento para venderlos después a sus últimos usuarios. Ése es el secreto, una organización comercial que ahorra costes laborales, burocracia y muchos quebraderos de cabeza.

Internet es la sustitución, la evolución de la venta directa y por catálogo. Te permite entrar en cada casa en cualquier momento, a través de cualquier aparato. Internet es de los ochenta, pero la venta online sigue sin ser significativa en Cristian Lay. Tenemos pendiente dar ese salto, aunque es el campo en el que más nos hemos desarrollado en los últimos cinco años.

El futuro de la empresa es la venta digital, pero eso no significa que abandonemos lo que tenemos. Internet será un canal más. Consideramos que, en la venta de este tipo de productos, el trato humano es más efectivo. Usamos -y seguiremos usando- las redes de intermediarios y la comunicación directa para recibir pedidos y trabajamos directamente con clientes propios.

Clients propios que desfilan en grandes pasarelas de moda internacionales y llevan a Cristian Lay los bocetos de sus colecciones de ropa para que les diseñe y fabrique una línea de joyería o bisutería acorde con las líneas y colores de temporada. Nombres con prestigio de alta costura y marcas consolidadas que deben su buena imagen al marketing y al buen hacer de la factoría extremeña.

De la planta de producción, instalada en Jerez de los Caballeros, salen miles de piezas de joyería anónimas, centenares de alianzas de bodas y otras tantas con firma renombrada. En una pequeña sala, los diseñadores dibujan los bocetos, en otras más grandes se hacen los moldes que, posteriormente, en oro, plata u otros metales, se fabricarán artesanalmente o en máquinas y pulirán en cubetas antes de empaquetarse. Metros y metros cuadrados en los que la bisutería va, paulatinamente, ganando espacio a la joyería.

El precio del oro se ha multiplicado por cuatro en la última década. No es un producto tan asequible como podía serlo hace ocho años. Es un artículo de lujo y, como tal, la demanda es muy sensible a los precios. Las ventas han decaído mucho.

La crisis de 2008 ha sido muy dura, se ha cebado con el sector. Antes, paseabas por la calle y encontrabas una joyería tras otra. Ahora, muchas de ellas se han sustituido por establecimientos en los que, en vez de vender, se compra oro. Prácticamente, se ha cerrado el cincuenta por ciento de la joyería. Se sigue vendiendo, pero no en las mismas cantidades.

El oro y las piedras preciosas son bonitas, le gustan a todo el mundo, pero a las personas más jóvenes les cuesta más comprar joyería. Los diseños y las modas cambian, pero, desde la época de los romanos, una perla es una perla, tampoco permite demasiadas modificaciones. Un brillante será toda la vida un brillante. Le puedes hacer la montura con cuatro garras o con siete, puedes poner más o menos brillantes en una pieza, pero, aunque puedes innovar, las alternativas son limitadas. Si acaso, ahora las piezas son más sencillas. Cuando se busca algo más elaborado, el cliente se pasa a la plata o a la bisutería, que permiten muchas más modificaciones.

Estamos en un mercado de consumo, donde al cliente le gusta cambiar y la bisutería es moda. Aunque los mercados son distintos, ha sustituido en



gran medida a la joyería. El de la joyería es, entre comillas, más de inversión, de largo plazo.

La reconversión tan brutal que ha vivido en España nos ha afectado, lógicamente, pero, al estar en otros sectores y en distintos países, el impacto es menos tremendo del que pueden haber sufrido otros. La crisis provocó que todo el empresariado español nos pusiéramos a exportar. Nos hicimos más competitivos y eso nos dio impulso. En cuanto dejemos de invertir, de hacer las cosas bien en el tejido empresarial, la crisis volverá. Vendrá cuando no seamos competitivos.

Mucho antes de que llegara esa crisis de 2008, a finales de la década de 1980, Cristian Lay entra en Portugal, un mercado muy cercano geográficamente a su sede. Es el primer destino internacional, marcado en el gran globo terráqueo que preside la entrada al edificio, en Jerez de los Caballeros, en el que está ubicado el despacho del presidente. Cuarenta años después de la fundación, hay catorce países señalados en esa gran escultura y la joyería, el origen del negocio, constituye solo una pequeña parte del grupo industrial en el que se ha convertido.

Con Cristian Lay, llegó un momento en el que vendíamos tanto que no disponíamos ni de la cantidad ni de la calidad necesaria en el momento en el que lo necesitábamos. Con lo cual, decidimos producirlo nosotros mismos.

La crisis provocó que todo el empresariado español nos pusiéramos a exportar. Nos hicimos más competitivos y eso nos dio impulso. En cuanto dejemos de invertir, de hacer las cosas bien en el tejido empresarial, la crisis volverá.

Comenzamos fabricando joyería y, después, continuamos con la cosmética y la perfumería, que es lo que nos permite vender a terceros.

Hoy, la joyería es un diez por ciento de Cristian Lay. Es el origen, la fábrica es la base, a lo que hemos dedicado tiempo, lo que nos ha hecho crecer. Pero el grupo es mucho más que la joyería.

El principio que rige nuestra gestión es que cada una de nuestras unidades de negocio debe ser sostenible, tiene que vivir de lo que genera. Nosotros podemos comercializar de forma directa una parte de esa producción pero, si producimos más, tenemos que venderlo para que lo comercialicen terceros. Tienes una capacidad instalada y debes buscar otros canales, además del propio, para dar salida a esos productos. Y eso es lo que hemos hecho. En la unidad de higiene o tratamiento, por ejemplo, consumimos una pequeña parte de lo que llegamos a hacer. El resto, lo colocamos, la mayoría, como marca blanca, en grandes superficies como El Corte Inglés, Inditex o Día.

En 2020, estamos en un proceso de desarrollo de las propias compañías y seguiremos haciendo lo mismo, porque creemos que todavía tienen mucho potencial. De momento, no estamos planteándonos invertir en otros sectores en los que no estamos.

La carretera que cruza la entrada del pueblo separa la fábrica de joyería y bisutería del gran almacén logístico de Cristian Lay. Ricardo Leal

tarda en recorrerlo, porque se detiene cada pocos pasos a intercambiar comentarios con los vecinos o empleados. Le tutean, se dirigen a él por su nombre, él conoce el de la mayoría de los que le interpelan.

En los estantes que recorren los pasillos de la nave, se apilan los productos de consumo que elaboran en Extremadura: bisutería, relojería o perfumería. La fabricación de textiles, que se hizo durante una larga década, se abandona en 2011. Con el inicio del siglo, la empresa empezó a entrar en otros sectores completamente ajenos a su actividad principal, con el objetivo de diversificar.

A finales de la década de 1990 constituye Ondupack, una empresa dedicada a la fabricación de cartón ondulado y entra en el mercado de la energía. Ya en los 2000, se asocia al grupo hortofrutícola extremeño Tany para exportar. A partir de 2010, entra en plásticos y químicos y la última aventura, un dispositivo de solución domótica, va de la mano de la tecnología. Le gusta decir a Leal que no se deben poner todos los huevos en la misma cesta.

Es bueno diversificar, porque, si en un momento dado, un sector no va tan bien como debiera ir, te puedes dedicar a otro.

Cuando surgió la posibilidad de invertir en la fabricación de cartón ondulado, analizamos el mercado. Vimos qué fábricas había en Extremadura y qué posibilidades nos daba esa actividad. El objetivo era desarrollar una industria. Estábamos en el sector de consumo, de fabricación de joyería y venta por catálogo, y el packaging, además de usarlo para nuestros propios productos, nos permitía diversificar. Además, tampoco había nada similar en esta comarca. En la fábrica de plásticos, hacemos envases de PET. Entramos ahí porque vimos una oportunidad de inversión, porque confiábamos en las personas que nos propusieron el negocio. Pero no tiene nada que ver con nuestra actividad, no consumimos esos envases.

La ganadería no es un negocio propiamente dicho, es algo residual. Vendo los jamones, pero ni siquiera tenemos matadero. La energía, sí. Entramos en 2008 en el gas y en el desarrollo de la fotovoltaica. Nuestros socios eran las cajas de ahorro y Endesa -cuando era Endesa-. En el momento en que los italianos la compraron, desinvirtieron y adquirimos su parte. Después, hicimos lo mismo con la participación de las entidades financieras cuando, por la crisis financiera, desaparecieron. Al final, nos quedamos con el cien por cien de

Gas Extremadura, que es el transporte y distribución en esta comunidad. Por nuestras tuberías pasa el cien por cien del gas que consumen los extremeños.

A partir de 2008, todo el negocio de renovables se paró. Las circunstancias no eran favorables, porque la inversión ya no daba retorno, ni siquiera alcanzaba para recuperar la inversión. No paramos solo nosotros, en toda España se paró la inversión en renovables. Si se impulsa de nuevo, con el fin de luchar contra el cambio climático, ahí estaremos.

En ese momento, cuando estábamos mal en España, nos fuimos a México, a otros países. Pero también allí dependes de la administración, de los cambios políticos, regulatorios o fiscales. Esto es así. Son inversiones muy potentes, muy a largo plazo. La inseguridad jurídica hace daño, es algo que siempre provoca miedo. Pero también invertir y arriesgar está en nuestro ADN, sabemos, como empresarios, que muchas cosas no salen como las has previsto.

Si no invertimos, si no tratamos de mejorar lo que hacemos, lo harán en China, en India o en Estados Unidos. Estamos completamente abiertos al mundo y en cualquier lugar hay personas tratando de mejorar. En el momento en que paramos, estamos muertos. O mejoras, o mejoras. O te mejoran.

Con una gran empresa entre manos y convertido en una de las grandes fortunas de España, lo más fácil para Ricardo Leal hubiese sido levantar su fábrica cerca de una gran ciudad o, al menos, de un nudo de comunicaciones más acorde a las necesidades de su industria. Pero sigue en su pueblo. Admite que trabajar en Extremadura es una desventaja competitiva, que carecen de las infraestructuras y servicios de otros, pero le compensa la calidad de vida de la que disfruta.

Vivo aquí porque soy de Jerez de los Caballeros, porque mis padres, mi abuelo, mis tatarabuelos vivieron aquí. Con la documentación que ha logrado reunir mi hermano, que se remonta hasta el año 1700, estamos aquí. Si no fuéramos de aquí, sí sería complicado que estuviéramos.

En Extremadura, nos falta industria y, si tuviéramos más servicios, todo sería más cómodo. Pero, al final, tienes tus circunstancias políticas, económicas,

El principio que rige nuestra gestión es que cada una de nuestras unidades de negocio debe ser sostenible, tiene que vivir de lo que genera.

Me lo he pasado muy bien con lo que hago, me gusta, Disfruto con mi trabajo. Estás siempre creando, mejorando, generando valor para la sociedad. Es como estar todo el día compitiendo, no con nadie, sino contigo mismo.



cas o de infraestructuras de comunicación. Es un problema de población, no es lo mismo estar en una ciudad como Sevilla, con 800.000 personas, que en Badajoz, que puede tener 150.000. Si fuéramos más, tal vez compensaría traer un AVE. Pero, al final, esa es tu circunstancia y tú la tienes que salvar.

Aunque la empresa está profesionalizada, tres de sus hijos trabajan junto a él en el negocio familiar. El futuro es hoy la principal tarea de Ricardo Leal: hacer una transición ordenada que garantice el empleo a las 2.000 familias que viven de forma directa de Cristian Lay.

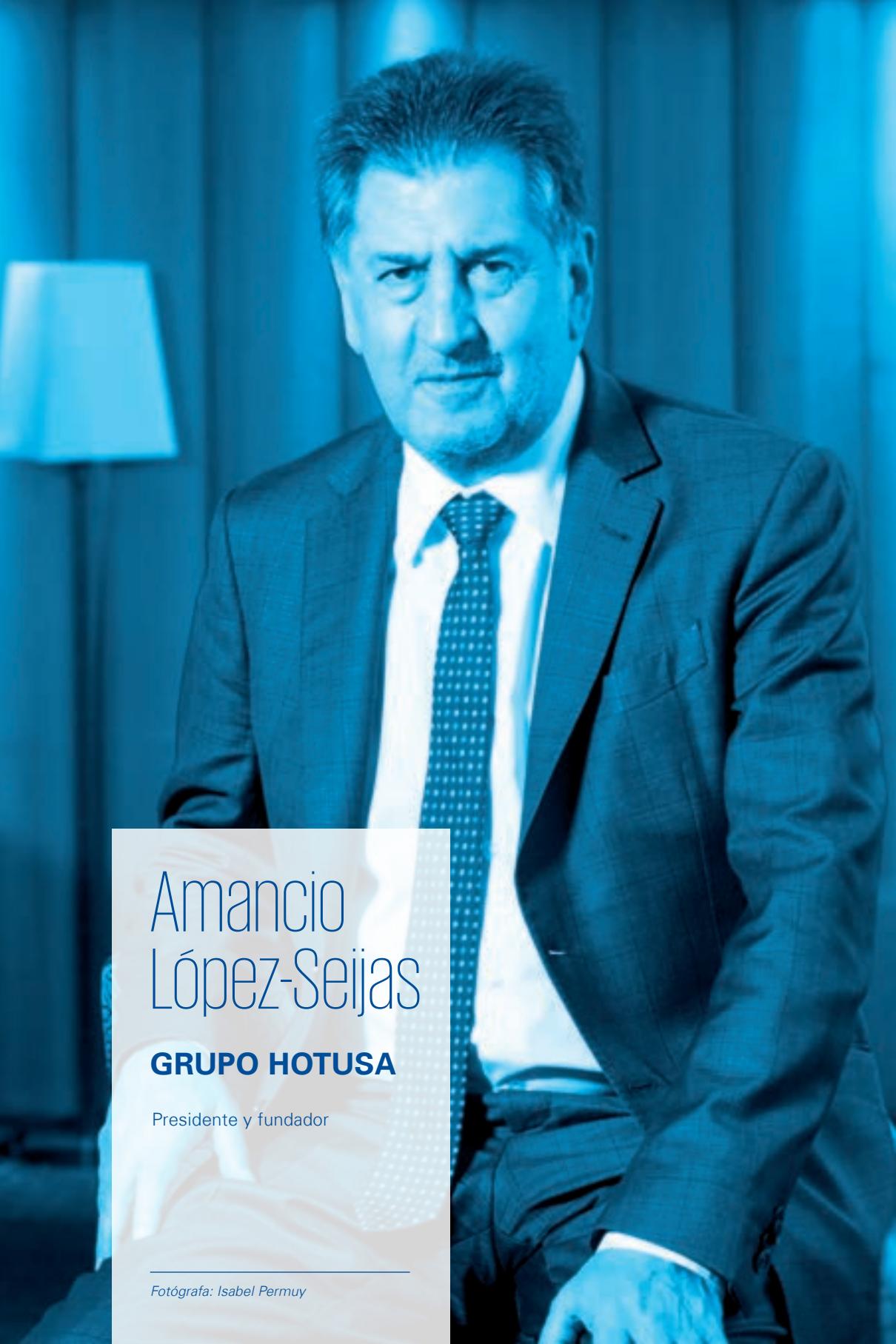
Hay protocolos. La parte patrimonial es muy familiar, pero la empresa está muy profesionalizada. La cuestión es saber bien cuáles son las responsabilidades de cada cual. Y, en casa, procuramos no hablar de trabajo, aunque no siempre lo logramos. Lo procuramos, porque, de lo contrario, sería un tema de continuo. Lo que tenemos que lograr es dejar al margen las cuestiones personales y fijarnos en el objetivo, en qué es lo que queremos conseguir y cómo lo vamos a hacer.

Personalmente, una de las cosas que tengo que hacer es jubilarme. No voy a estar ahí porque haría un flaco favor, no ya a mis hijos, sino a la compañía. Lo que tengo que garantizar es que esto continúe sin ningún problema, porque yo no tengo otros doscientos años más. Soltar las riendas es lo más fácil que hay, te lo puedo asegurar. Me voy y adiós, ahí quedan los problemas. Pero tenemos 2.000 personas, familias a las que hay que pagar todos los meses, en las que tienes que pensar. Tratas de inculcar esa responsabilidad y no puedes tirar eso por la borda porque no te quieras ir.

Mi objetivo principal, en estos momentos, es hacer una transición que garantice que podamos continuar. La satisfacción más grande que podría tener es que dentro de diez, de quince años, esto se haya multiplicado por dos o tres. Pero no porque yo esté ahí, porque cuantos más años esté, peor será.

Me lo he pasado muy bien con lo que hago, me gusta, vengo temprano al despacho porque disfruto con mi trabajo. Es bonito, porque estás siempre creando, mejorando, generando valor para la sociedad. Nunca es aburrido, no tiene nada que ver un día con el otro, siempre hay retos que superar. Es como estar todo el día compitiendo, no con nadie, sino contigo mismo, superando las dificultades que tienes.

Me gusta lo que hago, volvería a hacer lo mismo. **I**



Amancio
López-Seijas

GRUPO HOTUSA

Presidente y fundador

Fotógrafo: Isabel Permu

En Madrid, es el casero de los jugadores de la Champions y, en Oviedo, aloja a la Familia Real cuando, cada otoño, acude a celebrar la ceremonia de entrega de los Premios Princesa de Asturias. Empezó de cero, con las manos vacías y pocos conocimientos y ha llegado muy lejos. Pero a Amancio López Seijas no le gusta hablar en primera persona, es un empresario hecho a sí mismo que reflexiona sobre las motivaciones de cada uno para crear y crecer. El secreto es el inconformismo, el permanente afán de superación.

Era muy joven cuando empecé y, ahora, me sorprende la facilidad con la que evolucionó todo. También es cierto que nuestras necesidades económicas eran muy limitadas y el riesgo medido. Pero de lo que nunca tuve duda es de que haríamos una gran empresa. No sé por qué, pero nunca la tuve. Aunque también es verdad que nos podríamos haber quedado en menos...

Terminó el servicio militar en la ciudad condal y su dinamismo le sedujo. Es modesto, atribuye a la suerte el cincuenta por ciento de los éxitos en la vida, pero no deja nada al azar, su concepto de empresa está perfectamente ordenado en su pensamiento. En cuatro décadas, López Seijas ha levantado el mayor consorcio del mundo de hoteles independientes. Empezó con las manos vacías.

Acabé la mili en Barcelona en 1977. Fue un año muy complicado, estábamos en plena crisis del petróleo. Cada vez que se anunciaba una vacante de trabajo, se formaban enormes colas para solicitarlo. Yo veía que los reemplazos anteriores al mío estaban todavía sin empleo y me preocupaba mi futuro.

Fui a hacer cola para un empleo con otras trescientas personas. Tenía que llenar un formulario describiendo mi capacidad para desempeñar un puesto de recepcionista en un hotel y, a continuación, decir qué otra posición me gustaría ocupar. Era un día de final de primavera, había caído un enorme chaparrón y se me ocurrió decir que me interesaría ser director general.

**La nuestra es una historia de autoaprendizaje.
Es más lento, cuesta más, pero cuando
aprendes por ti mismo no se te olvida nunca.
Es un modelo que intentamos mantener.**

Mi objetivo era captar su atención y que me llamasen. Tenía veintidós años recién cumplidos. Y me llamaron.

¿Cómo se atrevió usted a decir que quería ser director general?

Dadas las circunstancias, la posibilidad de que se fijasen en mi papel era muy pequeña. Pensé que haciendo algo así despertaría su interés.

Así fue. Ése fue mi primer empleo.

Al cabo de unos meses, tres hoteleros de Barcelona impulsaron una iniciativa para crear algún tipo de asociación para comercializar conjuntamente sus hoteles. Mi experiencia era muy limitada, mi conocimiento escaso y mis recursos económicos nulos, pero fue la oportunidad para sumarme a un proyecto con otras personas más jóvenes que yo, también con pocos conocimientos y recursos. Sin saber nada, abordamos un reto que no dejaba de tener su complejidad. No fue impedimento para que tuviese éxito.

La organización se pone en marcha para comercializar hoteles independientes, con el fin de que pudiesen competir en mejores condiciones con las cadenas nacionales que se estaban formando y alguna internacional que llegaba a España. Entre todos, hicimos una inversión de ciento cincuenta mil pesetas, algo más de mil euros. Se gastó en poco tiempo en escrituras o notarios. No se ha vuelto a poner más dinero. Tampoco se han repartido los beneficios, todos -salvo excepciones- han ido formando la empresa.

Empezamos a percibir cuotas y porcentajes sobre las ventas que efectuábamos cuando el servicio que prestábamos a los hoteles asociados fue útil. Y, al cabo de un año largo, aún con una dimensión muy pequeña, la empresa comienza a ser viable. Con una estructura muy ligera, logramos ser sostenibles desde el punto de vista económico. Teníamos más ingresos que gastos, aunque esos ingresos fueran pequeños y, por tanto, éramos capaces de seguir creciendo.

Es una historia de autoaprendizaje, con lo bueno y lo malo que eso tiene. Lo malo es que es más lento, cuesta más. Lo bueno es que, cuando aprendes por ti mismo, no se te olvida nunca. Esa experiencia es muy importante, es un

modelo que todavía hoy, a pesar de las dificultades, contra todas las tendencias de un mundo que va más a lo inmediato, intentamos mantener. Hemos construido una organización de la cual nos sentimos, si no satisfechos -porque satisfecho no tienes que estar nunca- sí al menos contentos. Nuestra mediocridad ha sido bien empleada.

Lo fundamental es saber hacer algo mejor que los demás. En cualquier actividad que desarrolles, para ser competitivo, tienes que trabajar más y mejor, las dos cosas, porque con una sola es muy difícil. Y ese conocimiento diferenciado debe estar muy pegado a la realidad, porque, seguramente, no hay factor de éxito más importante que el conocerla tal como es.

Con ese fin, la tecnología nos ofrece una oportunidad. Tenemos una imagen de la realidad que hemos creado y, por tanto, que tiene un punto de distorsión, de interpretación. Cuanto más nos acerquemos a la realidad fría -y el big data es una herramienta que nos permite hacerlo-, más capacidad tendremos de tomar decisiones y transformarla.

Cuando uno va aprendiendo con el sistema de prueba y error, acaba teniendo más sentido de la realidad. Cuando está en contacto con ella, cuando la información de la que dispone no llega a través de informes o de otras personas, sino que la puede contrastar día a día, dispone de ese factor de éxito.

Suelo decir con frecuencia -y es una reflexión producto de muchos años de trabajo- que la eficiencia es ineludible. Es decir, debes hacer lo que haces mejor que tus competidores. Y debes ir mejorando continuamente. Tu punto fuerte es hacer las cosas mejor. Ese modelo se puede replicar y de ahí viene el crecimiento, porque, allí donde vayas, seguirás desarrollando esa actividad mejor que cualquier otro. Si, además, eres capaz de hacerlo en otros países, la probabilidad de que la empresa sobreviva en cualquier situación es más alta, porque diversificas el riesgo, no dependes de un mercado o un entorno concreto.

Este procedimiento te permite seguir creciendo, se retroalimenta y te hace más eficiente. Pero tienes que replantearlo continuamente, valorando el riesgo, sopesando la posibilidad de que tu modelo de negocio pueda acabar desfasado, quedarse fuera del mercado. Con lo cual, debes innovar permanentemente.

La innovación tiene que ser evolutiva, debes acelerar para adaptarte a aquello que sabes que va a pasar. Y ello sin descartar la disruptiva, es decir, la de modelos nuevos que hoy no nos podemos imaginar, pero de los que



no podremos prescindir. Y, aquí, cuanto más contacto tengas con la realidad, cuando mejor conozcas lo que está sucediendo, mejor podrás adaptarte. Para eso, también es necesario, incluso imprescindible, tener voluntad. No solo de crecer, repetir, hacer lo que sabes hacer, sino también de aprender cosas nuevas y adoptar ese espíritu joven que te empuja a transformar la realidad.

Además, los recursos financieros son muy importantes. La banca ha confiado siempre en nuestro modelo de negocio eficiente y en nuestros activos, que pueden hipotecarse. Contra todas las crisis que se han dado, el sistema financiero que tenemos en España ha permitido que muchas empresas, que han empezado de cero, se hayan convertido en grandes organizaciones. Pero, cuando entras en esa dinámica, lo más relevante son las personas. La historia de esta empresa la han hecho personas con conocimiento limitado, que han ido aprendiendo y lo han ido enseñando a otras más jóvenes. Ha sido una escuela permanente.

En 2020, Hotusa Hotels desarrolla su actividad en más de ciento treinta países. La expansión internacional se inicia muy temprano, en 1981. Nueve años después, antes de que finalizara la década, ya alcanzaban el millón de estancias reservadas en un año.

Comenzamos asociando hoteles a nuestra organización inicial, Hotusa Hotels. Ellos mantenían su independencia y nuestro apoyo comercial era un com-

En cualquier actividad que desarrolles, para ser competitivo, tienes que trabajar más o mejor. Y ese conocimiento diferenciado debe estar muy pegado a la realidad, no hay factor de éxito más importante que conocerla tal como es.

plemento a su actividad. Hoy, prestamos servicios, básicamente, de comercialización, pero también otros, como gestión de compras, que permiten, a través de una agrupación, obtener mejores rendimientos. Inicialmente, eran hoteles pequeños y medianos. Con el tiempo, fueron haciéndose más suntuosos. Con el tiempo también, empezamos a prestar servicio a pequeñas cadenas.

Han sido las personas, partiendo desde abajo, incluso con un conocimiento limitado, las que han construido una obra importante. Son personas responsables, que asumen funciones que, a veces, ni siquiera les piden. Personas tenaces, con capacidad de implicarse, comprometidas a largo plazo, algo nada sencillo teniendo en cuenta que vivimos en el mundo de la inmediatez.

La prestigiosa revista Hotel Magazine, que hace clasificaciones de hoteles y marcas, sitúa a nuestro consorcio, un modelo de hoteles asociados para su comercialización, como el primero en el ranking internacional. A Eurostars Hotel Company la coloca entre las primeras setenta cadenas más importantes del mundo. No es un motivo para estar del todo satisfechos, pero, partiendo desde donde hemos partido, podemos estar contentos del resultado del esfuerzo que han hecho los equipos. Es importante.

Hotusa nació para dar cobertura a los hoteles sin cadena y acabó creando una cadena. Hoy, el grupo se desarrolla en dos grandes áreas de actividad, la de servicios turísticos y la hotelera.

En su día, un escritor, en una cena, nos definió como la cadena de hoteles sin cadena. Es curioso, pero, prestando servicios para otros, acabas aprendiendo por ti mismo que lo que están haciendo terceros lo puedes hacer, incluso mejorar. El crecimiento tan importante que hemos experimentado en tan poco tiempo nos está dando la razón. Con frecuencia, no hay más que intentar ver la realidad tal como es y actuar en consecuencia para transformarla.

En 1994, decidimos gestionar nuestra propia cadena. Conoces a muchos hoteles y hoteleros y, una vez te adentras en el sector, desarrollas una seria inquietud por mejorar, básicamente en términos de calidad, de gestión o de formación. Queríamos poner en marcha servicios hacia los que nuestros clientes, a veces, no eran demasiado receptivos. De modo que, en un momento dado, decidimos que queremos asumir ese rol y que podemos hacerlo.

Se planifica en dos sentidos. Primero, desde el punto de vista de ensoñación, de ilusión, y de entusiasmo. Para crear una obra de estas características, debes dedicarle muchísimas horas de trabajo, requiere mucha dedicación. En algunos casos, algunas personas dedican prácticamente una vida. Para eso, debes tener una enorme ilusión, que es lo que te hace superar todas las circunstancias y frustraciones. Es como la vida, cualquier madre entiende lo que significa un hijo. Sin esa ilusión no se haría nada. Merece la pena. Ese sentido positivo de las personas, emotivo, que a veces se desprecia, es el origen de todo. Antes de una obra hay un proyecto, antes de un proyecto hay una idea y antes de una idea hay un ideal. Con el ideal solo no es suficiente, pero sin el ideal no hay nada más.

Además, es necesario un espíritu de superación permanente, donde cada uno va viendo hasta dónde es capaz de llegar. Es un reto que muchas veces planteo a la gente más joven: jamás puedes imaginar lo que eres capaz de hacer. Con frecuencia, los talentos, las personas que son capaces de hacer grandes obras no siempre las abordan, porque o no tienen la confianza suficiente o, a veces, la propia sociedad valora aptitudes que no son las de los ganadores. Pero, por encima de todo, está la fuerza interior de ir consiguiendo, porque, como decían los griegos, lo que sabemos lo hacemos y lo que no sabemos lo aprendemos. A partir de ahí, en un modelo de prueba y error, vas aprendiendo, levantando la vista hacia el horizonte, acercándote cada vez más. Y te marcas objetivos, pero, si eres lo suficientemente hábil, cada vez que te acercas los vas alejando. El objetivo final es no alcanzar el objetivo, con el fin de ir elevándote cada vez un poco más.

Consiste también en tener la humildad de saber que, hagas lo que hagas, todo es efímero. Tienes que trabajar permanentemente para identificar los factores clave para sobrevivir en el tiempo. Son la eficiencia, el crecimiento y la evolución, que puede ser evolutiva o disruptiva. Porque el único objetivo es que la organización tenga una vida lo más larga posible. Cualquier ser vivo tiene un período de vida determinado, pero una organización, si se convierte en una escuela en la que unos aprenden de otros, se puede alargar en el tiempo. Para eso tienes que identificar lo que es efímero. Cuanto más rentable o fructífera es una actividad económica, más riesgo corre de ser efímera. Hay que reflexionar permanentemente sobre el corto, el medio y el largo plazo, aprender cada día, que es algo relativamente fácil y desaprender cada día, que es mucho más complicado. Es necesaria la humildad para admitir que estabas convencido de algo, pero no coincide con la realidad y por tanto debes empezar de nuevo para adaptarte al mundo real.

Comenzamos con un hotel en Córdoba y, veinticinco años después, tenemos más de doscientos. Una parte importante son en propiedad y hay otros en arrendamiento. Pero, aunque puntualmente el edificio no lo sea, el negocio es nuestro. Contamos con más de veinte mil habitaciones y estamos en más de veinte países, lo que no deja de ser una forma de enriquecer la cultura de la cadena. Es nuestra segunda línea de negocio.

La cadena cuenta con tres marcas, cada una de ellas con personalidad definida. Eurostars es alta gama, establecimientos en edificios que muestran al huésped toda una ciudad a sus pies, como Madrid o Sevilla o inmuebles con historia a sus espaldas, como el Reconquista de Oviedo. La segunda línea, Exe, la componen hoteles singulares, funcionales. La más joven, urbana y colorista es Ikonik.

El primer objetivo de cualquier actividad empresarial, en este caso una cadena hotelera, es estar próximo al cliente. Hoy, el hotel no puede ser solamente funcional, unas instalaciones, unas habitaciones o un restaurante.

Crear una obra de estas características, requiere mucha dedicación. Para eso, debes tener una enorme ilusión, que es lo que te hace superar todas las circunstancias y frustraciones. Sin ella, no se haría nada.

El sentido emotivo, que a veces se desprecia, es el origen de todo. Antes de una obra hay un proyecto, antes de un proyecto hay una idea y antes de una idea hay un ideal. Con el ideal solo no es suficiente, pero sin el ideal no hay nada más.



Tiene que ser una experiencia diferenciada, un producto singular ofertado en términos de precio-calidad razonables. Cuando un cliente viene a hacer turismo, el hotel debe ser un escaparate de la ciudad y, por tanto, el diseño tiene que estar vinculado a ella.

Queremos estar al día con nuestros hoteles, que sean muy actuales en diseño, pero también, siempre, que enlacen con el pasado, especialmente cuando están ubicados en un edificio histórico, para integrarlo y ponerlo en valor. Para mí, es muy satisfactorio tener hoteles en edificios con más de cien años. En nuestra visión de empresa, incluso de concepto de negocio, queremos ser muy respetuosos con la tradición.

Es muy entrañable cómo toda la sociedad asturiana y la ciudad de Oviedo, con la gente en la calle, vive la ceremonia de los Premios Princesa de Asturias. Esos entornos emotivos que se producen se valoran especialmente. El hotel tiene una historia propia, ahora también muy vinculada a los premios. No cuestiono que alguien pueda tener prisa, que solo le importen los números, pero en el mundo de la empresa necesitas también un extra de motivación.

Lógicamente, también hay otros establecimientos más modernos, de vanguardia, que tienen que ser fruto de su tiempo. En el Eurostars de Madrid, se alojan los equipos de fútbol que juegan la Champions. Su visita contribuye a mantener el espíritu de superación. Inicialmente, hubo una buena acción puntual comercial, pero si siguen viniendo es porque se sienten seguros, bien tratados, están contentos y se lo cuentan a otros. Y para las personas que trabajan aquí es una enorme satisfacción, porque pueden decir "vienen por mí".

Las actividades en torno a la cultura o la reflexión forman parte de esa experiencia que Eurostars ofrece a sus clientes en particular y a la sociedad en general. Entre todas ellas, sobresale el Foro La Toja. El rey Felipe VI inauguró la primera edición, en 2019. El perfil de sus invitados y el relieve que alcanzaron sus debates mereció en la prensa el título del Davos de la política.

Nunca me hubiera atrevido a compararlo con Davos, pero así lo ha bautizado la prensa. No la local, sino la de Madrid. Lo ha recogido mucha gente y no nos hemos quejado.

Tenemos una actividad económica, pero también una sensibilidad. Como Eurostars, realizamos una gran cantidad de actividades: un premio literario, concursos o exposiciones permanentes. Si nuestro cliente es un turista que

Jamás puedes imaginar lo que eres capaz de hacer. El objetivo final es no alcanzar el objetivo, con el fin de ir elevándote cada vez un poco más.

busca cultura, arte, elementos diferenciadores, es lógico que intentemos ser un escaparate y nos acerquemos a la ciudad. Por eso vamos a hacer un esfuerzo cada vez mayor para generar esas experiencias. Pocas cosas unen más en estos tiempos tan convulsos, tan identitarios, que alguien que “invada” un país para conocer y apreciar su cultura. Es una de las grandes esperanzas del mundo. Y en eso, humildemente, nos gustaría contribuir.

Hacemos continuamente reuniones con escritores que presentan su obra, hemos iniciado encuentros, conferencias y el Foro La Toja podría ser una culminación de todo ello. Pretende ser el lugar de encuentro de los que queremos defender la sociedad del bienestar, de los que valoramos el salto adelante tan impresionante que ha dado nuestro país, el mundo de nuestros padres. La transformación brutal de enormes actividades, el trasvase del campo a la ciudad es un salto en la historia que no se había dado jamás y ese foro es el lugar para defender ese modelo y defender Occidente, el vínculo atlántico, que es lo que nos une. El primer año ha tenido un éxito excepcional de difusión. Seguramente, sorprendió el modelo, que es “Lo que nos une”. Se han tratado temas realmente escabrosos y, para mí mismo, lo impresionante ha sido la delicadeza con la que se ha actuado, la gente ha puesto en valor todo lo que les unía. Es importante encontrar esos puntos de acuerdo.

He sido el promotor, pero no el primer factótum. Lo han organizado un grupo de amigos, con Josep Piqué, Carmen Martínez Castro o Anton Costas a la cabeza y cada uno ha sumado. Cuando mucha gente suma, conseguimos que vengan los CEOs de Telefónica o Inditex, Mariano Rajoy o Felipe González. Los expresidentes son dos hombres de enorme talla, de gran responsabilidad con la visión del país, del Estado, de la sociedad, del mundo. Sus mensajes son, básicamente, de consenso, de proyectos comunes. Son más libres ahora, tienen una gran experiencia y un sentido de compromiso con el país que ya no está condicionado por nada. Con el tiempo, uno pone en una balanza lo realmente importante.

En 2020, Eurostars Hotels ha celebrado su decimoquinto aniversario como una marca consolidada. Y todavía hay camino por recorrer.

Tengo un control absoluto de la empresa y he podido llevar con absoluta libertad la dirección. Está en un momento bueno, de crecimiento. Todos los equipos se han formado en la casa. Podríamos decir que la familia es muy amplia, porque hay personas que han empezado con muy pocos años y existe ese sentido de pertenencia. Están muy comprometidos y eso nos da una cierta singularidad. Estamos preparados para abordar el futuro porque, al frente, hay mucha gente muy joven, en posiciones de mucha responsabilidad.

El espíritu y la voluntad es de continuidad, de mantener la misma política. En el futuro, cuando dependa de otras personas, tendrán que decidir. Pero hoy no tiene por qué producirse ningún cambio, aunque sí estamos trabajando para que, el día en que suceda, se haga con la mayor naturalidad y se mantenga la cultura de empresa.

Está satisfecho de su obra. Echa la vista atrás y no duda: volvería a hacer lo mismo.

Volvería a hacer lo mismo, sí. Claro, si uno supiera lo que sabe ahora, iría más rápido. Pero es una hipótesis que no puede darse, por tanto, no merece una sola reflexión. Parto de la base de que aprendes por ti mismo, no tienes maestros, que es lo que nos pasó a nosotros, a todo el equipo. No copiamos a nadie, no fichamos a nadie para desarrollar nuestra actividad, lo fuimos descubriendo. Por eso, durante unos años nuestro crecimiento fue más lento de lo que podría haber sido. Pero eso también da consistencia a nuestros cimientos. Lo importante es ir aprendiendo continuamente de los errores y hay siempre un equilibrio entre la prudencia y la valentía. A costa de buscar el crecimiento, no puedes cometer errores que pongan en peligro la empresa. Por eso es necesaria la reflexión continua.

Es un camino que inicias y, conforme avanzas, se van abriendo puertas. El crecimiento permanente, que la organización tenga esa visión de no ponerse límites, es importante. No nos vamos a limitar. Y nunca vamos a ser conformistas, nunca estaremos satisfechos por haber alcanzado los objetivos, porque, si uno está satisfecho, no hace cosas nuevas. Estás contento, estás bien, pero, permanentemente, tienes que ver hasta dónde eres capaz de llegar, tanto a nivel individual como de equipo. Cuando una empresa crece, genera muchas oportunidades a las personas, siempre hay alguien que se apunta. **I**



Clemente Lorienté

Incarlopsa

CEO

Clemente Loriente es un hombre afable, cercano, humilde en su forma de conducirse, un trabajador más en la barra de la cafetería de la empresa, que espera su turno a que le sirvan el desayuno. Él es la cara visible de la segunda generación de la empresa familiar. Sus padres y tíos, a los que cita con devoción y agradecimiento, crearon una empresa de la nada. La varita mágica de Juan Roig les hizo multiplicarse, crecer de forma inimaginable. Ahora, aunque fieles a Mercadona, están preparados a dar en solitario el salto internacional. Conocen bien su producto, están convencidos de que su calidad les abrirá muchas puertas.

He crecido rodeado de jamones. Todos los primos lo hemos hecho. Hemos estado ahí desde que éramos muy pequeños. El verano, la Semana Santa o los puentes largos los pasábamos en familia en la empresa. Nuestros amigos iban de vacaciones o podían salir hasta bien entrada la madrugada y nosotros teníamos que levantarnos a las siete de la mañana para trabajar. Pero si toda la segunda generación sabemos algo es por eso, porque nuestros padres nos lo han enseñado.

Nos han inculcado valores como el trabajo, el esfuerzo o la disciplina. Mi padre y mis tíos son personas de palabra, con una ética firme. Seguramente, con ninguno sería necesario firmar un contrato. Si decían que era así, era así. Es algo que siempre han llevado a gala, el deber de no fallar a la gente. No cabe en nuestra cabeza.

La familia sabe lo que es pasar penurias, nacieron en casa en la que ni siquiera tenían camas suficientes para dormir todos. Cuando eran niños, en plena postguerra, buscaban las bellotas por el campo para dar de comer a sus cerdos.

Mi familia proviene de Santa Cruz de la Zarza. Allí nació mi padre, era el segundo de cinco hermanos. Cuando tenía siete años, vendía agua en el campo de fútbol y se ocupaba de los animales, varias cerdas, cabras y un verraco. El abuelo era agricultor y, cuando regresaba a casa, al caer la noche, llevaba al verraco a cubrir a las cerdas del pueblo. Por cada monta, se quedaban con un lechón que

Han sido años de muchísimo esfuerzo y riesgo empresarial, de muchísima ilusión también. Muchas personas nos han acompañado. Cuando se jubilan, hay mucho agradecimiento, porque sin ellos no hubiéramos hecho nada.

vendía a los vecinos y cobraba a fin de año. Eran tan humildes, que no había cama para todos en la casa. Mi padre recuerda que dormía en un camastro al lado de las mulas, en casa de su abuela.

Con once años, fue a trabajar con el primo de su madre a Tarancón. Durante la guerra, el tío Luís había prometido que enseñaría a uno de los hijos de su hermana a ser empresario. Se fue de casa con una talega de cuadros, dos calzoncillos, una camiseta y un pantalón para cambiarse cada sábado. Mandaba la ropa sucia a su madre con algún vecino, en el autobús de línea y ella la reenviaba a la semana siguiente lavada. Trabajaba de sol a sol por cinco pesetas al día, comía poco y dormía en el pajar. En un burro, con un cencerro, iba de pueblo en pueblo como tratante de mulas.

En 1955, su tío montó un matadero. Allí aprendió mi padre a comprar la carne, a cortarla y servirla a los clientes. Poco a poco, toda la familia fue desplazándose a Tarancón. Primero, su hermano mayor, Moisés. Despues, su hermana Julia, que les guisaba y vendía carbón en la plaza para sacar algo más de dinero. Posteriormente, llegaron también sus padres y dos hermanos más, Jesús y Emilio. El padre y los dos hijos mayores trabajaban en el negocio de su pariente. Cobraban cuarenta pesetas al día.

Cuando mi padre cumplió los dieciocho, pidió a su tío un aumento de salario. Hizo valer su trabajo para sacarlo adelante. Pero el tío se negó, le dijo que le debía lo poco que sabía y que, si se iba, ya volvería. Y él, que convence a cualquiera, pidió un crédito para comprar animales que, después de sacrificarlos en el matadero municipal, vendía. Aquello fue un drama familiar, porque era una persona humilde, no sabía ni cómo se lo habían dado ni cómo lo iba a devolver. El caso es que cumplió, pagó y el negocio empezó a evolucionar.

Cuando Moisés se casó, sus suegros les prestaron trescientas cincuenta mil pesetas para abrir una tienda de ultramarinos. Mi tía y mi madre hacían los chorizos y morcillas, con el canastillo del bebé al lado y los curaban en el salón. Las dos atendían la tienda y se ocupaban de recoger todo y limpiar después de cerrar.

Toda la familia trabajaba, de lunes a domingo, desde las cuatro de la madrugada hasta las doce de la noche. A esa hora, regresaba mi padre de los pueblos y le esperaban para descargar. Los sábados iba a Murcia, en el camión de la fruta y regresaba el domingo con cerdos, entre ellos, para levantarlos si se mareaban. Los sacrificaban en el matadero municipal de Tarancón durante la semana y hacían también matanzas a domicilio. Iba también por las plazas de toros comprando las reses que se habían lidiado, haciendo la competencia a su tío. Con un Land Rover, llevaba carne para vender en Madrid y volvía con yogures, pollos y otros productos que no había en Tarancón.

Tenían un don especial para comerciar, vendían también a los carniceros de otros pueblos. Pedían créditos y avalaban con el patrimonio familiar. Y aquello empezó a evolucionar hasta que, en un momento dado, pensaron que tenían que construir su propio matadero. En 1961, solicitaron permiso para abrir una industria en Tarancón, en un olivar que compraron a un amigo a poco más de un kilómetro del pueblo. A mi padre le costó más de una visita al ayuntamiento poder convencer al alcalde, pero al final lo logró. Es el lugar en el que hoy estamos. La empresa nació en 1978 con un capital de nueve millones de pesetas.

Fueron años de muchísimo esfuerzo y riesgo empresarial, de muchísima ilusión también, a medida que mi padre y mis tíos iban haciendo clientes nuevos y el negocio se desarrollaba. Les han acompañado muchas personas que durante este tiempo se han esforzado tanto como ellos. Algunas han estado aquí cuarenta años, hasta que se han jubilado. Hay que agradecérselo porque sin ellos no hubieran hecho nada.

Aunque llegaron a criar terneros, los Loriente fueron concentrando su actividad en los derivados del cerdo, poniendo énfasis en el jamón. Hoy cuelgan miles en sus inmensos secaderos. Desde el inicio, en la propia selección del animal, marcaron las pautas de lo que querían que fuera su producto.

Siempre he pensado que mi padre tenía más vocación ganadera que industrial, le gustaba mucho ir a ver a los animales. Los hermanos sabían que para tener un buen producto había que tener muy buena materia prima. Tenían experiencia, si la carne que ellos mismos comían no estaba buena, no se vendería. Querían hacer un buen jamón y, sin duda, el de mejor calidad percibida es el ibérico. Así que, para que el cerdo blanco se pareciera, escogieron la genética con más infiltración de grasa. La hemos mejorado con el paso del tiempo.



Organolépticamente, todos nuestros jamones son iguales. Nuestros cerdos reciben una alimentación especial, a base de cereales. Nunca caímos en la tentación de darles mandioca o algún otro alimento con menos valor nutricional. Por eso, nuestra carne tenía mejor sabor y textura y más vida que la de nuestros competidores, así que, poco a poco, fuimos sacándoles ventaja. En esa época, cuando ni siquiera se hablaba del bienestar animal, ya tratábamos muy bien a los cerdos. Siempre hemos tenido muy presente el bienestar de nuestros animales.

Llegamos a tener granjas con otro socio, pero la experiencia fue mala y terminamos por venderlas. Fue un momento delicado. Decidimos trabajar con otros ganaderos. Firmábamos un contrato con un pliego de condiciones muy exhaustivo. Mi padre y mis tíos habían curado muchos jamones, sabían qué tenían que exigir. Se detalla la genética, el rango de peso y la regulación de todos los condicionantes que el animal pueda experimentar a lo largo de su vida. Nuestro propio equipo veterinario visita las granjas, les auditamos para garantizar que el producto es de calidad, uniforme y estable. Por eso presumimos de que nuestros cerdos son todos exactamente iguales. Están sacrificados en el mismo sitio, preparados para la curación de la misma manera, van en el camión con la misma temperatura, se salan siempre con la misma mezcla de sal y en el secadero, la temperatura y humedad es siempre la misma y el período de maduración también.

El jamón debe cumplir tres condiciones. Una es la sal. Nuestros jamones tienen muy poca, el punto exacto para que el consumidor pueda degustarlo y disfrutarlo evitando las connotaciones negativas que el exceso de sal puede tener para la salud. El segundo es la textura. Un jamón tierno apenas tiene sabor, pero tampoco puede estar duro. El tercero, que defendemos

El objetivo, fijado en nuestro plan estratégico, es que en torno a un treinta por ciento de la facturación provenga del exterior en cinco años.

por encima de todo, es la infiltración de grasa. Le da jugosidad y mucho mejor sabor y aroma.

En 2013, decidimos ser de nuevo ganaderos. Observando la evolución del mercado mundial de carne, llegamos a la conclusión de que, al tener un producto específico, podría llegar un momento en el que tendríamos problemas de suministro. Queríamos reducir la dependencia de terceros y elaboramos un plan estratégico en el que se determina que entre el treinta y cinco y el cuarenta por ciento de la materia prima debía ser nuestra. Después, buscamos con quién hacerlo, porque no somos expertos en ganado. Encontramos una cooperativa en Soria, Copiso, e hicimos una Joint Venture con ellos. Son también agricultores, tienen su propia fábrica de piensos. Estamos haciendo con ellos un plan de desarrollo de porcino y de ibérico en Castilla y León y Castilla-La Mancha.

Incarlopsa cuenta con once centros de producción repartidos entre las dos Castillas, Andalucía y Valencia. En junio de 2017, inauguraron su último gran secadero de jamones, en Tarancón. Entre todos, suman más de ciento ochenta mil metros cuadrados. La empresa ha experimentado un crecimiento exponencial en las tres últimas décadas. El desarrollo de la gran distribución en general y de Mercadona, en particular, fueron para los Loriente una gran oportunidad que supieron aprovechar.

El más pequeño de los hermanos, Emilio, que acabó relevando a mi padre como presidente, comenzó a ocuparse de la comercialización. Nuestro radio de venta se había ampliado a Castilla-La Mancha y a Madrid, sobre todo entre el ejército, en el Gómez Ulla. Y, cuando llegan a España las grandes cadenas de distribución, comenzamos a vender a Alcampo, El Corte Inglés, Pryca o Continente.

Hasta que aparece Mercadona. Al principio, fue un cliente más. Con el paso del tiempo, se fue convirtiendo en gran cliente, casi único.

Un día, Juan Roig, que venía de Madrid, paró en nuestra fábrica. El gerente de compras de Mercadona le explicó que esto era un secadero de jamones y que nuestra carne de porcino era la mejor que tenían. Éramos muy pequeñitos. Poco después, citaron a mi tío y a otros proveedores en Valencia. El presidente de Mercadona les detalló con claridad su situación –era un negocio emergente en ese momento– y su plan de desarrollo. Les dijo que quería contar con ellos, pero que entendería que, si alguien no lo veía claro, podía apostar por otros distribuidores. Cuando Emilio regresó, nos dijo que el cliente les había transmitido mensajes y valores que le convencieron.

Continuamos trabajando con toda la distribución en España, pero Mercadona crecía exponencialmente, mientras que el resto lo hacía a un ritmo inferior o, incluso, decrecía. Y, en un momento dado, hubo que valorar si apostábamos por ellos o si queríamos seguir con todos. Si apuestas por ellos, trabajas de otro modo, con libros abiertos. Emilio decidió hacerlo y, de forma natural, los demás nos fueron dejando. Unos porque no entendían nuestra preferencia y otros porque querían una alianza igual, pero no estaban dispuestos a dar lo mismo.

Un cliente como éste no se limita a que le envíes el producto que has hecho. Tenemos que explicar nuestros procesos, qué hacemos para mejorar, garantizar que no vamos a fallar y que el consumidor cada vez estará más satisfecho con nuestros productos. Hace que te replantes todo. Aspectos que, de otra manera y por estar inmerso en tu negocio, quizás no harías, como el tiempo de un proceso o los ingredientes. Hay reformas que, de no ser así, no las habríamos planteado. Visitan nuestras fábricas y tomamos decisiones juntos acerca de cómo optimizar procesos, mejorar el producto o ahorrar costes. Eficiencias que se aplican al precio y llegan al consumidor.

El balance de esta alianza es absolutamente positivo. Estamos muy orgullosos de nuestra colaboración. Hemos crecido, hemos mejorado nuestros procesos, hemos reforzado la seguridad alimentaria y consolidado la calidad de nuestros productos, respondiendo a una necesidad prioritaria para nuestro cliente: los consumidores no pueden quejarse de la calidad del producto.

Durante dos décadas largas, Incarlopsa es una pieza del universo Mercadona. Son los que hacen sus jamones. Hasta que el cambio de política de la empresa valenciana pone ante sí un nuevo escenario: ya no quieren

interproveedores únicos, desean ofrecer a sus clientes un surtido de gamas donde elegir.

No seríamos lo que somos si no hubiese sido por Mercadona. Han respetado los acuerdos que alcanzamos en su día y nos ha hecho desarrollarnos. Cuando iniciamos la colaboración, ni siquiera teníamos una marca. Estamos muy satisfechos de lo que ha pasado hasta ahora, pero tenemos que decidir qué hacemos de aquí en adelante. Es un riesgo, siempre hay riesgo, pero también una oportunidad. Ahora parece que se abre el abanico y que otros proveedores entrarán en nuestra categoría, si bien nosotros también podemos entrar en las categorías de otros. Lo que tenemos que hacer es ser los mejores cada día.

Es lo que intentamos, que todos nuestros productos sean los mejores en calidad y precio para que no tengan la tentación de buscar en otro lugar. Nos conocen, conocen nuestro producto y esa es una ventaja para nosotros. Tenemos una estructura que trabaja exprofeso para ellos. Pero hemos entrado en nuevos mercados y hemos evolucionado como negocio. En España, servimos en el canal food service, pero, sobre todo, apostamos por vender fuera.

El mercado internacional es muy potente y hasta ahora no lo habíamos tocado. Estábamos muy centrados en España. El ibérico es de consumo casi exclusivo en nuestro país, pero casi el setenta por ciento de ese cerdo blanco que se cría en España se exporta. Nosotros vendemos carne ibérica en Japón y pretendemos vender también jamones. Es un producto que, poco a poco, comienza a penetrar en el mercado internacional. Nuestro core business es el jamón serrano y toda la familia del ibérico, tanto jamón como paleta, lomo y embutido ibérico. En estos momentos estamos presentes en más de 47 países.

España recibe cada año ochenta millones de turistas de todo el mundo. Prueban el jamón y les encanta. Es más difícil que les guste cuando lo compran en sus países de origen, porque no saben cortarlo, tratarlo o conservarlo. Nuestra oferta es el loncheado, en un blíster con gas y oxígeno o al vacío.

El objetivo, fijado en nuestro plan estratégico, es que en torno a un treinta por ciento de la facturación provenga del exterior en cinco años. Nuestro gran

El balance de la alianza con Mercadona es absolutamente positivo. Hemos crecido gracias a su buen hacer y estamos muy orgullosos de haberles acompañado durante ese tiempo.

Nuestros cerdos reciben una alimentación especial, a base de cereales. Nunca caímos en la tentación de darles algún otro alimento con menos valor nutricional. Por eso, nuestra carne tenía mejor sabor y textura y más vida que la de nuestros competidores, así que, poco a poco, fuimos sacándoles ventaja.



competidor es Estados Unidos, que tiene costes muy baratos, porque posee grandes extensiones de cereal y soja muy eficientes. La guerra comercial que ha mantenido con China nos ha beneficiado, porque Pekín es el gran importador mundial de carne de porcino. Vienen a España a homologar industrias porque necesitan esa materia prima.

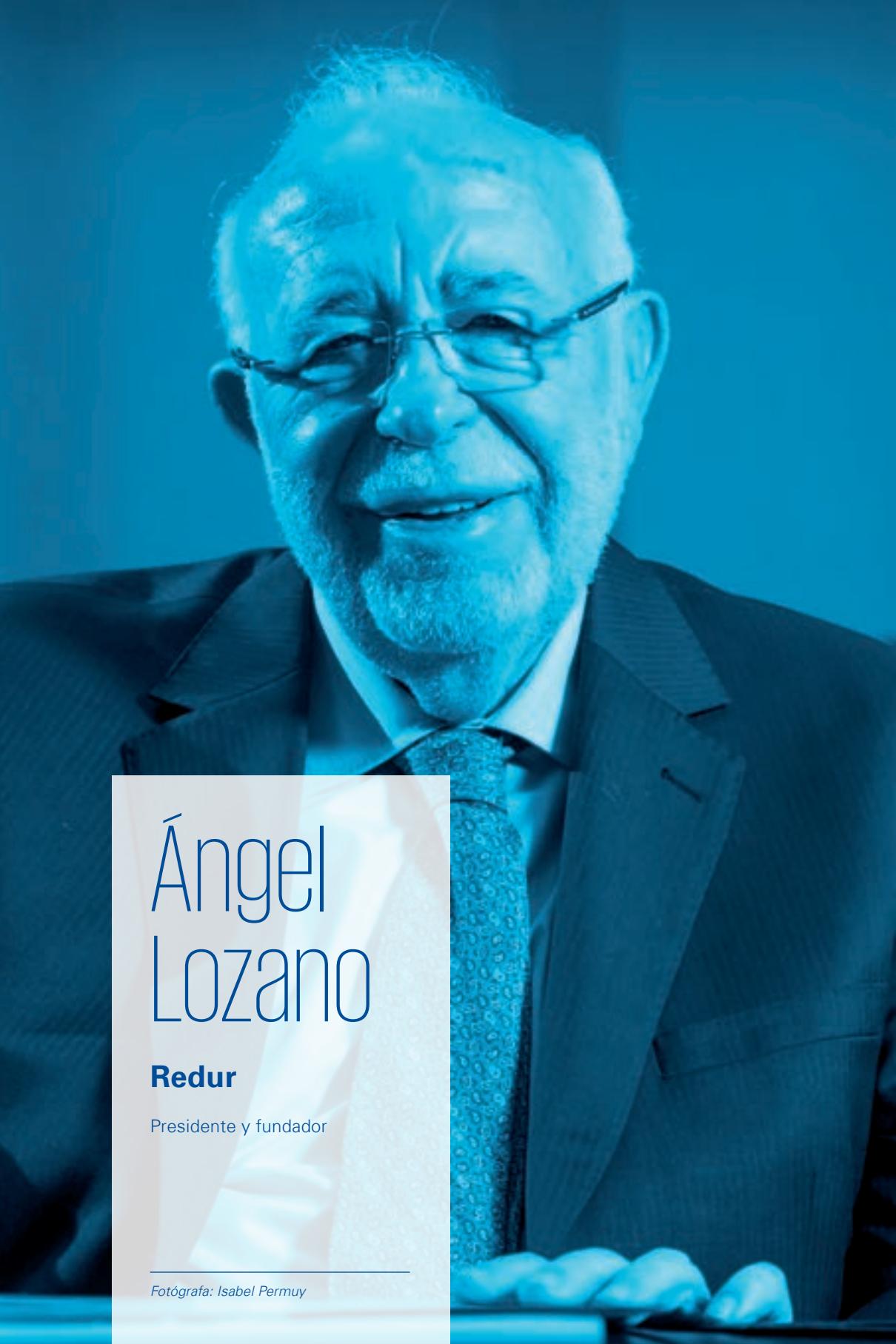
La internacionalización es el reto de la segunda generación de la familia Loriente. Son trece primos y seis de ellos se desarrollan como profesionales en Incarlopsa. Hay que ocuparse también de las empresas que han crecido en torno a ella, como una sociedad inmobiliaria o una agrícola y ganadera.

Hay que tener mucha sensibilidad. Nos hemos criado juntos, porque nuestras casas estaban comunicadas. Somos primos, pero hemos crecido como hermanos y, a medida que íbamos creciendo, nos incorporábamos al negocio familiar. Es un orgullo tener este apellido y ser parte de esta familia, pero, a nivel ejecutivo, hay que separar bien la faceta familiar de la profesional. Afortunadamente, mi tío Emilio tuvo muy claro que hay que separar las funciones.

Hace quince años, hicimos un protocolo familiar que, en 2017, hemos renovado y firmado todos ante notario. Están claramente definidos los roles de los miembros de la familia en la empresa. Todos debemos comportarnos como un ejecutivo externo, aunque no lo seamos. El perfil del puesto debe estar definido, no se crean puestos especiales para miembros de la familia, el desarrollo es por objetivos y el superior hace una evaluación del desempeño profesional.

Hasta ahora, ha funcionado bien. Todos tenemos claro que lo importante es que la empresa vaya bien, independientemente del papel que en ella juguemos cada uno.

La tercera generación de la familia está formada por más de 30 miembros y actualmente estamos analizando la labor que podrían desempeñar. Queremos que siga vinculada a la empresa, que no acaben vendiendo su participación. Una vez al año, nos reunimos en asamblea familiar, visitamos las fábricas y les explicamos todo lo que ha ocurrido en los últimos doce meses en la empresa. Tampoco queremos perder nada y –aunque este es un debate que siempre está abierto–, si mañana un miembro de la tercera generación es brillante y se amolda al perfil de un profesional que necesitamos, podríamos hacerle una oferta. Sería evaluado por un comité con miembros de la familia y externos. Pero, en ningún caso, ninguno de ellos, tendrá derecho per se para desarrollar su primer puesto de trabajo en la empresa. I



Ángel Lozano

Redur

Presidente y fundador

Fotógrafo: Isabel Permuñ

Ángel Lozano es el presidente, el fundador, el protagonista, pero toda la familia se sienta a la mesa para participar de la entrevista. Solo falta Angelita y su nombre aparece en la conversación a cada poco. Ella y Ángel son pasado y presente de Redur. Sus hijos, Raúl y Alberto, el presente y el futuro. Cuando la grabadora se enciende, los comentarios de los tres se suceden en forma de diálogo amable, apostillando, apuntando datos o anécdotas. No necesitan mirarse, se complementan. No se atropellan, se conocen. Los sucesores dejan la voz cantante al padre, pero entre los tres, año a año, van tejiendo la historia de su empresa. Más allá de los lazos de afecto, que saltan a la vista, les unen unos valores y el proyecto que comparten. Son, en el sentido más amplio de la palabra, una familia.

A cada persona que llega, le hago una presentación, le explico nuestros valores y qué esperamos de ella. En dinero no podremos competir, pero lo que busca nuestro cliente es ese trato que nos distingue de una multinacional. Nuestras personas son diferentes. Yo no pude estudiar y si he llegado hasta aquí no es porque sea más listo, es gracias a toda esta gente que está a nuestro alrededor. Mi abuelo me enseñó que lo primero es el compromiso, lo segundo, la humildad y lo tercero el amor. Cuando lo contaba, en los ochenta, se reían, decían que así no se llevaba una empresa. Hoy, seguimos aquí.

Él sigue disfrutando como el primer día entre las cintas que transportan los paquetes en las inmensas naves de Redur. Pero con lo que Ángel se emociona como un niño es con su camión Barreiros de 1967, igual al primero que compró. Se lo regalaron sus hijos una Navidad. Salvo él, toda la empresa conocía el secreto.

No fue fácil encontrarlo. Entramos en foros de transportistas y un camionero nos dijo que había visto uno parecido en los montes de Santander, un

**En dinero no podremos competir, pero
lo que busca nuestro cliente es ese trato
que nos distingue de una multinacional.
Nuestras personas son diferentes.**

señor mayor lo usaba para llevar paja a sus cerdos. Llevaba toda la vida con él, nos costó convencerle. Lo trajimos a Madrid y un mecánico de la Fundación Barreiros lo desmontó pieza a pieza y lo volvió a montar. Lo configuramos exactamente igual que el que tenía mi padre. Tuvimos que buscar en los catálogos de aquel año el código de pintura. Lo sabía toda la empresa menos él. Y, en Nochebuena, en la copa de los empleados, abrió un muelle y ahí estaba. Lloró como un niño.

Se me pasaron tantas cosas por la cabeza –apostilla Ángel–... Fue cuando conocí a Angelita, mi mujer. Recordé cómo me convencí de todo lo que podía hacer con aquel camión.

Su empresa mueve cada día 1.500 vehículos y hace entre 40.000 y 50.000 entregas, ninguna pequeña, algunas hasta de un tráiler completo. Y todo empezó con aquel pequeño camión.

Nací en un pueblecito de Zaragoza, Cimballa. Y, como otros niños de la postguerra, hacía de todo. Íbamos al colegio cuando podíamos, porque había que ayudar en el campo. Afortunadamente, los maestros daban clase por la noche en la escuela de adultos y, si no podías asistir por el día, ibas después. Ahí estudié y creo que se me daba bien porque insistieron a mis padres para que pudiera seguir, pero no fue posible.

No pude ir a ningún sitio hasta que fui a la mili voluntario. En el campamento de Valdespertera nos dieron unos libros de artillería antiaérea y, como no tenía amigos ni dinero, me dediqué a estudiar. Cuando venía el capitán, el sargento me preguntaba a mí, porque era el que me lo sabía. En la primera formación que nos hizo, dijo:

- ¡Ángel Lozano! Que dé un paso al frente.
- Empezamos bien –pensé–.
- En quince días –dijo– se licencia el que lleva la oficina. Tú te harás cargo.

- Soy agricultor –respondí–, no he visto una máquina de escribir en mi vida.
- ¿Hay algún otro Ángel Lozano?
- No
- A ver –preguntó– ¿quién sabe escribir a máquina?
- Algunos habían estudiado para trabajar en banca y dieron un paso al frente. El capitán me dijo:
- Escoge al que quieras. Si uno te parece poco, coges dos, pero tú eres el jefe.

No hubo más, me hizo llevar toda la responsabilidad de la oficina. Cuando faltaba, despachaba con el coronel. Me tenían cariño, cuando me licencié querían ir a ver a mis padres para que me quedara allí.

Pero mi pobre madre estaba enferma, tenía que volver. Entonces, los Saltos Unidos del Jalón estaban poniendo la luz en mi pueblo y, como había hecho un curso de electricista, me dejaron de encargado. El problema es que había estudiado la corriente alterna y aquello era de alta tensión, así que tuve que volver al pueblo. Murió mi madre y, tras recoger la cosecha, le dije a mi padre que me iba. Quería ser conductor.

En Calatayud, nadie me daba un puesto de trabajo porque no tenía experiencia. Tuve que comprar un camión de segunda mano, así es como empecé, como autónomo. Llevaba piensos de Zaragoza a los pueblos y cargaba manzanas, cerezas o remolacha. Conocí a los pequeños criadores de cerdos. Tenían pocos, quince ya eran muchos. Cuando se hacían grandes, se los llevaba a Emiliano Revilla, a Soria. Siempre me atendía bien, me decía: "chaval, algún día tendrás mucho dinero, ¿te quieres casar con mi hija?". Bromeaba, por supuesto. Algunos propietarios me acompañaban. Otros preferían vendérmelos y Revilla me los compraba.

Ganaba dinero. Pero sabía los sacrificios que costaba criar un cerdo y, después, tenía remordimientos. Hasta que, un día, hice una buena operación con un criador. Aunque pagué lo que me pidió, esa noche no dormí. Al levantarme, dije en la pensión que no volvería. Devolví al criador la diferencia entre el coste del porte y lo que había ganado y me fui. No podía ganar dinero a costa de personas que lo necesitaban más que yo.

Con mi camión pequeño, fui a Zaragoza a buscar carga. Transportes Hispania me dio un porte para Valencia y, cuando lo hice, me propusieron quedarse.



me. Comencé a hacer esa ruta y a crecer. Me ofrecieron comprar otro camión y después otro y otro más y dejé el pequeñito. Circulaba por toda España.

Sabía lo que querían los clientes, hablaba mucho con ellos. Les hacía algún favor, porque en la empresa, a veces, tenían puntos de vista distintos de los míos. Siempre he pensado que lo primero es tratar bien a las personas, me lo enseñó mi abuelo. En el pueblo, juntos, íbamos a cazar y siempre me decía que hay que ser buena persona, que lo que se siembra se recoge. Cuando, en 1973, compré la empresa, puse por encima de todo esos valores.

No estaba de acuerdo en cómo trataban a las personas en Transportes Hispania. Venían del pueblo, de segar de sol a sol y no sabían lo que era cargar paquetes. Creo que nos utilizaron. Le aconsejé al señor Belloch, el dueño de la franquicia de Zaragoza, que no lo hiciera, pero no me escuchaba. Así que me marché con mis tres camiones, porque no veía futuro.



Siempre he pensado que lo primero es tratar bien a las personas, me lo enseñó mi abuelo. Me decía que lo que se siembra se recoge. En la empresa, he puesto por encima de todo esos valores.

El 20 de diciembre de 1973, el día que mataron a Carrero Blanco, compré Transportes Lerín, una empresa arruinada. Había tenido una red de correspondentes pero, en ese momento, tenía un solo empleado y estaba inactiva. Sin embargo, tenía la T, la licencia de transportes, que era lo que realmente tenía valor.

Pagué medio millón de pesetas al contado, del ahorro de los camiones. Me llevé conmigo a un factor, un mozo de almacén, Ramón. Tenía un hijo y, a los diez días, estaba muy nervioso. Me acompañaba a visitar posibles clientes, hasta que, un día, le dije: "voy solo". En las anteriores visitas había hablado él, yo no me había puesto la corbata en mi vida.

Fui a Rodex, la empresa del señor Jalón, el hombre que inventó la fregona. No quería que nadie entrara en su fábrica para que no le copiaran y, cuando me ve, pregunta a Amado, el encargado: "¡¿Qué hace este chaval aquí?!" Le explica que voy a ofrecerle mis servicios y me dice: "venga, chaval, sube

conmigo". Fui tras él por las escaleras y, no sé si sería el nudo de la corbata, pero me ahogaba. Me decía a mí mismo: "tengo que decir la verdad, tengo que decir la verdad..." Se lo había prometido a mi abuelo.

Cuando llego al despacho y me pregunta por qué quiero que me dé el transporte, le contesto:

- Si me permite, le voy a hacer una crítica. En Hospitalet se pierde mucho tiempo descargando por las mañanas. Hay que dar muchas vueltas para encontrar aparcamiento y, cuando salen los comerciales, son las doce de la mañana. Si el encargado abriera dos horas antes, a las ocho habríamos descargado y a las nueve podrían salir.
- ¿Y Madrid?, —me pregunta—.
- En Madrid el problema es distinto...

Le expliqué lo que haría y me preguntó quién era, de dónde venía... Mirándole a los ojos, le dije:

- Si confía en mí, no se arrepentirá. Mejoraré el servicio que tiene.

Pensaba que me mandaría a hacer puñetas, pero me invitó a acompañarle al almacén y le dijó a Amado que me diera toda la mercancía para Madrid. No me lo podía crecer. Ramón tampoco. Me fui a la agencia y empezamos a cargar el camión. Fue un éxito. El señor Jalón estuvo entregándome doce años la medalla al mejor proveedor.

Decidí centrarme en la ruta Madrid-Zaragoza y contacté con otro cliente que todavía está con nosotros, BTV, una empresa de buzones. Ahora, cuando hacen un edificio, ya están puestas las calles. Pero, entonces, construían el edificio, ponían los buzones y la calle estaba por hacer. Hacíamos un servicio diario, pero Madrid estaba creciendo mucho y los coches no repartían bien. Así que, tanto Rodox como BTV me advirtieron: "o lo solucionas o no te damos más mercancía".

El 29 de junio de 1976, Angelita y yo nos vamos a Madrid. Nos habíamos casado un año antes. Nos instalamos en una nave de 200 metros. La mitad la ocupaba el dueño, que hacía harina de pescado. Pasamos unos días complicados. Colocamos un plano sobre un corcho y ella marcaba el lugar en el que teníamos que repartir.

Llevábamos varios días sin entregar nada, las personas que estaban en Madrid no funcionaban bien, así que traje de encargado a uno de los conductores

de Zaragoza y empezó a distribuir. Ha estado con nosotros hasta que se jubiló. Todavía sigue viniendo.

Así nos convertimos en un servicio urgente entre Zaragoza y Madrid. No había otra empresa que llevara la mercancía cada día a las ocho de la mañana. Algunos hoteles, puntualmente, nos pedían que les lleváramos carne o pescado. Sin frío, porque no lo había. Hoy sería imposible.

El contacto con el sector del automóvil es el que amplía su horizonte.

Primero, en el territorio nacional. Despues, a toda Europa.

Un día, camino de Zaragoza, se rompió el radiador de mi R5. Tardaron tres días en traerlo. Muchas veces, los problemas se convierten en una oportunidad para plantearte cómo puedes mejorar o qué cosas puedes hacer. Así que fui a la Renault a quejarme y a decirles que podía dar la solución. Me costó muchísimas visitas, pero les convencí. Cuando vieron que toda la mercancía estaba a las ocho en los concesionarios, el director comercial me llamó para pedirme que lo hiciera en toda España. ¡Cómo si fuera fácil!

Empezamos a tener un nombre, llegamos a trabajar con prácticamente todo el sector del automóvil. Pero solo hacíamos la ruta Madrid-Zaragoza, así que buscamos empresas en otras regiones. Hicimos un pool con ellas y, además, asumimos las zonas que no quería cubrir nadie, como las Castillas o Extremadura.

El nombre de esa alianza, que transportaba todo tipo de mercancía, era Red Urgente. Seur o cualquier mensajería podía llevar muy rápido las piezas pequeñas, pero las grandes, como un chasis entero o un radiador, necesitaban un trailer, un servicio de este tipo. Eso nos dio un gran crecimiento.

En un momento dado, la empresa se rompió. Ya sospechaba que, si todos se ponían de acuerdo, iba a durar dos días, pero tenía la esperanza de que no llegaran a hacerlo. Llegó el día en que los que estaban en Cataluña hicieron una oferta a un precio muy bajo para entrar en Ford. Para ellos era rentable,

Lo lógico, cuando sueñas algo, es ponerte en marcha. Si sueñas y te quedas sentado, nunca llegas a nada.

Nuestro modelo no es de grandes volúmenes, no es generalista. Siempre nos hemos basado en el servicio. Nuestro cliente es el que está dispuesto a pagar un poco más por ese servicio que necesita.



pero, como yo tenía que asumir más gastos para repartir en las dos Castillas, no podía hacer ese precio.

Nos llamábamos Lozano Transportes y, en ese momento, nació Redur como marca comercial, que proviene de Red Urgente. En solo dos años, tuve que montar la infraestructura en toda España. Son las delegaciones que tenemos hoy. Fuimos ocupando la parte del mercado que ellos dejaban desierta a medida que iban desapareciendo.

En 1992, uno de nuestros clientes, Iveco, que acababa de comprar Pegaso, invitó a pasar dos o tres días a Madrid a empresarios de Europa y me llamaron para que les explicara cómo se había hecho esta empresa. Querían prepararse para el mercado común. Les dije que había que hacer lo que yo había hecho en España, había que empezar por el centro, en Alemania. Poco tiempo después, creamos una red para toda Europa. Se llamó General Parcel. Comenzamos a trabajar en el 93 y fue de maravilla hasta 1998. En ese año, los alemanes vendieron su negocio a los correos ingleses y se convirtió en lo que hoy es GLS.

A mí me hicieron una oferta, pero, como no vendía, me expulsaron de la red. Y, tiempo después, con algunos de los socios que teníamos en Europa, creamos Eurodis. Somos empresas muy potentes que trabajamos con el mismo sistema informático, los mismos procedimientos, intercambiamos información a diario y gestionamos tráficos de ida y vuelta de mercancías. Son nuestros socios.

En paralelo a su volumen de negocio, han crecido las instalaciones de Redur. Porque el objetivo de Ángel no era solo transportar mercancía, su sueño era levantar una gran empresa logística.

La nave de 200 metros se quedó pronto pequeña. A mí me hacía mucha ilusión hacer algo nuevo. Buscando, llegué a Legazpi, donde estaba Ochoa, y volví corriendo a buscar a Angelita. Le dije: "ven, que vas a ver lo más grande que hemos visto en nuestra vida". Le puse en una esquina, desde donde se veía toda la calle, y le aseguré que, en diez años, tendríamos una igual. Ella me dijo: "Tú estás loco". Me equivoqué. A los siete años, Ochoa tenía una calle en Legazpi y nosotros la otra.

Con la logística completábamos el ciclo. En aquellos tiempos nadie pensaba en ello. Yo estaba convencido de que sería uno de los pilares de la eco-

nomía en España. Ahora, abres el periódico y está a la orden del día, pero nosotros ya pensábamos en los años ochenta en hacer el centro logístico más grande del país, con conexiones internacionales.

Lo lógico, cuando sueñas algo, es ponerte en marcha. Si lo sueñas y te quedas sentado, nunca llegas a nada. Así que, cuando ya teníamos la nave de 3.000 metros de Legazpi, empezamos a buscar. Aspirábamos a más.

El lugar ideal era el triángulo entre la N-I y la N-II, en Madrid. Encontramos una finca, de un millón de metros, en Barajas, que nos vendió el duque de Soto Falcó e hicimos el proyecto. Era muchísimo más grande que el que tenemos. Pero, cuando estaba todo dispuesto, llegó la ampliación de Barajas. No nos permitían hacerlo. El problema es que tampoco nos lo compraban. No lo hicieron hasta 1995 y, como es lógico, hasta esa fecha fuimos muy mal con el dinero. Cuando lo vendimos, nos trasladamos al terreno en el que estamos ahora, casi seiscientos mil metros cuadrados.

Sobre las naves, hemos colocado la instalación fotovoltaica en cubierta más grande de España, la segunda de Europa. Fabricamos electricidad para abastecer a una ciudad de 25.000 habitantes. Lo primero que buscamos es la seguridad personal, que la gente que trabaja con nosotros no sufra accidentes. Lo segundo es el medioambiente. Siempre hemos procurado hacer el menor daño posible al entorno.

Medimos la huella de carbono, somos capaces de especificar, expedición a expedición, cliente a cliente, qué huella dejan sus envíos. Y hemos comenzado a introducir camiones de gas, que emiten menos CO₂ y, sobre todo, no dejan partículas de nitrógeno, en la distribución en grandes ciudades. Vamos un paso por delante de la legislación.

En el 2016, Alberto y Raúl toman el mando. Mantienen el modelo de empresa que han heredado, caracterizado por ofrecer a su cliente un servicio diferenciado.

Cogemos una mercancía a cualquier hora del día y la entregamos al siguiente a las ocho de la mañana. Siempre nos hemos basado en eso, en el servicio. Nuestro modelo no es de grandes volúmenes, no es generalista. Nuestro cliente es aquel que está dispuesto a pagar un poco más por un servicio que necesita. Los centros comerciales necesitan entregas urgentes en determinadas franjas horarias. Se lo damos, eso

es valor añadido. Lo mismo ocurre con los hospitales. Una vacuna o un suero para hemodiálisis no pueden esperar tres días, hay que entregarlos en un tiempo.

Hace unos años, en Alemania, se implantaron las Buenas Prácticas de Distribución de Medicamentos. Aprendimos de aquello, aunque, en España, salvo determinados productos, se llevaban a temperatura ambiente. Ahora, la legislación obliga a controlarla en todas las fases del proceso, desde que se fabrica hasta que se almacena y distribuye al cliente final. Y nosotros podemos controlar online su posición y situación. Somos capaces de saber en cada momento en qué camión viajan, en qué parte de qué almacén están y a qué temperatura ha estado cada paquete durante todo el proceso gracias a un sistema de lectores de código de barras. Incluso les hacemos una foto, para ver su estado. Nuestro futuro no pasa por ir a grandes volúmenes, sino por la especialización.

Hemos observado que el cliente tiene una necesidad, cada vez más frecuente, de servicios especializados. Si podemos hacerlos, estamos, al mismo tiempo, colocando una barrera de entrada a los competidores. O vendes un servicio barato, de alto volumen y muy accesible o te diferencias con un servicio distinto por el que realmente puedes cobrar un valor añadido. Ése es nuestro modelo desde que la empresa nació, desde que empezamos a trabajar con el sector del automóvil. Es algo que al resto le resulta complicado hacer.

El tercer pilar –o el primero– son las personas. Raúl, el presidente ejecutivo, quería conocer de primera mano lo que estaba ocurriendo en su empresa. Por eso, tomó una decisión inusual para un empresario en España: disfrazarse e infiltrarse entre la plantilla con la ayuda de un programa de televisión.

Sabemos en cada momento en qué cambió viaja una mercancía y a qué temperatura ha estado durante todo el proceso. Entregamos a los pacientes renales el tratamiento en su propia casa por orden del hospital.

El futuro pasa por la especialización. Si podemos hacer ese servicio, estamos colocando al mismo tiempo una barrera de entrada a nuestros competidores. Ése es nuestro modelo desde que empezamos a trabajar en el sector del automóvil.

Una experiencia increíble. Fue la productora de “El jefe infiltrado” la que nos llamó. Primero, piensas que es todo un cuento. Pero nos garantizaron que sería cien por cien real. Firmamos y, desde ese momento, los empleados con los que me infiltró los eligen ellos. Estuvieron aquí durante un mes antes de la grabación, hablando con unos y otros, para seleccionarlos.

Era un interrogante muy grande. Grabas durante muchísimas horas y el 95% del tiempo no pasa nada, pero como son profesionales, extraen lo importante. La semana en la que se emitió, batimos el récord de ofertas que se presentaron a los clientes. Repercutió en nuestra imagen y también en las personas con las que me infiltré. Desde entonces, la peor zona de reparto de Madrid se ha convertido en la mejor. El comercial con el que estuve, entre los tres peores de la red, se ha convertido en uno de los tres mejores.

Durante el programa, ocurrieron pequeñas cosas que, después, han tenido un impacto importante. Íbamos por el almacén y vi a un empleado que llevaba unos zapatos que no son los que le entrega la empresa como calzado de seguridad. Le pregunto y me dice: “como me tenga que poner esos, en verano me aso de calor y en invierno me hielo y con la ropa que llevamos pasa lo mismo”. Nosotros pensamos que elegimos lo mejor, nos gastamos un dineral en vestuario laboral y nos dimos cuenta de que era lo contrario de lo que percibe el empleado. Y esa información nunca nos había llegado.

Hemos cambiado completamente los materiales del vestuario y al proveedor. Creamos un comité en la compañía, en el que incluimos a la persona con la que me infiltré, la que me habló del problema. Los puestos clave de la empresa son los de los repartidores, que son los que llevan el paquete al cliente. De ellos hasta el director general hay siete escalones. Como el repartidor con el que estuve identificó muchísimos problemas que desconocíamos, hemos facilitado la comunicación con ellos. Si queremos implantar un nuevo “soft-

ware" para escanear los paquetes, lo prueba durante dos semanas y él mismo nos informa del funcionamiento, saltándose a los intermediarios. Un segundo que optimices es muchísimo tiempo.

Después de la emisión del programa, las centralitas de toda la red estuvieron colapsadas, repartidores de todo el sector querían venir a trabajar con nosotros. ¿Ha cambiado algo en la empresa? Yo diría que no. Pero sí se percibe que el efecto que ha tenido en los empleados este programa es muy importante.

Empezaron en el almacén, descargando camiones y han pasado por casi todos los puestos. Ángel ha dejado el día a día en manos de sus hijos. Con frecuencia, visita la empresa y sube a su camión, pero el futuro no le preocupa. Está convencido de que lo deja en buenas manos.

Desde que nacieron, mis hijos están en la empresa. Cuando eran chiquitines, Angelita los traía aquí en el capazo. Nunca les hemos dicho que tenían que trabajar aquí, solo hemos insistido en que estudiaran. El uno es ingeniero y el otro ha hecho Dirección y Administración de Empresas y, además, han recorrido media Europa trabajando. Cuando lo han considerado oportuno, en otras empresas. Cuando han querido, han venido aquí. Se han preparado y hemos hecho el relevo, ellos llevan las riendas.

Desde hace mucho tiempo, tenemos un protocolo que ellos conocían antes de formar una familia. No se puede hablar del trabajo en las reuniones familiares y sus cónyuges no pueden trabajar en la empresa. Alberto se enamoró de una chica que estaba aquí y le dije: "ya sabes lo que tienes que hacer". La despidió y se casó con ella. Solo pueden trabajar en Redur los herederos por línea directa. Y, para entrar, deben pasar la evaluación de un comité ajeno a la familia. Si de algo estamos orgullosos mi mujer y yo es de ese protocolo y de cómo están trabajando los hermanos. Han seguido la misma línea que nosotros y, como es lógico, están mucho más preparados.

Lo están haciendo bien. Mi miedo era que ocurriera lo que ha pasado en muchas empresas, que los hijos no han respetado a los que han traído a la compañía hasta donde está. Ellos sí lo han hecho. **I**

A close-up portrait of a man with light-colored hair, smiling. He is wearing a dark suit jacket over a light-colored shirt.

Manuel Muga

Bodegas Muga

Vicepresidente

Fotógrafo: Clara Larrea Quemada

Saborea sus vinos al describirlos, se detiene en cada una de sus características, se deleita paladeando las palabras. Le gusta lo que hace, lo dice y se trasluce en su gesto, pero, quizá porque el oficio imprime carácter, lo expresa sin alharacas, con templanza. James Suckling, el crítico internacional con más prestigio en el sector, ha seleccionado a su Prado Enea como el tercer mejor vino del mundo. Su vino es un sueño que nació en la década de 1930. Los hijos de Isaac hicieron realidad la vieja aspiración del fundador y sus nietos han llevado su apellido por todo el mundo. El tiempo ha pasado, pero a las tres generaciones les une un afán común: hacer por encima de todo, un caldo excelente.

El objetivo primordial de la familia es intentar estar orgullosos de lo que hacemos, de la calidad que ofrecemos y de la imagen de nuestra marca. Es verdad que, al final, la bodega tiene que funcionar, tiene que ser rentable, pero nuestro éxito como empresa, como familia, es que tenemos muy claro que nuestro negocio es a largo plazo. Las decisiones financieras son importantes, pero no son las prioritarias. Nuestro vino tiene una marca, esa marca es nuestro apellido. Y tenemos que estar orgullosos de él.

Los antepasados de Manuel, vicepresidente de Muga, eran agricultores en Villalba, una localidad de la Rioja Alta y, allá por 1872, el Ministerio de Agricultura ya les concedió un premio por su buen hacer. La de Manuel y sus hermanos y primos es la quinta generación de viticultores y la tercera de bodegueros. Hacer vino, un buen vino embotellado, fue la aspiración del abuelo Isaac. Él funda la empresa familiar que ha llegado a nuestros días.

Nuestro abuelo, Isaac Muga Martínez, se dedicaba a cultivar y vender uva, hasta que, en 1932, después de hacer un curso de Enología en el Penedés, consigue el registro embotellador. A partir de ahí, puede elaborar vino para

El objetivo primordial de la familia es intentar estar orgullosos de lo que hacemos, de la calidad que ofrecemos y de la imagen de nuestra marca.

comercializarlo y funda una pequeña bodega. En 1935, se casa con mi abuela, Aurora Caño, hija de un enólogo, de familia bodeguera. Era una mujer con mucho carácter. Ella aporta el conocimiento del vino que había adquirido de su padre y la visión empresarial del negocio.

En esa época, se vendía un porcentaje muy alto de vino a granel, se embotellaba poco. Hay que ponerse en situación: la guerra civil, dos guerras mundiales, las postguerras... Bastante hicieron manteniendo el negocio. En los inicios, fue local, atendía principalmente Haro y su comarca, y, a medida que pasan los años, se fue extendiendo hacia las zonas limítrofes de País Vasco y Asturias.

En el 1967, las cosas empiezan a mejorar y trasladan la bodega desde la ubicación inicial, en el centro de Haro, a la que hoy mantenemos, un antiguo caserón en el barrio de la estación, el corazón de la cultura del vino. Pero mi abuelo murió apenas dos años después, en el 69.

No tengo recuerdos de él. Sí de mi abuela. Le encantaba catar los vinos. Era una persona de referencia a la hora de tomar decisiones en la familia. Los dos fueron, cada uno con su personalidad, el alma de la bodega. Él tenía más visión comercial, ella enológica. Cuando mi abuelo murió, los hijos recogieron el testigo y ella les ayudó en todo lo que pudo.

Son la primera generación, la que inicia el negocio, la que define las bases. Tienen la virtud de mantenerlo en una época muy complicada. La segunda le da dimensión, empieza a dar a conocer el vino embotellado como marca, en España y en algunos países europeos. Con nuestra generación, la tercera, llega la internacionalización.

Isaac y Manuel toman las riendas de la bodega de su padre en una España que ha dejado atrás la postguerra y comienza a disponer de una renta más elevada. El mercado está maduro para ofrecerle un producto más selecto, el vino embotellado. El negocio familiar florece.

Inicialmente, coge las riendas mi tío Isaac, el hermano pequeño de mi padre. Se encarga de la gestión técnica y enológica, la comercial, las relaciones públicas. Hace un poco de todo. Entonces, la bodega era aún pequeña.

Mi padre hizo sus estudios de Económicas en Bilbao, continúa en Madrid y saca la oposición de inspector de aduanas. Su primer destino es Port Bou y, de ahí, le envían a Valcarlos, un pueblecito de Navarra. Tuvo la oportunidad de regresar a trabajar a Madrid, lo que busca es estar relativamente cerca de La Rioja para compaginar su trabajo con el negocio familiar. Logra plaza en Irún, lo que nos permite vivir en San Sebastián y, desde fuera, en cierta medida en la sombra, lleva las cuestiones administrativas y financieras.

Curiosamente, los hijos de ambos mantenemos la especialización que marcaron nuestros padres, pero ellos no la impusieron. Mis primos son los técnicos, ellos se ocupan de la viticultura, la elaboración o la enología. Mi hermano Juan y yo nos dedicamos a todo lo que es comercial, el marketing o las relaciones públicas y mi hermano Eduardo se encarga de las cuestiones administrativas y financieras.

Isaac y Manuel hicieron un tandem fantástico. Ellos desarrollaron el negocio. Mi abuelo quiso hacer vinos envejecidos en barrica, de prestigio, de calidad, pero, desgraciadamente, la época que le tocó vivir no se lo permitió. Mi padre y mi tío recogen el testigo. Tenían los medios y conocimientos suficientes no solo para elaborarlo, sino para comercializarlo.

Cuando trasladamos la bodega, comienzan a cambiar el concepto. Se deja de hacer el vino joven y se empieza a envejecer en barrica. Son vinos muy bien elaborados, clásicos, muy reconocidos, los típicos riojanos. En esa época, se empezaron a poner de moda los depósitos de acero, más prácticos y cómodos, pero mi padre y mi tío deciden seguir con el roble porque les funciona bien. Es uno de sus aciertos.

Mantienen siempre el objetivo de elaborar vinos de calidad. Eso es primordial, ya no solo para la segunda generación, sino para toda la familia. En el día a día, puede haber desacuerdos, pero, si hay algo bueno, es que todos tenemos claro que queremos estar orgullosos de lo que hacemos. Nos lo transmitió la segunda generación y ha sido muy importante para el negocio.

Con ese fin, una de las decisiones financieras más relevantes que han tomado es invertir en viñedo propio. Buscan la calidad desde la propia tierra, desde que la uva comienza a crecer.



En la Denominación de Origen La Rioja, hay cerca de 65.000 hectáreas de viñedo. La tierra está muy repartida, de los casi 300.000 habitantes, 17.000 son viticultores. La gran mayoría de las bodegas tiene algo de viñedo, pero también compra uva y, en los últimos veinte años, ha crecido mucho el número de compradores. La consecuencia es que los viticultores, como tienen la venta asegurada, se sienten más cómodos si no les pones trabas a la hora de trabajar, aunque eso signifique ganar algo menos de dinero. Prefieren producir más cantidades o introducir una máquina para vendimiar.

A nosotros, eso nos acarreaba un problema. Somos exigentes, establecemos unas determinadas maneras de cuidar el viñedo para dotar a los vinos de un valor añadido y, comprando a otros, resultaba muy complicado. Por eso, nuestro objetivo ha sido reducir la dependencia de esa uva comprada. A lo largo de la última década, hemos invertido en viñedo propio y, ahora, tenemos 380 hectáreas, que cubren, aproximadamente, el 60% de nuestras necesidades. Si se presenta la posibilidad de invertir en más viñedo de calidad, lo haremos, aunque ya no es una prioridad. Con ese 60%, estamos más o menos cómodos y podemos garantizar la materia prima que entra en la bodega.

**Nuestro vino tiene
una marca, esa marca
es nuestro apellido.
Y tenemos que estar
orgullosos de él.**

Ahora, controlamos el viñedo, lo cuidamos y vendimiamos nosotros. Los mejores terrenos son poco productivos, están en zonas en altitud. Por supuesto, la climatología es la que marcará la calidad o el estilo de una cosecha, pero es muy importante el trabajo previo. Y eso lo ponemos nosotros, el factor humano.

A principios de año, hacemos una pre-poda con máquina, pero la posterior es manual, para dirigir el crecimiento y rendimiento que tendrá el viñedo. Hacemos un seguimiento a lo largo del año y para eso necesitamos emplear a muchas personas. Esa es una de las inversiones importantes que hemos hecho. El personal, al elevarse de 150 a 380 las hectáreas, es casi el triple del que teníamos hace una década. Se ha hecho muchísimo trabajo en el campo. Antes, lo único importante era la elaboración y hoy los viñedos se cuidan como si fuesen jardines.

También la tendencia a la hora de hacer la vendimia marca utilizar mucha máquina, cada vez más. Es complicado encontrar mano de obra dispuesta a trabajar en el campo, más si la buscas con algo de experiencia, que sea profesional. Aunque parece algo bucólico, la vendimia es un trabajo bastante físico, muy duro. Es más sencillo utilizar máquina, pero el problema es que la uva no llega en las mismas condiciones a la bodega.

Vendimiando manualmente, como hacemos en Muga, el racimo llega más entero y puedes hacer mejores vinos. Utilizamos, en un porcentaje muy alto, cajas de 150 kilos y el resto son remolques que tienen capacidad de albergar entre 1.000 y 1.500. Nuestro interés por que la uva llegue en las mejores condiciones a la bodega es tal que algunos contenedores están climatizados, a unos quince grados. Nuestro proceso de elaboración es artesanal y, por eso, las producciones son menores. En 2004, 2005 y 2007, años de bonanza, optamos deliberadamente por mantenernos en los volúmenes de producción que teníamos, que los controlábamos bien. Apostamos por intentar ganar prestigio aportando más valor añadido a los vinos. Y, afortunadamente, nos ha ido bien.

Muga no reniega de los avances tecnológicos, pero todos pasan por el mismo filtro. Para incorporarlos al proceso de producción, deben aportar calidad a su producto.

Tenemos fama de ser artesanales y es verdad. Nos gusta mantener determinadas tradiciones que consideramos que valen la pena, porque aportan calidad, aunque nos suponga un sobrecoste. Si hay avances tecnológicos que nos ayuden a hacer mejor las cosas, también los incorporaremos. Hemos logrado aunar tradición y modernidad, ésa es una de nuestras particularidades.

Por supuesto, nuestro vino ha evolucionado. No solo para ganar en calidad, sino también, aunque con matices, para adecuarse a los paladares, al gusto del mercado. Manteniendo nuestra filosofía y personalidad, nos hemos movido un poquito hacia donde marcaban las tendencias porque no podemos olvidarnos del consumidor, pero no hemos dado bandazos que le despisten, no hemos perdido nuestra esencia.

Hay clientes que dicen "si comparas el Prado Enea de 1970 con el que hacéis ahora, es distinto". Y ahí me gusta poner el ejemplo de los coches. ¿Cómo era Mercedes hace cuarenta años y cómo es hoy? Ahora es distinto, la seguridad, la potencia o los motores serán distintos, pero sigue siendo Mercedes.

No solo el mercado, también la subida de las temperaturas les obliga a innovar.

El estilo de vino que producimos actualmente es, lo queramos o no, algo distinto, como consecuencia del cambio del clima.

Hace cincuenta años, los vinos que elaborábamos podían dar un máximo de doce grados y medio. A veces, teníamos que compensarlo con uvas proce-

dentes de una zona un poquito más cálida, La Rioja Baja, que tenían algo más de grado. Actualmente, el problema es el contrario, la uva llega con más azúcar, lo que se traduce en un mayor grado de alcohol que tenemos que intentar controlar. Nos afecta de manera relativa, puesto que la escasez de alcohol en nuestra zona se ha corregido gracias a la subida de temperaturas y también porque plantamos en zonas algo más altas, donde el clima es más fresco.

Pero debemos tener cuidado con esos excesos que se pueden encontrar en ocasiones, porque siempre intentamos hacer vinos equilibrados, que no se hagan muy pesados. A los vinos excesivamente alcohólicos, les falta a veces frescura, el disfrute en la copa. Buscamos el equilibrio entre el azúcar, el grado alcohólico y la acidez y el cambio climático provoca que la uva no venga compensada con la acidez que queremos. Hemos trabajado en técnicas de viticultura para tratar de que le afecte menos y estudiamos cómo aguantan mejor los ensamblajes en distintos clones.

Con el fin de mantener esa personalidad que llevan a gala, conservan un oficio que prácticamente ha desaparecido en todo el mundo, el de cubero. Muga es una de las pocas bodegas que tiene tonelería propia.

Una de las virtudes de nuestra bodega es que producimos distintos estilos de vino. La procedencia es lo más importante y nuestra zona, la Rioja Alta, nos da esa diversidad de suelos y climas que nos permite hacer una selección, sabemos cuál es el viñedo más apropiado para hacer un estilo de vino u otro. Pero el tiempo de envejecimiento y el tipo de roble son cruciales en el proceso de elaboración.

Todos los depósitos que tenemos en Bodegas Muga son de roble, no tenemos ni cemento ni acero inoxidable. La madera tiene sus ventajas y sus inconvenientes. A la hora de fermentar, podemos suavizar un poco más el tanino, pero no podemos controlar la temperatura al cien por cien, porque es natural,

La primera generación inicia el negocio y define las bases, la segunda le da dimensión. Con la nuestra, la tercera, llega la internacionalización.

Tenemos fama de ser artesanales y es verdad, nos gusta mantener determinadas tradiciones que consideramos que valen la pena, porque aportan calidad.



así que nos obliga a hacer un seguimiento permanente. La aportación que nos da el roble nos compensa. Además, es un elemento diferenciador importante.

Al hacer todo el proceso de elaboración en roble, nos hemos visto obligados a tener nuestra propia tonelería. Tenemos toneleros y cuberos, algo único, no conozco otra bodega en el mundo que los tenga. Toneleros sí, pero cuberos es muy complicado, porque, actualmente, solo algunas bodegas usan depósitos de roble para determinadas gamas altas, pero no para todos sus vinos. Como ya casi nadie lo trabaja en fermentación y almacenamiento, el oficio de cubero prácticamente se ha perdido.

En la bodega, hay un maestro cubero y tres toneleros que han empezado a trabajar a los 18 años, han ido aprendiendo desde pequeños. Tenemos 220 depósitos y, aproximadamente, cada uno de ellos se renueva cada 35 años. La labor de mantenimiento es también muy importante. Pero donde hay que hacer más renovación es en barricas. En Bodegas Muga la vida útil de nuestras barricas ronda los seis años. Tenemos que renovar del orden del 15% cada año, unas 1.500.

Es bonito ver cómo hacen la barrica, cómo curvan la madera y la queman. Eso es lo que da los tostados al vino. En La Rioja siempre se ha trabajado con roble americano, porque es más económico. Pero, a finales de los ochenta, se empiezan a hacer otro tipo de vinos de corte más moderno, se usa más barrica nueva y se empieza a usar con más frecuencia el roble francés. Hoy en día, en nuestro parque de barricas, aproximadamente el 75% es francés. Hay diferencia en cuanto a calidad, pero muchísimo más en precio, que es prácticamente el doble. Aunque depende del bosque, una barrica nueva, de 225 litros, puede costar unos 450 euros en roble americano y entre 800 y 1.000 si es francés. En Estados Unidos, la compramos a través de un bróker, pero en Francia, mis primos, que son los que han vivido más la bodega, que están en el día a día, son los que se ocupan de la elaboración del vino, van a los bosques con los toneleros y seleccionan los tipos de roble que nos interesa comprar.

Es importante tener la tonelería, no solo porque el personal se puede hacer cargo del mantenimiento y la reparación de los depósitos, sino también porque tenemos la posibilidad de controlar todo el proceso de elaboración de esas barricas al milímetro: la calidad del roble, el tiempo de secado –que puede ser de hasta tres años antes de usarlo– y el tipo de tostado. En general,

Hemos logrado aunar tradición y modernidad.

trabajamos un tostado definido, pero siempre se pueden hacer variaciones en función de la línea o del tipo de vino. Esto nos diferencia del resto de bodegas y da personalidad a nuestro vino.

Uno de ellos, el Torre Muga, ha cumplido ya un cuarto de siglo.

A finales del XIX, aparece la filoxera en Inglaterra. Es un bichito que se alimenta de raíces y se empieza a comer las plantas de las cepas. Logra llegar a Burdeos y, como se quedan prácticamente sin uva, buscan una zona cercana, similar en calidad y bien comunicada para poder mantener la producción y abastecer a sus clientes. Llegan a La Rioja con sus conocimientos y, gracias a ellos, cambiamos la forma de elaborar los vinos. Antes se hacían con todo el racimo de uva, con un sistema muy rústico, con maceración carbónica. A partir de ese momento, son más finos, más delicados y se empiezan a envejecer. Nos vino muy bien porque aprendimos también más del comercio

El concepto clásico de Rioja es un vino equilibrado, elegante, compensado, de disfrute, complejo, como nuestro Prado Enea. Tiene mucho cariño, mucha pasión, mucho entusiasmo, mucha dedicación y una uva que procede de viñedos fantásticos. Lo sacamos al séptimo u octavo año de recogerla, cuando consideramos que está en condiciones para beberlo. O, incluso, como tiene un potencial de envejecimiento muy largo, para que se guarde en bodega si es necesario.

Si vamos a conceptos más modernos, hablamos de un Torre Muga. En 1991, cuando lo sacamos, la tendencia del mercado era prestigiar vinos con volumen en la boca, con cuerpo, con más fruta, con mucha estructura. Y eso es Torre Muga. Hizo una labor fantástica abriéndonos puertas en exportación, dándonos a conocer en otros mercados. Hace 25 años, vendíamos más fácilmente el Torre Muga en un mercado como el americano, que un vino como el Prado Enea.

Hoy se valora más el estilo de Prado Enea. Son vinos más finos, más complejos. Se han empezado a apreciar muchísimo. Su filosofía es diferente, un poco única y su competencia es muy pequeña, porque requiere de mucho

tiempo y bastante inversión. Esto es algo que se ha estado haciendo en Rioja muy bien, aunque hay momentos en los que no se ha apreciado en su justa medida. Ahora, se ha producido un cambio de tendencia en el consumo, se buscan vinos más equilibrados y ahí encaja muy bien el Prado Enea, que antes tenía unos mercados muy reducidos. Es muy demandado en muchas partes del mundo, no solo en España, Inglaterra o Estados Unidos, sino, incluso, en los mercados asiáticos.

La tercera generación ha colocado el apellido del abuelo Isaac en más de setenta mercados, pero Manuel admite que todavía hay mucha labor que hacer, en general, para mejorar el posicionamiento de los vinos españoles.

El mejor mercado es Inglaterra, más de un tercio de las exportaciones de Rioja van allí. También Alemania y Estados Unidos son importantes. En España, tenemos unos vinos fantásticos, entre los cinco primeros del mundo. Pero no tenemos la imagen o el glamour de otras denominaciones de origen o de países como Francia o Italia. Seguramente, los dimos a conocer y salimos a comercializarlos más tarde que ellos. Además, nos enfrentamos a otro hándicap muy importante a la hora de prestigiarlos y darlos a conocer: la restauración española es una referencia a nivel mundial, pero hay muy poca fuera de España. Los restaurantes de nivel medio, medio-alto, son los que te dan imagen y visibilidad, los que más volumen de vino pueden mover. Y eso sí lo tienen los italianos y los franceses.

Las administraciones hacen esfuerzos que se intentan mantener en el tiempo y, aunque se echa en falta algo más de apoyo, estamos alcanzando cotas de reconocimiento internacional que hace años serían impensables. Contamos con vinos de una calidad extraordinaria, capaces de codearse con los mejores del mundo, así que tenemos que dejar de lado el argumento de la buena relación calidad-precio, porque, a pesar de ser cierto, la apuesta tiene que ser más ambiciosa, debemos dejar a un lado los complejos.

En Muga, no nos apoyamos en este tipo de ayudas. Marcamos objetivos, viajamos, vamos de la mano de los distribuidores y, si después todo eso viene apoyado por el ICEX o la D.O., fenomenal. Desde mi punto de vista, para la gente que le gusta el vino, Muga es una referencia. Afortunadamente fuera también tenemos una imagen, pero el peso es inferior porque compe-

timos con todo el mundo. En España, tenemos un potencial y una imagen de marca muy alta.

La labor de enoturismo de las bodegas españolas, cada vez más desarrollada, es un aliado que favorece el conocimiento de marca.

Hemos hecho una labor importante de comunicación, hemos fomentado la cultura del vino. El enoturismo ha tenido un peso fundamental. Son enseñanzas que, de algún modo, nos han venido de fuera. Los californianos, sobre todo de Napa, han tenido mucho que ver en todo esto. Les visité en el año 1997 y me sorprendieron las facilidades que daban para poder visitar las bodegas o disfrutar del vino, la forma tan didáctica que tenían de explicarlo. Aquí, entonces, no se hacía.

Pero, en los últimos veinte años, ha habido una evolución tremenda, que ha favorecido mucho ese conocimiento e interés por el vino, por su cultura. En Muga, recibimos del orden de 25.000 personas al año. Para determinadas bodegas, es una fuente de ingresos, pero lo más importante, al menos para nosotros, es crear pequeños embajadores de la bodega, de los vinos, de la marca. Nos ha ayudado mucho a fomentar nuestro vino.

La restauración ha contribuido también a formar a un consumidor cada vez más experto. También más exigente.

Antiguamente, había más consumo de vino, estaba considerado una parte de la dieta, era el día a día de las personas que vivían en países mediterráneos. Ahora, la diversidad y la competencia es bastante más amplia y el consumo per cápita ha bajado. Pero se ha ido a un consumo de vinos de mayor calidad y se ha dado un salto cualitativo importante en la presentación y el cuidado del vino en los restaurantes. Ha mejorado la temperatura, el servicio o las copas, que son fundamentales.

Ya no solo hacemos catas para ver cómo evolucionan nuestros vinos o para ver qué está haciendo la competencia o conocer vinos de otras zonas o denominaciones de origen. Hacemos catas del mismo vino en distintos formatos de copas para saber en cuál se expresa mejor. Antiguamente, no nos preocupábamos de eso, ni muchísimo menos. Ni los bodegueros, ni los periodistas especializados, ni tan siquiera la restauración. Ha habido un cambio. El consumidor ha aprendido muchísimo y es más exigente y de eso nos hemos beneficiado.

Todo el proceso de elaboración se hace en roble. El tener tonelería propia nos ofrece la posibilidad de controlar todo el proceso desde el inicio.

Muga reparte su éxito. La idea surgió en una comida y hoy es proyecto consolidado. El Club de los 300 es, como su propio nombre indica, exclusivo. Solo 300 personas –más de uno con nombre en el Ibex– pueden formar parte de él. Ser socios les permite recibir cada año uno de sus selectos vinos, hecho expresamente para ellos, en edición limitada. Con lo que recauda, la familia financia a soñadores como Nurwisa, una joven filipina que dejó la calle y estudia Enfermería. O Kechene, un ingeniero etíope que construye infraestructuras en su país para garantizar agua segura a la población.

En febrero de 2012, se sentaron las bases de esa iniciativa solidaria junto a varios colaboradores. El Club está formado por 300 personas amantes del vino que comparten con los fundadores, colaboradores y proveedores los valores de generosidad, la empatía y las ganas de contribuir a hacer del mundo un lugar mejor.

En la familia, nos hemos comprometido a ceder entre 1800 y 2000 botellas de un vino único, elaborado especialmente para el Club, en cada proyecto. Nos implicamos personalmente, al menos uno de nosotros. Conocemos de primera mano las necesidades y los efectos que provocan para, después, buscar una solución. Hasta ahora, hemos hecho cuatro proyectos con cuatro lemas distintos: “Vino por Agua”, “Vino por Educación”, “Vino por Dignidad” y “Vino por la Vida”.

No lo duda, antes que empresario, es bodeguero. Su objetivo, el de toda la familia, es seguir haciendo vinos muchos años.

Me siento privilegiado. Aunque hay momentos en los que tienes mucho jaleo, me siento muy cómodo. El negocio familiar funciona bien y las relaciones son buenas. Esperemos que nos duren muchos años. |

A professional portrait of Ignacio Osborne, a man with dark hair and a slight smile, wearing a dark suit, white shirt, and dark tie. He is standing against a blue background with a subtle grid pattern.

Ignacio Osborne

Grupo Osborne

Presidente

Al traspasar las puertas de Osborne, en I Puerto de Santa María, el tiempo se detiene. Una espera encontrarse de tertulia en cualquier esquina a señores con chaqué recién salidos de una novela de Galdós. En sus pasillos, encalados en blanco, conviven un secreter del XVIII con una pieza vanguardista de Dalí o un lienzo del XIX. Pero el verdadero lujo para los sentidos está al otro lado de una angosta calle con el mar al fondo. En torno a un patio de frutales, la gran bodega atesora enormes botas con el escudo de armas familiar grabado, algunas firmadas por reyes de España. En su interior, bajo esbeltos arcos de medio punto, reina el silencio. Y, al otro lado del patio, la nave simétrica, convertida en restaurante, donde el cristal, el hierro y la madera desnuda se funden con los caldos de la casa. Pasado y presente, una fusión aparentemente imposible, pero, en la práctica, exquisita. Sobre ellas, reina una figura poderosa, insoslayable, omnipresente: el toro.

El toro es Osborne y es España y eso genera un sentimiento de orgullo, porque el país lo identifica como propio. Hay compañías infinitamente más grandes y son desconocidas. Es el toro el que nos ha dado notoriedad, una curiosa amplificación.

Un toro negro y libre, imbricado en la historia e ícono al tiempo de la España moderna. Ha viajado al Sáhara o América, ha sido portada de libros y de The New York Times Magazine, ha protagonizado películas, ha posado para Richard Avedon o Annie Leibovitz. Nació para sustituir al escudo de armas familiar y se ha hecho dueño de la compañía.

En los cincuenta –recuerda Ignacio Osborne, presidente del grupo–, creció muchísimo el consumo de Veterano y la familia pensó que no era muy estético mantener el escudo de armas en un brandy tan popular. Contrataron a la agencia de publicidad Azor y vinieron a tomar ideas. Cuando terminaron,

La gran cosa que han hecho los antepasados es anticiparse. A partir de la cuarta generación, empezaron a trabajar en el gobierno corporativo. Hay muchos códigos de buen gobierno, pero son de los noventa, ellos empezaron en los sesenta.

los llevaron a ver una ganadería particular del hermano de mi abuelo. Uno de ellos, Manolo Prieto, que era de El Puerto de Santa María, al ver los toros, sacó fotos. Pensó que podría usar algo relacionado con ellos.

Tenemos su diseño original y no se parece, porque dibujó el perfil de un toro de verdad, muy complejo. Una vez se simplificaron las líneas, se decidió que sería el logo, pero solo para Veterano. Y, aunque en las carreteras se colocaban vallas rectangulares, a alguien se le ocurrió poner la silueta del toro con la marca dentro.

El diseño es de 1956 y el primero se colocó en el 57. Llegó a haber quinientos. Pero eran de madera, se rompían con el viento y la lluvia, de modo que, al reponerlos, iban haciéndolos más robustos y acabaron siendo metálicos.

Hasta que, en los noventa, Fomento –entonces Obras Públicas– decidió quitar las vallas porque distraían al conductor y no resultaban estéticas. El toro se había hecho tan conocido que se había convertido en el paraguas de todas las marcas, representaba también a Osborne o al Jerez. Y, cuando se aprobó la Ley de Carreteras, a los que estaban a cargo de la publicidad se les ocurrió pintarlos de negro. Ya solo quedaban los grandes, un centenar.

El Ministerio nos denunció, porque aquello seguía siendo publicidad. Pero contestábamos y ganábamos, porque había ley, pero no reglamento. Se demoró año y medio y, entre tanto, el pobre inspector nos denunciaba. Le respondíamos que habíamos quitado la publicidad y ganábamos. Hasta que perdimos, en primera instancia, en Asturias. Perdimos una segunda vez y el asunto acabó en el Tribunal Supremo. Con el volumen de trabajo que tienen allí, como para meterse con un toro en la carretera. No se dictaba sentencia. Los demás desaparecieron y ahí se quedó el toro. Cuando aprueban el regla-

mento, dice –como era de esperar– que aquello era un fraude de ley como la copa de un pino. Teníamos que quitarlo. Por aquel entonces, ya se usaba el paralelismo taurino de matar o indultar al toro.

La decisión se publica en el BOE firmada por Josep Borrell, entonces un ministro muy impopular. Un periodista de Diario 16 lo ve y publica: “Borrell descabelló al toro de Osborne”. La repercusión fue impresionante. Tuvimos que poner a dos personas para contestar a las llamadas. Periodistas, gente del cine, del arte, de todos los gremios, nos preguntaban qué había que hacer para salvarlo. Bigas Luna, que era muy amigo, nos mandó un plano de su finca en La Mancha y nos dijo que, si lo quitábamos, le enviáramos unos veinte, que los pondría todos allí. Era un loco del toro.

Los abogados nos recomendaron mantenernos al margen. En su opinión, era contra Borrell y las peleas políticas, aunque ganes, siempre son malas. Si nos aconsejaron que nos esforzáramos para que, cuando se hablara del toro, se dijera que era el toro de Osborne, no el de Borrell, ni el de la carretera, el negro o el de España. Es lo que pedimos a los periodistas. No criticamos a nadie. Cuando nos preguntaban, respondíamos: si la ley dice que lo tenemos que retirar, lo quitaremos.

La publicidad fue tremenda. Solo en televisión, calculamos un impacto de novecientos millones de pesetas de la época. Publicidad gratuita, en los informativos. Era impresionante. Fue tanto el ruido, que el PSOE se asustó. Eran los últimos años del mandato de Felipe González y ya tenían suficientes problemas. Pensaron que lo mejor era alejar al toro de la carretera y acabar con el problema. Pidieron a otro grupo que hiciera una propuesta no de ley en el Congreso. Tenemos el acta de esa votación: todos los diputados votaron a favor de mantener el toro.

Y, entonces, el juez del Supremo se acordó de ese tema pendiente. Emitió una sentencia que no se ajustaba a la práctica jurídica –porque tenía que limitarse a la casación– y se recreó ensalzando lo bonito que era el toro. En pocos meses, política y jurídicamente, se le indultó para siempre.

El impacto es muy difícil de medir, porque nunca sabes qué hubiera pasado si hubiéramos tenido que retirarlo. Pero lo cierto es que, gracias a él, somos una empresa reconocida. Nuestro director general distingue entre “medios ganados” y “medios pagados” y el toro nos da medios ganados.



Vienen a hacer reportajes y no solo no nos piden dinero, sino que agradecen que les abramos las puertas.

Alberti, Chueca Goitia, Paco Rabal o Javier Bardem pidieron públicamente su indulto. Desde los tiempos de los fundadores, la compañía ha mantenido una estrecha relación con las letras y las artes. En las bodegas de El Puerto, el toro, que tiene su propia galería, guarda recuerdo de todos ellos. Y de más, muchos más. Incluso atesora un par de zapatillas de Rafa Nadal. Su museo es un recorrido único por la memoria de Osborne y un guardián de su esencia.

Cada vez era más popular, pero la facturación de los productos vinculados al toro se iba reduciendo. Era una dicotomía. Además, nos molestaba que se usara de forma fraudulenta. No copiaban las botellas de Veterano, pero lo estampaban en ropa, banderas o cualquier otro producto. Eran terceros que hacían negocio con nuestra marca. Y lo que vendían era cada vez de peor calidad.

Luchar contra eso era complicado. Como no competían en los mercados en los que teníamos producto, había que ir por la vía penal. Llegábamos



Todo el mundo conoce las reglas y las respeta. En la familia, hemos funcionado bien gracias a la anticipación. Todos deben sentirse partícipe. Los 300 no se sientan a escribir, pero lo han aprobado ellos o su padre les ha dicho que es así. Y eso ayuda.

ante el juez, con nuestro abogado de empresa grande, contra un chaval que hacía camisetas. Y aquello tenía que terminar en cárcel, que parecía desproporcionado. Además, las sentencias eran laxas, decían que no debería estar prohibido, porque se estaba vulgarizando –algo que no deseábamos–. Así que decidimos pactar con ellos. No ganamos mucho, pero al menos el uso está reglamentado.

Hay polos, joyería, marroquinería, zapatos y hasta palos de golf que llevan el toro. Con eso, nuestro negocio es muy rentable. Lo hace todo el licenciatario, nosotros no tenemos fábricas, ni empleados. De ese modo, hemos elevado la imagen y combatimos el fraude. Hay en torno a medio centenar de licencias de todo tipo de productos. Y, ahora, si alguien usa nuestra imagen sin permiso, el pleito es civil y el juez nos da la razón.

Es tal el poder del toro que se funde con la marca y, sin embargo, ni siquiera ha alcanzado los cien años de vida. El grupo Osborne es más longevo. Tiene casi dos siglos y medio a sus espaldas, es una de las empresas más antiguas de España.

La fecha de nacimiento oficial es 1772, a pesar de que al que llamamos fundador, Thomas Osborne Mann –ponemos segundo apellido, aunque en inglés no se usa– era muy joven en ese año. De hecho, él no funda la empresa, conservamos papeles anteriores, de 1750. Pero llegó a El Puerto en esa época y se asoció con empresarios de aquí, por eso hemos marcado ese año como fecha fundacional.

Por entonces, llegaron al sur de España toda una hornada de comerciantes británicos, a las minas de Huelva y a comercializar vinos de Jerez. Su objetivo era establecer en Andalucía la base de producción, en vez de limitarse a ser importadores de botas, que es como se denominan aquí las barricas. Así empezó el negocio.

Thomas Osborne Mann no llega a terrateniente, por eso busca fortuna como comerciante. Desembarca en Cádiz, puerta del comercio con las Américas, y comienza a trabajar como agente de exportación con James Duff, que había fundado una bodega en 1768.

Cuando Duff muere sin descendencia directa, su sobrino William hereda su patrimonio y, en 1810, compra una bodega en El Puerto, la misma en la que hoy fermentan los vinos de Osborne.

William fallece también sin dejar hijos y la familia contrata a Juan Nicolás Böhl de Fäber, cónsul de Hamburgo en Cádiz, para llevar sus negocios en España. Thomas Osborne acaba casándose con su hija. De ese matrimonio, dos personas cultas y de talante liberal, nace Tomás. Él comprará la bodega en 1872.

Thomas Osborne Mann se casó con Aurora, una hermana de Cecilia Böhl de Fäber, que firmaba como Fernán Caballero porque, en aquella época, las señoritas no podían ser escritoras. Y su hijo Tomás Osborne Böhl de Fäber es la segunda generación. En la tercera, ya se amplía el número de accionistas, son cinco varones. Las señoritas no heredaban, había ley sálica.

El cien por cien del negocio era vino de Jerez, pero ellos son muy innovadores. Ven que la cerveza se desarrolla en Europa y, en 1904, crean Cruzcampo, en Sevilla. Uno de los cinco, Roberto, pacta con sus hermanos y canjea el veinte por ciento de Osborne –ahora lo llaman spin off– por Cruzcampo. Esa es la rama de la familia Osborne de Sevilla, se separaron del negocio hace más de un siglo.

De los otros cuatro hermanos de la tercera generación descendemos el resto de los accionistas. La ley sálica permanece hasta la generación quinta. Las hermanas de mi padre son las primeras señoras que heredan acciones. La mía es la sexta, que es la que está al frente de la empresa hoy.

Con más de trescientos accionistas, los protocolos de acceso al consejo y puestos ejecutivos están pactados y regulados para evitar contratiempos.

La gran cosa que han hecho los antepasados es anticiparse. A partir de la cuarta generación, empezaron a trabajar en el gobierno corporativo y se nombraron auditores, que eran de Arthur Andersen. En los sesenta, no era obligatorio y en Andalucía no se sabía ni lo que eran.

Por entonces, la familia empezaba a ser grande y tomaron la decisión de que no todo el mundo podía trabajar en la empresa, ellos comenzaron a escribir el protocolo de acceso. Luego volvió, pero al consejo, como presidente. Desde entonces, una ley no escrita dice que el director general no puede ser de la familia. Hay muchos códigos de buen gobierno, pero son de los noventa, ellos empezaron en los sesenta. Es increíble que tuvieran esa visión. Y la generación quinta, la de mi tío Tomás, estuvo mucho tiempo, hicieron un trabajo fantástico. Siguieron trabajando en el gobierno corporativo, trajeron un asesor externo.

Hace cincuenta años, ya nos explicaban en casa que sería la compañía la que nos reclamaría si nos necesitaba. Yo estudié ingeniería y estuve quince años fuera. Es lo que habían sembrado los de la cuarta. Como estaba admitido por todos, nunca había problema.

Son los ejecutivos no familiares los que proponen que se contrate a un familiar. Ocupan puestos para los que la organización pide al consejo que abra un proceso de selección, porque es importante que la persona tenga el apellido familiar. Tiene que haber trabajado en empleos relevantes al menos

Esta ha sido una compañía muy innovadora. Hoy, el Jerez es el uno y medio por ciento del negocio porque el sector ha caído muchísimo y porque hemos crecido en otras cosas.

Es en Ibéricos donde más se invierte en investigación, en genética, en proceso y en producto. Se hace exactamente igual que hace 150 años, es totalmente artesanal, pero hemos mejorado muchísimo a la hora de atajar infecciones o mermas que impiden el crecimiento sano.



cinco años, además de las especificaciones profesionales. Se comunica a los accionistas y se presentan los candidatos. Un head-hunter decide. Yo entré así, aunque en mi época no había muchos candidatos.

Ahora bien, malentendidos o debates siempre hay. El que diga que en su familia no tiene problemas, falta a la verdad. Pero una cosa es que haya follones y otra que las reglas del juego no las conozca todo el mundo y las respete. Es como la Constitución, es lo que hay. Ha funcionado muy bien gracias a la anticipación. Si intentas reglamentar en pleno debate, sobre todo en cuestiones familiares, que son viscerales, nadie razona. Es importante tener la regla consensuada previamente y escrita. Y no solo eso, también el proceso por el cual existe esa regla. Todo el mundo tiene que sentirse partícipe. Los trescientos treinta no se sientan a escribir, pero lo han aprobado ellos o su padre les ha dicho que era así. Y esto ayuda.

La temperatura es agradablemente fresca en las bodegas de Osborne durante el verano. En los pasillos abiertos entre las hileras de botas en las que madura el vino, se disponen vitrinas con botellas con muchos años y mesas dispuestas para la cata. La iluminación crea un juego de luces y sombras que hace mágico el recorrido. El anfitrión pasea deteniéndose en detalles.

Los vinos olorosos y amontillados, sobre todo los viejos, están criados en el mismo proceso de soleras y criaderas, un proceso oxidativo. Cuanto más viejos, más tiempo ha pasado por ellos. Una vez se ha embotellado, no se estropea, aunque esté abierto. No sé si en cien años, pero, desde luego, no en dos. En cambio, el proceso de crianza de los finos es biológico y, cuando lo embotellas, lo paras. Así que, cuanto antes lo bebas, más fino está, por eso se llama así. La botella cerrada aguanta, porque lo hacemos en una atmósfera inerte de nitrógeno y sellado, pero, en el momento en que lo abres, empieza a oxidarse. Coloquialmente, se dice que se remonta. Se oscurece. No es horrible para beber, pero pierde la esencia de un fino.

Con ese Jerez comienza la historia de Osborne. Hace dos siglos era toda su producción. En 2010, apenas supera el uno por ciento.

Los británicos siguen bebiendo Jerez, aunque muy poco. Quizá porque hay menos tiempo, ha ido desapareciendo la costumbre de tomar el aperitivo con una copa especial. El consumo ha caído muchísimo. Y, en lugar de

tratar de mantener la imagen, nos hemos peleado por la cuota. Eso ha sido el hundimiento del Jerez.

Para elaborarlo, colocas varias líneas de barricas, unas sobre otras, en filas. Vacías un tercio de la inferior y con ello rellenas la superior. Lo que has sacado lo pones en la de más arriba y así sucesivamente. Al final, tienes las escalas con todas las añadas mezcladas y embotellas de la más antigua. Como no tienes añada propiamente dicha, porque es una solera mezclada, no puedes decir "la cosecha de Fino Quinta de tal año es estupenda". Además, todos proceden de la misma uva, que se llama palomino. No puedes competir en calidad de uva y, al no tener añadas, no puedes decir que hay una mejor que otra. Con lo cual, un vino de marca blanca en un supermercado tiene la misma contraetiqueta que otro que tú tratas de vender a un precio ocho veces superior y eso es un problema.

Las marcas reconocidas tienen un valor añadido del treinta por ciento, pero deberíamos vender mucho más caro. Por eso nos hemos ido de ese mundo barato, por eso el Jerez es tan pequeño para nosotros, porque solo vendemos los premium. Nos hemos quedado en Estados Unidos. Y por el vino barato que se peleen los demás.

Esa evolución del mercado ha obligado a Osborne a innovar, a desarrollar nuevos productos y a distribuir otras marcas.

Esta ha sido una compañía muy innovadora. Hoy, el Jerez es el uno y medio por ciento del negocio porque el sector ha caído muchísimo y porque hemos crecido en otras cosas. No tenemos papeles y sería bonito buscarlos, porque nuestro archivo es estupendo, pero no nos hemos dedicado a estudiarlo. Tendríamos que hacerlo para encontrar el nombre de uno de nuestros antepasados más rupturistas. Ese hombre, después de que la familia llevara siglo y medio haciendo Jerez, decidió quemar el excedente. El resultado es el brandy, el coñac. Creo que, con lo que el vino significa, por el desarrollo agrícola, la cultura mediterránea, la tradición familiar, al que se le ocurrió, los demás hermanos y primos le dirían: ¡Es una herejía quemar el vino!

En vez de tirarlo o venderlo a granel, barato, conviertes cinco o seis litros en uno de destilado e inventas un nuevo producto. Esto se hace en el primer tercio del siglo XX y se desarrolla durante la Guerra Civil. George Orwell escribe del brandy en su Homenaje a Cataluña. El barato, el del carajillo, te

daba energía para salir con la bayoneta, lo llamaban ‘asalta trincheras’. Lo hizo toda la provincia y alcanza la cima en los ochenta.

Más recientemente, en la época de mi abuelo, la compañía se diversificó mucho. Se compró Montecillo, un Rioja. O Anís del mono, que, aunque es de origen catalán, es andaluz. También una bodega en Oporto o una destilería propia para el brandy en La Mancha.

Entraron en negocios distintos. En los ochenta, nos hicimos con el jamón Cinco Jotas y empezamos a desarrollar la distribución a terceros. Desde ahí, hemos crecido ya como una empresa de bebidas y alimentación más amplia. Ahora, las espirituosas –el brandy, anís y ginebras, propias y distribuidas– representan en torno al cincuenta por ciento de la empresa. Los vinos suponen el once o doce por ciento y Cinco Jotas es el cuarenta por ciento.

Tres familias, Sánchez, Romero y Carvajal, las que dan el nombre a la sociedad, son las que iniciaron la empresa. Les empezó a ir bien, pero los ibéricos requieren mucho tiempo. El cerdo tiene que vivir casi dos años y necesitas otros tres o cuatro para curar los jamones. El proceso de maduración del producto y, por tanto, del negocio, es muy largo. Aunque la cuenta de resultados sea positiva, la inversión para mantenerlo en bodega es muy elevada, superior al beneficio. El resultado anual no llega para mantener ese circulante. Y, cuanto más creces, más dinero necesitas.

A estas familias les debió ir bien. Por eso necesitarían más dinero y hacían continuamente ampliaciones de capital. Cada vez había más socios, tanto personas físicas como importantes entidades de Sevilla, bancos o cajas. Hasta que perdieron la empresa. Pero la marca seguía funcionando.

Nuestras delegaciones comerciales en el norte de España distribuían Cinco Jotas, ahí empezó nuestra relación con ellos. En 1982, la empresa estaba muy mal, el treinta por ciento de los accionistas se quería ir. Ninguno

Debemos investigar, desarrollar tecnología para quedarnos con la mayor parte de la cadena de valor de los productos que hacemos y no vender el jamón, el vino o las aceitunas a granel. Aplicando tecnología, se le dota de ese valor

Esta compañía ha pasado por dos guerras mundiales, la guerra civil española y ha seguido funcionando. Es increíble. Eso, comparado con una crisis, es un juego de niños.

de los propietarios era del gremio, no conocían el producto. Nos ofrecimos a comprar ese porcentaje siempre y cuando lleváramos la gestión. Ahí empezamos. Fuimos comprando poco a poco y, en los noventa, llegamos al cien por cien.

El cerdo ibérico es un animal importantísimo para el equilibrio ecológico de la dehesa –una joya en la península ibérica–, es el que mantiene el jardín de las encinas. Está a seiscientos metros de altura, es verde y, en el invierno, es una maravilla. Parece que estuvieras en el norte de España. Hay que mantener la raza, porque, si todo el mundo hiciese cruzado, acabaría perdiéndose.

El mundo del ibérico es muy amplio. Nosotros no tenemos el cerdo en propiedad, pero hacemos un seguimiento con un equipo de veterinarios. Hacemos la genética, investigamos muchísimo en ese campo y tenemos contratos de largo plazo con ganaderos. En España, según la ley, puedes llamar ibérico a un cerdito que ha nacido de una madre cien por cien ibérica y un padre blanco. Pero, hace tiempo, decidimos que, si Cinco Jotas es la marca más premium, debe hacer solo cien por cien, padre y madre ibérico.

La norma de 2014, que ha eliminado mucho fraude y que funciona bastante bien, dice que al cien por cien ibérico solo lo puedes matar en montanera, cuando hay bellota en el campo. Lo hacemos en esas fechas, entre Navidad y marzo. Durante el resto del año, los veterinarios les alimentan con una receta de piensos que hace una organización agropecuaria. Como no queremos que tenga el peso adecuado para matarlo en mayo, porque no hay bellota, en los contratos con los ganaderos especificamos también el momento en el que deben nacer. Y, por último, la norma del ibérico te exige que, al menos durante la montanera, cuando está en el campo, el cerdo disponga de una hectárea de terreno. Somos más exigentes, tenemos dos hectáreas por cerdo.

De todo el grupo, es en Ibéricos donde más se invierte en investigación, en genética, en proceso y en producto. El proceso se hace exactamente igual que hace ciento cincuenta años, cuando empezaron los Sánchez, Romero y Carvajal. Es totalmente artesanal, pero hemos mejorado muchísimo a la hora de atajar infecciones o mermas que impiden el crecimiento sano. No olvidemos que es carne cruda, colgada durante años en secaderos. No se puede bajar ni un día el período de curación. Sería muy bueno acortarlo, generaría un ahorro financiero, pero no lo hemos logrado, mantenemos la tradición de los antiguos. Sí hemos mejorado muchísimo la salinización, que ahora es uniforme, o la ventilación de las bodegas.

Debemos investigar, desarrollar tecnología para quedarnos con la mayor parte de la cadena de valor de los productos que hacemos y no vender el jamón, el vino o las aceitunas a granel. Aplicando tecnología, se le dota de ese valor. En Andalucía, tenemos una importante masa agraria y eso nos da oportunidad de investigar para mantener aquí el máximo valor añadido.

Osborne es uno de esos empresarios a los que les gusta ver las oportunidades, el lado bueno de las cosas. Se considera un afortunado.

En la crisis, en 2008, estábamos aterrorizados, porque el mercado español cayó mucho. Entonces, era consejero delegado y presenté al equipo directivo un Power Point en el que usaba un mapa antiguo, de la época de la Constitución de 1812. Describía el asedio a la Bahía de Cádiz: la bandera española rodeada de las francesas. Coloqué ahí, en el Puerto, la bandera con el toro. Allí estaban en esos años nuestros antepasados, ingleses, enemigos acérrimos de los franceses. Se tuvieron que ir un tiempo a otro lugar al este de Cádiz.

Esta compañía ha pasado por dos guerras mundiales, la guerra civil española y ha seguido funcionando. Es increíble. Así que, durante la crisis o, cuando nos quejamos por la guerra comercial o porque se cierra la frontera rusa, ¡fíjate, qué dramón! Eso, comparado con una guerra, es un juego de niños. Somos unos tremendo quejicas, no tenemos ningún derecho. Siempre les digo a mis hijos: tu mayor guerra, tu mayor ruina es cinco estrellas para la mayor parte de la Humanidad. |



Tomás Pascual Gómez-Cuétara

Pascual

Presidente

Tomás Pascual Gómez-Cuétara es heredero de dos dinastías empresariales, Pascual y Gómez-Cuétara. De las vivencias de ambas ha interiorizado los aciertos y ha tratado de aprender de los errores. Pero es la historia de su padre la que más huella ha dejado en su discurso y en los objetivos de su gestión. La empresa que preside ha cambiado al dar el salto generacional, sin embargo, en su ADN se mantiene una permanente búsqueda de la excelencia.

Mi padre tenía una idea de trascendencia que la familia ha recogido. Él era una persona, entre comillas, humilde. Mi abuelo tenía un puesto ambulante en el que vendía de todo, lo llamaban El Corte Inglés de los pueblos y, a partir de ahí, mi padre y sus hermanos construyeron el negocio comercial. Fue importante para la dimensión de Aranda de Duero, pero querían ser más, tenían ese sentido de trascendencia, de hacer algo más grande que siguiera existiendo después de ellos. Es la idea que hemos traducido en el legado. La familia y todas las personas que trabajamos en la empresa hemos heredado un proyecto y nuestra misión es hacerlo crecer para que nos sobreviva. Debe ser algo que perdure en el tiempo y por lo que sea recordado.

Aunque la trayectoria empresarial del fundador, Tomás Pascual Sanz, viene de atrás, la historia de Industrias Lácteas Pascual –el primer nombre de la empresa– comienza oficialmente en 1969. Es cuando toma las riendas de una cooperativa de ganaderos para vender su leche en toda España.

Caja de Burgos había prestado dinero a una cooperativa de Aranda de Duero. Producían leche, pero no la vendían, porque no eran comerciales. Como no querían dejar en la calle a los cooperativistas, pidieron ayuda a mi padre. Pero él ni tenía dinero ni sabía de leche.

- El dinero lo hemos puesto nosotros para las granjas y la distribución. Y no sabrás de leche, pero tampoco sabías de piensos, de avicultura o de animales y lo has aprendido.

Mi padre entra en el negocio con una visión comercial que define nuestra personalidad desde entonces. Ha aprendido que las ventas son todo, que, si no vendes, la idea no vale nada. Emprender es innovar por ventas. Se aproxima preguntándose qué quieren los consumidores. Y encuentra un problema: la leche duraba dos días y, para llegar a Burgos, tardaba uno. Tenía que buscar una leche más duradera.

Había ya esterilizada, en botella. Y la prueba. Pero le sabe a caramelos, es de color tostado, no tiene vitaminas. Piensa que el consumidor quiere una leche buena, como la que sale de la vaca. Busca otros métodos. Era muy inquieto, viajó incluso sin saber idiomas. Y descubrió la uperisación, que consiste en someter al producto a temperaturas muy altas durante muy poco tiempo. Mata todos los gérmenes y no altera la calidad.

Pero, como es un tratamiento muy sofisticado, necesitas una leche muy buena en origen y la del campo tiene un contenedor de bacterias muy amplio. Por eso –y este es un elemento que marca lo que hemos sido–, empieza a trabajar con los ganaderos. Se limpian las vacas e introducen el ordeño automático, se controla la leche en el punto de recogida, en laboratorios, en las cisternas, y se transporta en frío. Se empieza a trabajar el concepto de calidad.

Al mismo tiempo, la uperisación requería un envase aséptico para que la leche pudiera durar. Iniciamos la pasteurización usando una botella de plástico que se estropeaba. Hasta que llegas al Tetra Brick, que antes era el Pure Pack tetraédrico. Vas ensayando, fallas y, al final, lo consigues.

Se arriesga. Lo hace durante un par de años y se da cuenta de que funciona. Si tienes en cuenta al consumidor, tratas de hacer cosas de manera diferente. Si sientes esa inquietud, buscas lo necesario para ponerlo en marcha. Y, luego, trabajas. Hay mucho trabajo. Y eso tiene éxito.

El método se aplica a nuevos productos. La empresa diversifica y gana en notoriedad a medida que crece el bienestar de las familias españolas. No hay niño de la Transición que no haya tarareado la melodía del anuncio de Leche Desnatada Pascual o no haya bromeado con el primo de Zumosol.

Nos hemos ido adaptando al consumidor. Cuando llegó la democracia, pedía un producto que alimentara a sus hijos, decía “no tengo dinero para

otra cosa, pero sí para darles lo mejor". Hoy, es casi lo contrario, hay que quitar. En ese proceso, llegan algunos de los grandes hitos de Calidad Pascual, como cuando decidimos quitar la grasa. El cliente quiere cuidarse, estar en forma. Se evoluciona de la leche normal a la semi o la desnatada. Y, posteriormente, se añaden otros activos: calcio o sin lactosa. Incluso, soluciones diferentes. Algunos consumidores, para tomar un café, prefieren soja o almendra. Tienes que adaptarte. Y, de la leche, que teníamos una referencia, la entera, tenemos más de veinte.

La diversificación en otros productos se hace en los noventa. Apoyándose en las tecnologías de las que disponía, como el brick y la leche aséptica, se comienza a trabajar el zumo. El proceso es el mismo que el de la leche: cojo el zumo, lo trato técnicamente y lo envaso. Y, después, llega el Bifrutas, se mezcla la leche con el zumo y se añade azúcar. Se adapta a lo que quieren los consumidores: algo que alimente más.

En paralelo, se desarrolla y afianza una amplia red comercial.

Es una de nuestras fortalezas, si hay una cosa que hacemos bien es llegar al cliente. Mi padre, que venía de ese mundo, decidió vender no solo a los distribuidores, sino crear una buena red capilar. Comenzó con tiendas de barrio y acabó en la hostelería. Y también nos hemos adaptado. Lo piden. Si los escuchas, te dicen:

- Ordéname esto, no quiero que vengan veinte mil, tráeme un surtido amplio para que, con dos o tres proveedores, pueda llenar la tienda. Tráeme productos complementarios.

¿Cuáles? Los relevantes. En hostelería: un refresco, una cerveza, la leche, el café.

Un hito importante fue la compra del café Mocay, porque nos transformó a la hora de atender a la hostelería: de ser una empresa que llevaba producto, nos convertimos en una empresa que ofrecía servicio. No vendemos café, les ayudamos a venderlo, les damos información para hacerlo. Son soluciones. La

La familia y todas las personas que trabajamos en la empresa hemos heredado un proyecto y nuestra misión es hacerlo crecer para que nos sobreviva.



gente está dispuesta a pagar más por un café latte o un capuchino bien hecho, valora ese trabajo. De hecho, cuando se vende café, se vende realmente más leche que café. Y, si ellos venden más, nos compran más.

Llevamos también dos aguas: Bezoya, que es nuestra, y Auara, un agua de responsabilidad social. Seguro que el que compra Auara cree en ello, por tanto, no iba a comprar Bezoya de ningún modo. Prefiero que me la compre a mí. Debemos llevar al cliente la gama completa. Ya se ocuparán las marcas de llegar al consumidor para que las elija. El trabajo para que su producto sea la primera opción es de ellas.

Café, agua, leche, zumos... y hasta yogurt y té. Después de tres décadas centrado en una fortísima expansión, con el inicio del siglo, llega el momento de mirar hacia dentro para poner orden.

Cuando llega el año 2000, mi padre empieza a pensar que no va a vivir toda la vida. Él ha experimentado en primera persona dos fracasos de empresa familiar.

En un momento determinado, él y sus hermanos no tienen un proyecto común, el alma no la lleva nadie. Siempre distingo en las empresas entre el Chief Executive Officer, el que dirige los negocios, y el Chief Emotional Officer, el alma. Generalmente, en la empresa familiar ese papel se asocia a la mujer, la

Si no vendes, la idea no vale nada. Emprender es innovar por ventas. Mi padre decidió vender no solo a los distribuidores, sino crear una red capilar.

madre, que tiene la cualidad de unir, de liderar a las personas por encima de los negocios. En el caso de los hermanos, lo desarrollaban las hermanas.

La primera mujer de mi abuelo murió pronto. Volvió a casarse, pero su segunda mujer, la madre de mi padre, falleció también joven. La hija mayor del primer matrimonio era monja, la más organizadora y, cuando había problemas, ponía paz, hacía que se sentaran y hablaran. Otra segunda hermana, que nunca se casó, fue la que crió a mi padre. Les unía. Cuando ellas faltaron, cuando no hubo corazón, cuando no hubo esa emoción común, todo se perdió.

El otro fracaso lo vivió en la familia de mi madre, Pilar. Somos Gómez-Cuétara por esa rama. Eran dos hermanos. Uno de ellos era el Chief Executive, el que llevaba los negocios, la parte comercial. Cuando su mujer daba a luz, el que estaba con ella en el hospital no era su marido, sino el hermano de su marido, mi abuelo, el Chief Emotional Officer. El que hacía la unión familiar era él. De hecho, su hermano, cuando alguno de sus hijos le preguntaba qué hacía en la empresa, le respondía que su papel, aparte de llevar la administración era esencial para la unidad familiar. En el momento en que eso desaparece, cuando entra la siguiente generación y no hay líder... A veces, un líder lleva ambas cosas, pero, si no se ejercen esos dos liderazgos, surgen tensiones, porque hay intereses diversos. En Cuétara, llegó un

La diferencia en la propuesta de valor no está en la producción, está en la solución. Mocay nos transformó a la hora de atender a la hostelería: de ser una empresa que llevaba producto, nos convertimos en una empresa que ofrecía servicio.

momento en el que el único interés común era económico. Cuando les ofrecieron por la empresa el valor que iba a tener a futuro y más, pensaron que nunca iban a tener tanto dinero como el que les pagaban en ese momento. Y venden.

Mi padre, que ha aprendido de esas dos experiencias, comienza a preparar la empresa para el futuro. Ya la había profesionalizado. Era muy líder, se aseguraba de que estuviera claro el proyecto y se rodeaba de muy buenos gestores. Y, en el año 2000, comienza a profesionalizar el gobierno de la empresa, a poner las bases para que no solo los negocios vayan bien, sino para que la empresa evolucione, con esa idea de trascendencia en mente: los negocios pueden cambiar, pero la empresa debe continuar. Incorpora consejeros como Manuel Puig, Aldo Olcese o Demetrio Carceller y contrata a un asesor de empresa familiar que le oriente para tomar las decisiones que aseguren que, cuando él no estuviera, la empresa siguiera funcionando de forma natural y hubiera algo más que un interés económico: el sentimiento de pertenencia de la familia y de los empleados.

El objetivo último: crear valor social.

Comenzamos siendo una empresa, la de mis padres, de distribución comercial. Después, tuvimos piensos, animales. Más tarde, lácteos. ¿Qué empresa tendrán nuestros descendientes? No lo sé. El negocio lo dictan las circunstancias, los consumidores demandan y nuestra obligación es responder. Si, hace unos años, vendíamos productos, hoy vendemos soluciones. No piensas en leche, piensas en nutrición, en salud, en consumir fuera del hogar. No piensas tanto en el producto como en su utilidad.

Evolucionaremos como lo haga la sociedad. Lo que no debe evolucionar son los principios de actuación. Nuestra misión de empresa familiar es un proyecto en el que participan personas que se comportan de acuerdo a unos

valores que hemos recogido de nuestro padre y que intentamos engrandecer y trasladar porque nos han servido para hacer de la empresa algo mejor. Uno de ellos es la calidad. No solo el producto debe estar bien, queremos trabajar bien.

Mi padre decía que el éxito es el resultado del trabajo. Yo añado: el resultado está a un nivel inferior al trabajo, porque siempre hay un rozamiento, algo que se pierde. Para conseguir algo bueno, debes trabajar de forma notable. Para lograr un notable, tienes que trabajar de forma extraordinaria. Para alcanzar un resultado extraordinario, hay que trabajar de forma excelente. La calidad es también eso: innovación, cultura de la curiosidad, escuchar a la gente y saber qué quiere, cambiar.

Ramón Tamames decía que mi padre era un empresario schumpeteriano: una persona que, a través de su acción empresarial, transforma las cosas, destruye para construir algo nuevo. Un emprendedor no necesariamente es un empresario, pero un empresario necesariamente tiene que ser un emprendedor que tiene una visión más amplia de la empresa. No solo quiere sacarla adelante, sino que tiene esa visión schumpeteriana: el negocio tiene un fin social que consiste en crear valor para mucha más gente. Es ese sentido de responsabilidad añadida que tienes cuando empiezas a entender que detrás de la empresa no solo estás tú, los empleados y el producto, sino que hay consumidores, grupos de interés, proveedores que dependen de ti y una sociedad que te mira.

Hay un elemento que frena ese emprendimiento: el sentido de la responsabilidad. Mi padre solía decir que, cuando empezaba, se tiraba de un quinto piso y, después, solo de un primero con cinco paracaídas. Cuando empiezas y eres emprendedor, si fallas no pasa nada. Él había fallado muchas veces. Estuvo a punto de vender Calidad Pascual y empezar de nuevo. Pero, cuando tienes una empresa de cierto tamaño, pones en juego el patrimonio de las personas que están contigo, su trabajo. La medida de riesgo es diferente.

También asumes riesgos en función de tu capacidad. Nosotros podemos invertir varios millones en lanzar un producto. Si perdemos, no pasa nada. Si un pequeño emprendedor pierde varios millones, pierde todo. Ser grande te permite hacer grandes cosas, pero teniendo en cuenta las consecuencias. Ser responsable no evita tomar decisiones, aunque sean duras. Al revés, porque lo eres

Nuestra misión de empresa familiar es un proyecto en el que participan personas que se comportan de acuerdo a unos valores que hemos recogido de nuestro padre y que intentamos engrandecer y trasladar, porque nos han servido para hacer de la empresa algo mejor.



tienes que hacerlo. En ese sentido, el empresario sigue siendo emprendedor.

Tomás Pascual Gómez-Cuétara no tardó en poner en práctica la lección. Con 79 años, en 2006, muere su padre. La clase empresarial española lloró a un hombre cercano, vendedor nato, incansable, Medalla de oro al mérito en el trabajo. Sus hijos deben digerir y gestionar un inmenso legado en el peor momento, a las puertas de la gran crisis.

De 2003 a 2006, gastamos lo que no teníamos, como todos, más de lo que éramos capaces de generar. Mi padre era muy expansionista, asumía riesgos y era capaz de controlarlos. Pero, cuando él fallece, soy yo el que tengo que gestionar esa expansión, una deuda muy grande y la pérdida de resultados. Éramos muy poco eficientes a la hora de administrar todo el crecimiento que habíamos hecho.

Decidimos ordenar el negocio para tener una base más sólida sobre la que crecer. Ya habíamos empezado cuando llega la crisis. Somos una empresa de marca y, en vez de vender una en hostelería y otra en alimentación, nos deshicimos de las segundas. Mantenemos solo dos fábricas, una en Aranda, que cubre el centro, y otra en Cataluña, para abastecer el Levante. No era una vuelta al origen, sino centrarnos en marcas en las que teníamos ventaja competitiva. Por eso eliminamos productos y gastamos en desarrollar una marca única que la gente reconoce.

Cerramos la gama de leche, porque ya teníamos toda la evolución con bebidas vegetales y la hostelería. Mantuvimos los zumos, porque habíamos hecho una inversión muy fuerte en una fábrica en Palma del Río. También el agua mineral, que la tenemos desde los setenta y siempre ha sido un éxito. El huevo líquido es herencia de las granjas de gallinas que tienen los hermanos que se queda mi padre. El huevo cáscara lo vende todo el mundo, pero muy pocos venden huevo pasteurizado para hostelería y, además, teníamos un canal que llegaba directamente. Ahí teníamos ventaja competitiva y nos quedamos con ello.

Vas centrando los negocios. Lo empezamos a hacer en 2008 y nos fue bastante bien. Vendimos el exceso de hierro para hacer caja y tener una deuda más sana. Con ello, nos anticipamos.

Hasta 2010, nos acompaña una coyuntura positiva: los precios de la leche, de la materia prima, bajan más que los de venta al público, con lo cual

nos ayudamos del margen para hacer la transición. Lo que notas después, durante la crisis, es que el mercado es un campo árido. Invertías en innovación o en comunicación y no florecía nada. El consumidor estaba a otras cosas, a sobrevivir.

Para mí, la crisis significa arreglar esa expansión derivada del crecimiento. Seguimos haciendo ese ajuste durante más tiempo de lo necesario debido a la propia crisis. A partir de 2014, empiezas a ver resultados. Los brotes verdes de los que hablaba Zapatero en 2011 los ves, pero tres años más tarde.

Hoy, Pascual pone música a sus vacas en televisión. Presume del bienestar de sus animales y sabe que hay un público que lo reconoce y gratifica.

El liderazgo me ha preocupado siempre poco, el que venda más leche no significa que sea el referente. Ahí nos alternamos con Asturiana. Ellos hablaron de lo natural y nosotros lo recuperamos con el bienestar animal. La competencia entre propuestas de valor para ser la leche de referencia es sana, tenemos que seguir trabajando para ir por delante.

Para eso debes hacer algo diferente, que el consumidor conozca y valore. El problema es que falle una de esas tres cosas o no haya nada de ninguna. Si tu leche no es diferente, no la venderás si es más cara. Si es diferente, pero el consumidor no lo sabe, tampoco pagará más. Si es diferente y el consumidor lo sabe, pero no le resulta útil, no lo comprará. Solo si trabajas bien estos tres elementos puedes tener un producto más caro. Ahora bien, el valor que aporto al consumidor tiene que ser superior a la diferencia de precio. La gente solo está dispuesta a pagar más si la diferencia de valor es suficiente. Quizá está dispuesta a pagar cinco céntimos más por una leche de bienestar animal, pero no veinte, porque no puede. Hay que saber equilibrarlo.

El problema con el que nos encontramos es que el consumidor lo quiere todo, gratis y ya. Jeremy Rifkin, un escritor de la nueva economía, tiene un libro que se llama "La Economía del coste marginal cero". Se basa en que, una vez tienes la infraestructura, la cooperación hace que el coste de producir, a base de intercambiar, será muy bajo. Y el consumidor se acostumbra. Por ejemplo, el teléfono. Hay mucha gente que produce contenidos y los vuelca en la red. Cuesta muy poco. Yo produzco también. Y consumo. Él va más allá, dice que llegará a haber gente que producirá energía en su casa y la venderá y habrá intercambio de energía. Todo lo que es el movimiento, los

transportes, lo compartiremos. No sé si llegaremos a eso tan rápidamente, pero sí es verdad que el consumidor está acostumbrado a que muchas cosas las puede conseguir muy baratas, porque realmente lo son. Lo caro es la infraestructura, pero, una vez que la tienes, lo demás es barato. En esas circunstancias, las empresas debemos adaptarnos a ofrecer productos a coste marginal cero con utilidad para el consumidor. En eso estamos.

Calidad Pascual avanza en el siglo XXI inmersa en una profunda transformación. El objetivo es convertirse en una empresa transversal y flexible.

Lo importante es la propuesta y, a lo mejor, ya no es Bifrutas, sino una solución para que alguien pueda consumir algo que le alimente mientras va a la oficina. Eso obliga a cambiar tu forma de trabajar. Antes, eras dueño de tu fábrica y, hoy, puedes ofrecer soluciones compartiendo cadena de valor. Algunos de nuestros productos no los fabricamos. Y no tenemos por qué, porque invertir en esa fábrica nos costaría tanto que íbamos a cobrárselo al consumidor. Es mejor que alguien que podría producirlo te lo haga. La diferencia de la propuesta de valor no está en la producción, está en la solución.

El problema de muchas empresas es que no se dan cuenta de que, con el cierre de fábricas y la pérdida de empleos, España solo ha parado el golpe. No hemos invertido para ser más competitivos. Solo algunos han sabido hacerlo, se han adaptado, han cambiado su forma de gestionar, se anticipan a los consumidores y consiguen cosas, pero la mayor parte pensamos –al igual que el país– que con haber salido es suficiente. Y nos acostumbramos.

Hay que crecer más. ¿Por qué empresas pequeñitas, startups, hacen negocio, son muy ágiles y te pasan por los lados? Fíjémonos en las cervezas artesanales: una marca no hace nada, pero si sumas todas, han quitado un diez por ciento del mercado a las grandes. Y no es uno, son miles de pequeños emprendedores. A esto tenemos que acostumbrarnos. Cuesta romper la esclerosis empresarial, pero no podemos ser tan lentos a la hora de hacer las cosas.

**Un emprendedor no necesariamente
es un empresario, pero un empresario
necesariamente tiene que ser emprendedor.**

Las empresas debemos adaptarnos a ofrecer productos a coste marginal cero con utilidad para el consumidor.

Calidad Pascual se está transformando. Salimos de la crisis, tenemos tres o cuatro cosas buenas y podemos ir más rápido, porque la sensación es que vamos por detrás del consumidor. Excepto en temas de responsabilidad social corporativa, en gestión responsable. Ahí creo que, incluso, vamos por delante. Debemos transformarnos para adaptarnos mejor a las coyunturas, hacer organizaciones más ligeras, reducir la distancia entre lo que ocurre y las decisiones que hay que tomar. Tienes que dar más capacidad a la gente de abajo para decidir y tú asegurarte. Esa transformación se está produciendo.

Hay que saber qué es lo que ocurre, pensar y, si algo funciona mal, rápidamente corregir. La educación es la base. No el conocimiento técnico, sino la empatía de aprender, de escuchar, que se ha perdido. Mi padre estaba cerca de las cosas, de las personas. Hablaba de integridad y también de pasión, porque tienes que tener alguna energía que te mueva. Sus cinco valores se resumen en dos: humildad e inconformismo. Humildad para no considerarte el centro de las cosas, sino al revés: alguien me puede decir qué puedo hacer para mejorar. Aprender es decir voy a cambiar. El inconformismo es querer mejorar. Eso nos falta.

No resulta fácil suceder a una personalidad tan carismática, pero tras más de una década al timón, Tomás Pascual Gómez-Cuétara ha logrado aunar pasado y visión de futuro. El Consejo de Familia marca la estrategia.

Soy diferente a mi padre. Quizá me parezca más a mi madre, en el sentido tanto humano como de gestión. Mi padre se relacionaba muy bien, era muy comercial. Yo estudié ingeniería, soy más organizador, gobernador, asegurador de que las cosas ocurren, más que ejecutor.

Mi padre separaba esos dos papeles de gestor y gobernador. Él elegía cuál ejercía. En las cosas importantes de la empresa, mandaba él. En las poco importantes, mandaba mi madre. Pero ella decidía lo que era importante. En la gestión, mi padre elegía las áreas en las que creía que podía aportar algo. La publicidad y la comunicación le gustaban y entraba a fondo.

Yo no soy igual. Intento organizar las cosas para que duren. Mi error es que, por asegurar el futuro, a veces olvido que el presente hay que vivirlo y trabajar lo. Mi padre tenía esa doble faz y, durante un tiempo, he ejercido esos dos papeles, el de presidente y el de director general. Después, decidimos separarlos, para que uno piense más en el futuro, en la organización, asegurándose de que ocurre lo que tiene que ocurrir y otro piense en qué hay que hacer para que ocurran las cosas que tienen que ocurrir y hacerlas.

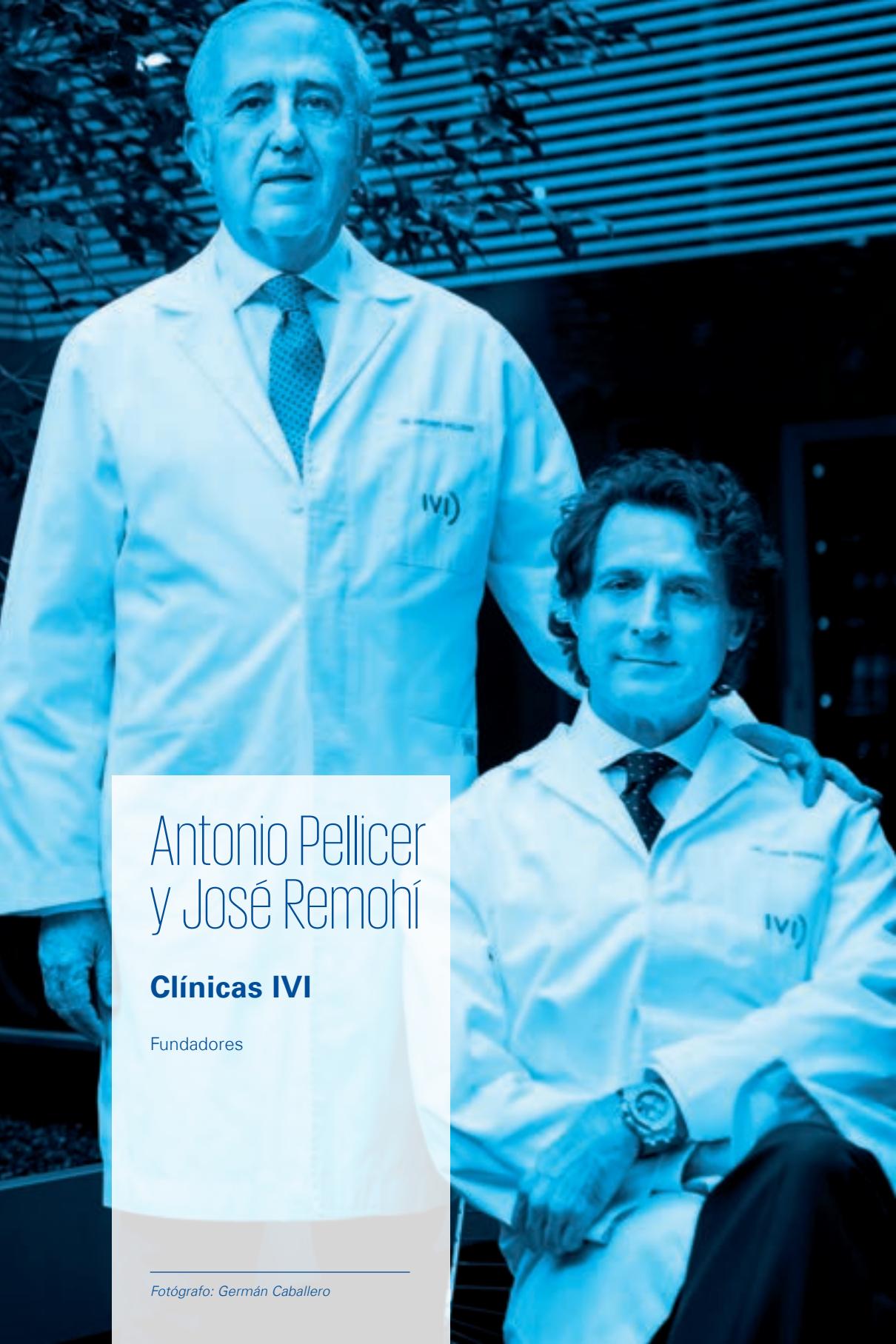
¿Volvería a ser empresario? Sí. Tiene sus cosas muy bonitas y sus cosas malas, pero merece la pena. Nunca he tenido sensación de elegir, ha sido un camino que he ido siguiendo, no me lo he planteado. Dicho esto, ¿lo volvería a ser? Sí. La capacidad de hacer cosas, la cierta libertad que tienes... Es también una obligación, porque no puedes hacer lo que te dé la gana, pero, entre comillas, la última palabra la tienes tú. Eso es duro, porque te estás jugando todos los días tu patrimonio, nos arriesgamos, pero tiene una parte positiva.

Somos cuatro hermanos y tenemos que reunirnos y compartir y discutimos un montón, porque somos muy diferentes. Pero, si escuchas bien, sabes lo que la gente quiere. Si no hubiera un sueño compartido, tendríamos que vender, pero somos herederos de nuestros padres, tenemos una educación común. Hay un elemento, que es la idea de trascendencia de mi padre, que nos gusta. Sabemos que nos tenemos que poner de acuerdo.

La empresa es el sistema que transforma recursos y tenemos que asegurar que se crea valor y se distribuye de forma equilibrada. Porque, si no se crea valor, no se puede distribuir y, si ese valor no se distribuye bien, la empresa se acaba. Si no llega al consumidor, te dejan de comprar. Si no llega al cliente, no tienes medios para llegar al consumidor. Si no llega al empleado, se desmotiva y no rinde. Si no llega a los proveedores, no te ofrecen productos. Tienes que pagar a cada uno por el valor aportado. Tienes que crear más valor que el coste para que te recompense.

Todo cambia, pero hoy, en Pascual permanece esa visión comercial fundacional de escuchar al consumidor. Es la que asegurará que el proyecto perviva hasta dejarlo en manos de la próxima generación.

Somos una empresa familiar. Queremos ser y somos líderes en alimentación de calidad. Es algo que nos define. Y, aunque ahora todo el mundo lo dice, queremos ser un referente social. |



Antonio Pellicer y José Remohí

Clínicas IVI

Fundadores

A los doctores Pellicer y Remohí bien se les podría aplicar esa frase con la que, a menudo, se alude a los Reyes Católicos: “tanto monta, monta tanto”. No hace falta ser muy observador para darse cuenta de que se conocen bien, basta una fugaz mirada entre ellos para entenderse. Uno dice, el otro apostilla, su diálogo se complementa, mano a mano avanzan aportando los matices que van tejiendo una historia. Entre consultas, clases en la universidad y viajes, nos hacen un hueco en su agenda y nos reciben en la biblioteca de su clínica en Valencia. Es una sala limpia, luminosa, puerta con puerta con la del laboratorio. Ambos posan con bata. Son, se sienten, por encima de todo, médicos. Lo de convertirse en empresarios vino sobrevenido, pero han creado un concepto de negocio que es un referente, imitado y replicado en todo el mundo.

IVI ya es líder mundial y va a consolidarse en esa posición. Nuestra estrategia, en los últimos años, ha sido asentarnos en Estados Unidos. Es un mercado científico, económico, demográfico, impresionante. Nuestro foco ahora está allí.

La práctica de la medicina en Estados Unidos, donde la clínica avanza en estrecho contacto con la investigación, es la inspiración del concepto IVI. Sus fundadores, los doctores Antonio Pellicer y José Remohí, se formaron e iniciaron allí la práctica en su especialidad, la medicina reproductiva. Dan los primeros pasos profesionales en España. En el sistema público, pero, al constatar el escaso interés y el paupérrimo presupuesto que la Administración destinaba a esa área, deciden construir un proyecto privado. En Valencia, en 1990, abren su primera clínica.

Éramos personas con vocación universitaria y, para seguir en la medicina pública, estábamos obligados a continuar con nuestra formación académica. Aunque él se cuida más que yo –bromea Antonio Pellicer– solo nos separan tres años de diferencia y a ambos nos enseñó el profesor Fernando Bonilla Musolés.

**Hemos tratado bien a las pacientes,
pero también hemos educado, hemos
hecho mucha divulgación y, sobre
todo, mucha investigación.**

En esa época, yo era médico adjunto, empezaba una residencia y acababa de montar el programa de fecundación in vitro en el Hospital Clínico de Valencia. Pepe mostró muchísima ilusión e interés en ello. Así que, aprovechando amistades y siguiendo el camino que había hecho yo de formación extranjera, se fue a trabajar durante dos años a Estados Unidos.

Durante ese tiempo, me di cuenta de que algo fallaba: las autoridades sanitarias no tenían ningún interés en la medicina reproductiva, ni siquiera la esterilidad se consideraba una enfermedad. El presupuesto del hospital se distribuía en otras áreas, para medicina reproductiva y ginecología no había nada. Entonces, estando Pepe en Estados Unidos y yo en Valencia, tocando el terreno, sabiendo lo que había, hablamos y llegamos a la conclusión de que no había otra posibilidad de sacar esto adelante que exponiendo y arriesgando nuestro patrimonio, que no teníamos. Afortunadamente, nuestros padres pudieron ayudarnos en algo, se sumó nuestro maestro, el doctor Bonilla y así empezó IVI. En el año 1989 se hizo la sociedad y en 1990 abrimos la primera clínica –concluye, con el mismo tono coloquial, Pellicer–.

Éramos y seguimos siendo médicos –prosigue Remohí–, pero nuestra propia historia nos daba otra visión de la práctica médica de la que había en España en ese momento. Habíamos estado en Estados Unidos, Antonio en la costa Este y yo en la Oeste y, en esos años, es cuando se produjo un avance importante en esta área de la medicina. Trabajamos en universidades en las que solo se trabajaba en la reproducción, cosa que aquí no existía. Y allí estaba lo mejor del mundo. En España, existía la figura del gran ginecólogo. Era capaz de hacerlo todo, desde el cáncer hasta la esterilidad pasando por la mama y partos. Nosotros decidimos importar el método americano, hacer en casa lo que habíamos aprendido en dos años en Estados Unidos, con diferentes visiones, porque cada uno estuvimos en un centro diferente.

Estábamos a finales de los ochenta-principios de los noventa, el 20 de marzo de 2020 hizo treinta años. Fue un riesgo profesional importante y un riesgo económico para aquella época. La clínica sí, y los empleados también, pero nosotros no ganamos ni una peseta durante los primeros años.

No hubo que vencer muchas resistencias. A pesar de que la española era, en ese momento, una sociedad que todavía se abría al mundo, asumió con naturalidad el nuevo modelo reproductivo que desarrollaba IVI.

España ha avanzado mucho, es en los años de la movida cuando lo hace. Nosotros llegamos al final, al término de la década de 1980, y no notamos rechazo –asegura Pellicer–. Al principio –precisa Remohí–, sí había cierta renuencia, porque la esterilidad, hace treinta años, era un estigma. Los pacientes, las parejas se ocultaban, nos pedían que no les hicieramos coincidir con alguien del mismo pueblo en la sala de espera o que no les llamáramos por su nombre. Había un miedo, un tabú, había ocultismo. Pero también, cuando nosotros éramos pequeños, a los hijos de madres solteras o separadas se les miraba de forma rara. Y, ahora, hay parejas y matrimonios homosexuales. En torno al cinco o seis por ciento de la fecundación in vitro, de la reproducción en general, son hijos de padres o madres unidos de forma distinta a la tradicional.

Afortunadamente, todos los prejuicios se han ido venciendo. Hoy, no existen. Se han vencido porque los medios de comunicación han contribuido a divulgar lo que hacemos y porque Hollywood ha abierto sus puertas a esta área. Muchos actores o actrices no escondían que se sometían a un tratamiento de fecundación in vitro. La sociedad española lo ha acogido de forma muy natural, ha incorporado muy bien esta nueva realidad. En definitiva, porque lo que buscan es un hijo, crear una familia.

Llevamos cinco años en Italia y allí, sin embargo, sí hemos detectado un choque cultural. Italia –puntualiza Pellicer– es un país que no ha avanzado del mismo modo que España. Allí, si no estás casado, está prohibida la reproducción asistida. Las mujeres que, por necesidad, tienen que recurrir a óvulos de una donante, tienen mucho cuidado de que no se entere nadie. Y, a las que quieren tratarse, tenemos que enviarlas aquí.

En nuestro país, eso ya no existe. Cada vez vienen más mujeres solas, cuando antes, abordar la maternidad en solitario estaba estigmatizado. Aho-

Que haya pocos gemelos es un indicador de que estás en una buena clínica, porque, cuanto mejor sea el laboratorio, mejores serán sus embriones y tendrás suficiente con uno.



ra, es lo más normal del mundo. Y yo, si fuera mujer y quisiera ser madre, no me iría a cualquier clínica, vendría aquí, porque quiero una garantía en el semen con el que me voy a quedar gestante. Quiero una seguridad. El objetivo es tener a un niño sano.

Gracias a sus tratamientos, han nacido más de doscientos mil niños. Los porcentajes de éxito de sus técnicas de reproducción asistida son superiores a los de otros centros públicos o privados dedicados a la misma especialidad. En su ya larga historia, se anotan hitos a nivel mundial que forman parte de la historia de la medicina reproductiva y que les han convertido en un referente. El secreto no es otro que la investigación permanente y una firme apuesta por la calidad.

Si echamos la vista atrás, es obvio deducir cómo y por qué creemos. Nos separaba del resto un hecho diferencial: nuestro espíritu universitario, que es lo que habíamos mamado. Hemos tratado bien a las pacientes, pero también hemos educado, hemos hecho mucha divulgación y, sobre todo, mucha investigación. Hemos traído cosas nuevas a la medicina reproductiva, la innovación que no traían



los demás. En España y también fuera, porque, primero, fuimos líderes en nuestro país, pero llegamos también a ser líderes en Europa. Los demás médicos tratan bien a sus pacientes, pero ahí se acaba su trabajo, pero la innovación que aportan es traer lo que han hecho otros. Y nosotros, en España, aportamos. Nos han mirado siempre, somos un punto de referencia.

Por tanto, crecemos porque levantamos esta clínica, desde un primer momento, de forma diferente. Y no lo hicimos con vocación empresarial, al contrario, puesto que destinábamos un siete por ciento de toda la facturación a investigación. Eso, desde la óptica de un economista, no tenía ninguna lógica. Pero no preguntamos a ninguno, ¿te acuerdas? –pregunta Pellicer a Remohí–. No nos llevábamos nada a casa –responde él–, estuvimos viviendo varios años de los ahorros. En realidad –continúa Pellicer–, IVI nació de la necesidad de hacer las cosas bien dentro de un ambiente universitario. Y, como no había dinero, lo generábamos nosotros mismos. Ese dinero era para estudiar, para investigar. Para vivir bien, también, pero no para llenarnos los bolsillos.

En 2020, mantienen siete centros de investigación abiertos y alcanzan las mil novecientas publicaciones científicas. Gracias al uso de técnicas de vanguardia, han logrado hitos en reproducción de los que da fe la hemeroteca. Han sido pioneros en lograr embarazos de parejas en las que el padre era estéril o de personas con graves enfermedades como el SIDA.

La técnica ha evolucionado. Se empieza a desarrollar en los años ochenta y, en 1982, nace el primer niño. Han pasado muchas cosas en los últimos cuarenta años.

Al principio, esto salía muy mal y se intentaba soslayar el problema poniendo más embriones. De ahí los nacimientos de gemelos y trillizos. Hoy en día, se hace mucho mejor, se pone un solo embrión en el útero y no hay trillizos, prácticamente tampoco hay gemelos. La comunidad médica no mira bien a los médicos que ponen dos embriones, porque con los gemelos se corren muchos riesgos.

Hay muchas diferencias de calidad. Una de las claves –puntualiza Remohí– es el laboratorio de fecundación in vitro. El que haya pocos gemelos es un indicador de que estás en una buena clínica, porque, cuanto mejor sea el laboratorio, mejores serán sus embriones y tendrás suficiente con uno. Con uno solo, podrás conseguir lo que otros consiguen con dos, sin correr el riesgo de un embarazo de gemelos.

El laboratorio es también determinante en los casos de inseminación artificial. Los donantes son personas jóvenes, sobre todo universitarios, vienen porque se lo trasmiten de uno a otro, funciona el boca a boca. El semen parece muy ágil, pero, por calidades o por cualquier otro factor, de media, de cada diez candidatos, solo seleccionamos a tres. A todos ellos, les sometemos a un examen de enfermedades de transmisión sexual, que es lo que exige la ley. Pero nosotros, además, les hacemos un estudio genético y un estudio psicológico, para confirmar que no hay trastornos de comportamiento, que sus habilidades cognitivas son normales.

La reproducción puede ser muy fácil o muy difícil. La capacidad reproductiva de una pareja fértil que tiene una relación el día de la ovulación es aproximadamente el treinta por ciento, muy limitada comparada con la de otros mamíferos. Una mujer, tomando anticonceptivos, puede quedarse embarazada y, sin

embargo, en otra mujer, con todas las técnicas de reproducción, a veces no conseguimos el embarazo. Afortunadamente, a medida que pasa el tiempo, tenemos más capacidad, más herramientas y más arsenal para lograrlo.

Esta es la única área de la medicina en la que tratamos a dos personas a la vez. No ocurre en otras patologías ni en otras áreas, donde lo que se puede hacer es terapia de grupo. Es un tratamiento en el que se comparte mucho. Son dos personas y, en ocasiones, la responsabilidad está en uno, a veces en otro y otras es compartida. Es complicado, porque, a veces, se producen rupturas. Hay que hacer psicología de pareja. En Italia, tiene más importancia la mujer. Allí, hemos vivido experiencias en la consulta que no hemos visto aquí. Estamos hablando con la mujer y su pareja está en internet o contestando al WhatsApp. No ha ocurrido una vez o dos, sino a menudo. En nuestro país, sin embargo, la implicación de ambos es total.

Fundamentalmente, la causa principal de la baja tasa de natalidad en España es el retraso de la maternidad. Hoy en día, si una hija nuestra nos dice a los veinte o veinticinco años que quiere tener un hijo, nos sorprendemos. Lo primero que nos preguntamos es qué hemos hecho mal. En generaciones anteriores, era lo normal. Incluso, si habían pasado esa edad, estaba mal visto ser madre. Y ese retraso de la maternidad está haciendo cambiar la etiología de la infertilidad. Hace cincuenta años, había muchas secuelas de las enfermedades venéreas y, hoy en día, hay muy pocas. Pero, antes, la maternidad era temprana, hoy es tardía.

Hay setenta millones de motivos que pueden explicar ese retraso. Hoy, las mujeres quieren tener hijos a los treinta y cinco y los tienen a los cuarenta. Y no quieren tener tres, porque se sienten mayores. Actualmente, hay 1'2 hijos por mujer y, en poco tiempo, la ratio será de 0'9, porque los hijos

Biológicamente, la edad en la que la mujer es más fértil es los veinticuatro años. Pero no tenemos pacientes menores de treinta años y hay pocas con menos de treinta y cinco.

El futuro pasa por la genética, por lograr, con técnicas mucho más sencillas y automatizadas, resultados superiores a los que conseguimos.



se tienen más tarde y los padres se conforman con uno o dos. Y la causa no es la economía, porque, a los cuarenta años, normalmente, una mujer o una pareja tienen ya recursos suficientes.

Biológicamente, la edad en la que la mujer es más fértil es los veinticuatro años. Pero no tenemos pacientes menores de treinta años y hay pocas con menos de treinta y cinco. La esperanza de vida es mucho más alta, la de la mujer roza los ochenta y nueve años, pero la edad de la menopausia sigue siendo la misma: cincuenta. Genéticamente no hemos cambiado, lo que ha cambiado es nuestra capacidad para mantenernos vivos y sanos. Por tanto, aunque la edad ideal para la maternidad siga siendo veinticuatro, no se corresponde con el avance social, porque, al vivir más, uno se siente más joven y decide tener hijos más tarde.

Hay una ley no escrita que fija en los cincuenta la edad límite para ser madre, pero no está dictada por razones fisiológicas o médicas, es más una convención social. Quizá, una mujer con treinta años, con patologías o cardiópata, tenga más riesgo o contraindicaciones que una mujer de cincuenta, aunque es cierto que, en condiciones normales, con esa edad se tiene más riesgo que con veinte años menos. En Estados Unidos, esa edad límite gira en torno a los cincuenta y cinco, pero es más un compromiso social que un criterio médico.

Uno es más pausado al hablar, más reflexivo. El otro más elocuente, de respuesta pronta, emocional. Pero ambos coinciden en el diagnóstico: a la hora de abordar un caso, rara vez se dan por vencidos. Pocas, muy pocas veces han llegado a la conclusión de que un embarazo es imposible.

Es difícil llegar al diagnóstico, porque siempre sabes que hay una alternativa superior y que se puede conseguir. La mayoría de las parejas que no consiguen el éxito es porque se cansan, se agotan y abandonan.

La estimulación ovárica puede resultar dura para la paciente. Los estrógenos, que retienen mucha agua, se elevan mucho y la mujer se hincha, puede sentir molestias. Pero el deseo de tener hijos prevalece. También hay mucha leyenda urbana en torno a estos tratamientos, no aumentan el riesgo de cáncer o aceleran la menopausia, que son los comentarios que circulan en la calle.

Si siguieran nuestras directrices, nuestra estrategia, subiendo escalones en complejidad, resistiendo, aunque a veces no es fácil, lo conseguirían. Quizá no el cien por cien, pero sí el noventa y nueve por ciento.

A la hora de abordar un caso, rara vez se dan por vencidos. Pocas, muy pocas veces han llegado a la conclusión de que un embarazo es imposible.

La alternativa, para el uno por ciento que resta, podría ser la maternidad subrogada. No es la opción que contemplan los fundadores de IVI, pero son conscientes de que muchas parejas optan por esa solución para convertirse en padres.

Hay que contemplar qué se hace con la maternidad subrogada, porque no deja de ser un problema, y a veces una necesidad para determinadas patologías. Pero el futuro pasa por la genética, por lograr, con técnicas mucho más sencillas y automatizadas, resultados superiores a los que conseguimos. Ése es el lado de la mesa en el que nosotros estamos. Tenemos una paciente con síndrome de Rokitansky, otra con unos ovarios perfectos y sin útero, otra a la que se lo han quitado porque padeció un cáncer de joven y, por ejemplo, otra paciente diabética que, si se queda embarazada, se puede quedar ciega o perder un riñón. Esos son los casos a los que nos enfrentamos. Son mujeres que no pueden tener hijos.

Tienes una insuficiencia cardíaca y puedes vivir treinta años más porque recibes un corazón de un donante. El problema de recibir un útero prestado nueve meses, desde el punto de vista médico, es la comercialización. El problema, desde el punto de vista médico, es la comercialización. Si se resolviera, si no hubiera una compensación económica, sacaríamos adelante casos. Pero se ha comercializado y, además, como, paralelamente, la única posibilidad de las parejas homosexuales masculinas de tener hijos es la maternidad subrogada, se complica mucho más.

La alternativa, para esas mujeres, es el trasplante de útero, pero en España tampoco está bien considerado desde el punto de vista ético, porque corren muchos riesgos. Por tanto, su alternativa es irse fuera. El mundo, también para esto, está globalizado.

Hoy, IVI cuenta con sesenta y cinco clínicas y ha extendido su marca a una decena de países, en Europa, América del Sur y Oriente Próximo.

**Después de fundar en Valencia, abrieron en Murcia su segunda clínica.
Fue una decisión médica que contravenía cualquier lógica económica.**

Nosotros somos médicos –continúa Remohí–, crecíamos como sabemos hacerlo, como el cáncer, haciendo metástasis. En aquella época, teníamos bastantes pacientes que venían desde Murcia a Valencia para que las tratáramos y conocíamos a los jefes de la universidad de los hospitales, eran amigos. Y pensamos: “¿por qué no una clínica en Murcia?” Por una intuición errónea –prosigue Pellicer–, que demuestra que no teníamos ni idea de emprender, ni espíritu empresarial, abrimos una clínica en Murcia. No tenía ningún sentido. Deberíamos haber ido a Madrid o a Barcelona, pero teníamos amigos allí, el establishment de la ginecología en Murcia nos era propicio.

Posteriormente, abrimos Madrid, porque el diez por ciento de los pacientes de Valencia eran madrileñas. Y, cuando ya habíamos abierto muchas clínicas, en Madrid, Murcia, Almería o Sevilla, a los diez años de que todo empezase, se incorporó Carlos Bartoméu. Fue determinante en nuestras vidas. Él le dio una estructura, un cuerpo y una cabeza a la empresa. Pedimos un crédito al Instituto Valenciano de Finanzas de ochenta y siete millones de euros y dimos un salto importante. Bartoméu es el responsable del diseño. Ya teníamos un nombre en España, ya éramos considerados, pero él dirigió la estrategia posterior y, a partir de ahí, crecimos de forma organizada.

El salto cualitativo llega con el desembarco en el gran mercado: Estados Unidos. En su modelo se gestó el concepto de IVI y allí crece ahora su marca, convertida en referente. En 2017, se fusionaron con la Reproductive Medicine Associates of New Jersey. El setenta por ciento del accionariado está en manos de la empresa valenciana.

La fusión ha sido complicada –admite Remohí–. Todos los procesos de este tipo son laboriosos –apostilla Pellicer–, pero ya estamos empezando a rodar. Las fusiones son siempre difíciles, partimos de culturas y visiones muy diferentes, siempre hay recelos. Pero, cuando superas todo eso, hay muchas sinergias. Por eso lo hicimos. De hecho, el futuro inmediato es consolidarse en Estados Unidos.

Con un fin, que citan, en este caso, al unísono: que nazcan niños.

Un hijo es un regalo, es un derecho. |



Encarna Piñero

Grupo Piñero

CEO

Fotógrafa: Isabel Permuy

Más de 15.000 amaneceres ha visto el Grupo Piñero. El sol, su imagen de marca, atesora toda una carga de emociones que quieren compartir con sus clientes: luz, energía, emoción, sostenibilidad... La empresa se desarrolla a caballo entre las dos orillas del Atlántico. Y así vive Encarna Piñero, entre Europa y América. Es la cara visible del proyecto familiar que fundó su padre. Al frente de él, con el apoyo de sus hermanas, se enorgullece de llevar el buen hacer de la marca España por el mundo.

Más o menos en la década de 1970, mi padre era comisario de policía, y, por esas casualidades que tiene la vida, al organizar un viaje de estudios, entró en contacto con el turismo.

Consecuencia de aquella casualidad, comienza la andadura empresarial de don Pablo: Grupo Piñero. Aquel primer viaje con un grupo de compañeros abrió las puertas a muchos otros, fue la semilla de un gran conglomerado familiar dedicado al turismo internacional.

El punto de inflexión –recuerda la primera de sus tres hijas, Encarna, consejera delegada de Grupo Piñero– fue un viaje a Mallorca. El equipo de Murcia se jugaba en Baleares la subida a primera división y, después de todo ese tiempo –admite divertida–, lo cierto es que aún no sabemos si ganó. Pero, para ver ese partido, mi padre decidió fletar un avión. Vendió las plazas enfrente de casa, con papeletas.

Cuando llegaron a la isla, se hospedaron durante unos días en el colegio San Cayetano, que entonces hacía también las veces de hotel. Ahí es cuando él se dio cuenta de la rentabilidad que tenía el negocio turístico: había ganado más con ese viaje que con su sueldo durante un año como comisario de policía. Así que se puso a indagar en ese mundo y, al poco tiempo, abrió un turoperador en Murcia. Poco después, fundó Viajes Levantur. Hoy día no existe como agencia, pero es la madre del grupo, ahí empezó todo.

En este negocio, las magnitudes son de tal dimensión que llega un momento en el que pierdes la noción de lo que significan las cifras.

Mallorca se convierte en un reclamo turístico internacional, el negocio prospera y obliga a la familia a hacer la mudanza. La isla es el centro de operaciones de la incipiente empresa.

En 1986, nos fuimos a vivir a Mallorca. Tenía quince años y para mí supuso un cambio brutal. Cuando me preguntaban cómo lo llevaba, respondía: "por el momento, bien". Pero ¡¿a Mallorca?! Hubiera preferido ir a casi cualquier otro lugar y la verdad es que nos acogieron muy bien, hoy me considero mallorquina de adopción. Esa mudanza supuso un gran cambio en nuestras vidas: personal, profesional y de crecimiento económico de la familia.

Nos fuimos a vivir allí porque, en esa época, muchos ingleses y alemanes viajaban a Baleares y había una gran necesidad de camas en la isla. Entonces, las vacaciones duraban un mes, todo el mes de agosto y nadie te garantizaba alojamiento durante tantos días. Mi padre compró dos establecimientos pequeños para asegurarse un mínimo de plazas hoteleras para el cliente español, que era al que se dedicaba. Esa fue nuestra primera incursión en el mundo hotelero, hasta que, a mediados de los noventa, nos fuimos al Caribe. Allí, en 1995, nació Bahía Príncipe como empresa hotelera, el germen de lo que hoy es la cadena.

En 2019, esa cadena suma catorce mil habitaciones distribuidas en veintisiete hoteles, ubicados en cuatro países: República Dominicana, México, Jamaica y España.

Tenía veintitantes años la primera vez que viajamos a República Dominicana. Fuimos toda la familia a pasar la Semana Santa. Mi padre nos dijo que había quedado con un señor que le iba a enseñar un terreno y un hotel, con posibilidad para invertir, en Río San Juan. Cuando llegamos, aquello era la selva. Eran cuatro bungalós en medio de un pueblo. Eso sí, con una playa muy bonita. Los mosquitos, literalmente, nos comieron. No era un destino turístico, en absoluto, estábamos en medio de la nada, in the middle of nowhere, pero mi padre, osadamente, decidió abrir un hotel allí. Negoció y compramos. No teníamos ni idea de lo que iba todo esto, desde luego no imaginábamos lo que iba a venir después.

Yo, entonces, trabajaba en el área comercial de la empresa. íbamos a las ferias y nos sentaban en una mesa, en el expositor de República Dominicana. Nos presentaban y hablábamos de Bahía Príncipe, que entonces era nuestro único hotel. Y nos decían:

- ¿Eso es in the middle of nowhere?
- Sí, sí, in the middle of nowhere.

Ése fue el inicio, en el medio de la nada. He vivido esto desde el primer minuto.

Años después, cuando en Río San Juan hicieron hijo predilecto a mi padre, le acompañé. El hotel es grande, tiene 940 habitaciones, y todos trabajaban con nosotros. Vas a pasear por allí y ves a la gente con el uniforme del hotel. En el ayuntamiento hicieron un acto muy bonito, sobre todo porque eran ellos los que lo organizaron, las personas del pueblo. No se me olvidará lo que dijeron:

- Han ocurrido tres hechos en la vida muy importantes: el nacimiento de Jesucristo, el descubrimiento de América y la llegada de don Pablo a Río San Juan.

¡Al mismo nivel los tres, nada menos! –sonríe Encarna–. Es una de las anécdotas más bonitas de todas las que hemos vivido en estos años. Fue muy entrañable.

Una historia de cuatro largas décadas tiene inevitablemente luces y sombras. Encarna Piñero no oculta que, a pesar de que la viabilidad de la empresa no se ha visto comprometida en ningún momento, sí han pasado por coyunturas complicadas.

El año 2005 es importante para el crecimiento de la compañía. Las decisiones importantes las tomaba mi padre. Yo, en ese momento, estaba en servicios centrales, el backoffice que da soporte técnico a las diferentes unidades de negocio. En ese ejercicio, abrimos dos destinos nuevos al mismo tiempo. No sé cómo pudimos soportarlo, porque fue una verdadera locura. Afortunadamente, tuvimos el respaldo de las entidades financieras para poder invertir. Pero llega la crisis, llegan 2009 y 2010, y todas esas inversiones te daban una foto, una imagen financiera muy delicada.

No hubo un momento crítico en el que nos planteáramos la posibilidad de vender, en absoluto, pero sí tuvimos que tomar decisiones importantes. Hicimos una reestructuración de la deuda, como lo hicieron muchos otros en esos meses.



En aquel momento, el mercado y las entidades financieras nos lo permitían. Eso nos ayudó a aliviar la abultada carga financiera, a resurgir y a seguir invirtiendo.

Después, la crisis propiamente dicha, se circunscribió más a España, a Europa. Afectó a nuestro turoperador, Soltur, pero, como no dependemos tanto del mercado europeo como del americano y canadiense, que, en ese momento, estaban creciendo, no lo percibimos. Tuvo un impacto menor al que pensábamos que iba a tener.

En este negocio, en el que las magnitudes son de tal dimensión, es esencial tener claro lo que realmente hay detrás de las cifras. En 2019, hemos invertido cien millones de euros en la apertura del Fantasía Bahía Príncipe de Tenerife y en la remodelación del Luxury Bahía Príncipe Ámbar de Punta Cana para adaptarlo al concepto "Solo adultos". Hemos seguido creciendo. El peso de la deuda apenas supera el dos por ciento, nuestra posición financiera es lo suficientemente saneada como para tomar decisiones en un año de gran expansión. No condicionará una decisión estratégica o de posicionamiento de negocio.

Entre bambalinas, en el expositor del grupo en Fitur, Encarna toma un frugal refrigerio al terminar la reunión con un ministro de un país latinoamericano antes de poner rumbo al aeropuerto para coger próximo vuelo.

Me siento orgullosa de mantener el legado que nos ha dejado mi padre. Somos embajadores de la marca España a nivel internacional.

Isabel ejerce de anfitriona. Es vicepresidenta y directora de Marketing y Comunicación. Lydia, la tercera de las hermanas, también vicepresidenta, se ocupa de la Innovación y la Calidad. En el vértice, Isabel García Lorca, su madre, la presidenta. Encarna es la primera ejecutiva y parece sentirse cómoda en su piel de empresaria. Es la que toma las decisiones y la cara más visible del grupo familiar, cien por cien femenino ahora que la segunda generación ha tomado el relevo.

Somos un grupo cien por cien familiar. Mi padre es el fundador, el visionario. Falleció en 2017 y, desde entonces, mi madre es la presidenta y yo he cogido las riendas como consejera delegada. Cuento con mis dos hermanas, que han depositado en mí su confianza y nos llevamos muy bien. También con todos los ejecutivos que me siguen en el proyecto. Me siento orgullosa de mantener el legado que nos ha dejado.

Somos, de algún modo, embajadores de la marca España a nivel internacional y nos sentimos también orgullosos de serlo. Los valores que definen la empresa nos los ha inculcado mi padre: el esfuerzo, el luchar por algo. Además, nos gusta lo que hacemos, lo hemos vivido desde pequeñas, es muy bonito. Disfrutamos, que eso es algo muy importante.

Hemos tenido la posibilidad de elegir lo que queríamos hacer. Mi padre lo tenía clarísimo: nosotras teníamos que continuar con el negocio, pero nos dejó margen para decidir si queríamos hacerlo. Y es cierto que, en un momento dado, te preguntas: ¿seré capaz de asumir el reto? De algún modo, te cuestionas a ti misma: ¿sirvo para llevar esto? ¿Me gusta realmente?.

No sé si me definiría como feminista, pero creo firmemente en la necesidad de alcanzar la igualdad de oportunidades en el ámbito laboral. También creo que, a la hora de dirigir, la mujer es muy eficaz, porque es más integradora, más sensible y tiene más capacidad de empatizar. Estamos más entrenadas para compatibilizar la vida personal y la profesional y esto no nos lo enseña nadie. Nos enfrentamos cada día a un árbol de decisiones mucho más amplio y eso posiblemente nos haga enfrentarnos también a la gestión empresarial con puntos de vista mucho más abiertos.

El grupo que Pablo Piñero fundó en los setenta se articula en 2019 en tres unidades de negocio. Living Resorts integra su actividad hotelera, residencial y de golf bajo la marca Bahía Príncipe. Cuenta con 27 hoteles y 14.000 habitaciones en República Dominicana, México, Jamaica y España. Además, en España, de la marca Piñero Hoteles. Travels, la segunda unidad, que reúne a sus marcas de turoperación, Soltour y de recepción de visitantes, Coming2. Y Services agrupa otros servicios, como el transporte sostenible en el interior de los complejos, la realización de vídeos y reportajes fotográficos o actividades lúdicas.

En nuestro modelo de negocio es crítico que el personal esté contento. Como empresarios, nos resulta muy difícil atraer talento a la industria del hospitality, porque empieza a tener mala reputación. Los trabajadores eligen también en función de la imagen y, en todos los centros turísticos maduros, ha habido venas de turismofobia que han repercutido negativamente sobre la reputación del sector. Quizá, a corto plazo, el efecto sea muy sutil, pero a largo plazo se nota. Por eso, los gobiernos deben ejercer un papel activo para sensibilizar a la comunidad local. Los ciudadanos deben saber que el turismo, un turismo regulado y sostenible, es bueno. Ha sido el exceso de visitantes en algunas ciudades, en los centros históricos, el que ha generado el desequilibrio que ha dado origen a las protestas. Pero

todos perseguimos la calidad. El turista de calidad es aquel que respeta el medioambiente, que se preocupa por la comunidad local y quiere consumir el producto local.

El turismo debe generar empleo, crear riqueza social y económica y quizás, en el sector hotelero, no seamos capaces de transmitir todo lo que aportamos como negocio a otros sectores o al crecimiento. Y eso es una forma de compromiso. Ser capaz de hacer feliz a un cliente es responsabilidad social, porque al final conseguiremos que consuma, visite de nuevo el país y genere esa economía cíclica que contribuye al crecimiento.

El perfil del huésped ha cambiado a lo largo de los años. Cada vez son más exigentes. No solo con los servicios que reciben, también con las prácticas de la empresa que los presta.

Nuestro reto como empresa turística es el de ser capaces de adaptar la oferta, el producto, a las distintas expectativas de cada cliente. Ahora, es más exigente. Estándares que antes eran un plus, ahora son commodities, como el wifi. Antes, determinados servicios en las habitaciones te diferenciaban de la competencia y, ahora, si no los tienes, estás fuera del mercado.

Cada vez son más sensibles con los compromisos de la compañía. Al fin y al cabo, la sostenibilidad significa que la huella que dejas en el lugar que operas contribuye a que todo esté mejor de cómo lo encontraste al llegar. Hay clientes que buscan un compromiso mayor de la empresa con la comunidad local o con el medioambiente. Piñero no usa plásticos ni desechables y eso lo agradecen. Otros piden una oferta gastronómica diferenciada o las familias actividades e instalaciones para todos. No puedes reformar un hotel cada dos años para adaptarte a cada necesidad y eso te limita. Tienes que ir moldeándolo para diferenciarte de la competencia, para que te elijan a ti y para crear marca.

El turismo y el turista del siglo XXI están a años luz del de los años setenta. Entonces, los hoteles debían estar a pie de playa.

El turismo debe generar empleo, ser un ambientador social económico.

Ser capaz de hacer feliz a un cliente es responsabilidad social, porque conseguimos que consuma, visite de nuevo el país y genere esa economía cíclica que contribuye al crecimiento.



Mi generación es mucho más sensible con el respeto al medioambiente que la anterior. En destinos maduros, como España, los gobernantes pecaron en su día de falta de visión a largo plazo, se dejaron llevar por el boom turístico y de la construcción. Es una herencia que ahora se traduce en responsabilidades para toda la sociedad, tanto para los poderes públicos como para las empresas. Nosotros trabajamos cada día para lograr mayores cotas de responsabilidad social en los destinos en los que operamos.

Su centro de operaciones gira en torno al Atlántico, pero no descarta ojear nuevos destinos en Asia.

Siempre te preguntas cómo te van a acoger en un país desde el punto de vista administrativo antes de ir. Necesitas seguridad jurídica, saber que no habrá un riesgo que ponga en duda tu inversión. Eso ayuda a la hora de decidir. Y, después, es necesario contar con un interlocutor válido en los gobiernos, un consejero o un secretario de Estado que entienda el sector, que lo vea como un motor de la economía. En el Caribe sí. En República Dominicana, México o Jamaica nos miman. Están muy sensibilizados, tenemos un interlocutor que nos entiende, que se compromete a hacer promoción y nos ayuda a posicionar el destino. Todos ganamos.

La estabilidad política te ayuda también a tomar decisiones de inversión, que es, al fin y al cabo, lo que te hace crecer. La administración debe estar sensibilizada, debe entender el sector turístico, saber cómo se gestiona una empresa para que sea competitiva y, por tanto, sostenible. Nos preocupa que las rigideces en el mercado laboral puedan restarnos competitividad. Nuestro sector es intensivo en mano de obra por lo que es necesario encontrar el equilibrio que nos permita tener y retener a los mejores sin que se resienta nuestra capacidad competitiva y de inversión. Por otro lado, los impuestos altos nos hacen menos competitivos, somos menos rentables y, por ende, menos sostenibles.

Piñero reivindica el papel insustituible de la empresa familiar en el tejido productivo español.

Las empresas familiares en España representan el ochenta por ciento del tejido productivo. Nuestros gobernantes deben ser capaces de empatizar con ellas, porque los que invierten y asumen riesgos son los empresarios, los que crean empleo y lo mantienen son los empresarios. |



Eloi Planes

Fluidra

Presidente ejecutivo

Fotógrafo: Óscar Bayona

Eloi Planes es vivaz, hombre de sonrisa fácil y lenguaje cercano que habla casi tan rápido como piensa. Llega a nuestra entrevista sorprendido por su última experiencia. Acaba de participar en una reunión organizada por Recursos Humanos con Pablo Pineda, el primer joven con síndrome de Down que ha terminado una carrera universitaria. Les ha dicho que fue un niño feliz y que sigue siéndolo. Ha podido comprobarlo. Se retrasaba y ha ido a buscarle. Le ha encontrado desayunando un café con leche. Por supuesto, disfrutándolo. El presidente ejecutivo de Fluidra reconoce que le ha impactado su forma de ver la vida. Probablemente, su creatividad extraerá de esa experiencia una lección que aplicará en la empresa.

Soy un tipo muy raro, ingeniero industrial y poeta. Si me hubieran preguntado si iba a estar aquí, hubiera dicho que ni en broma, más si cabe en la empresa que presidía mi padre. Siempre pensé que me iba a dedicar a otra cosa, porque mi visión romántica del futuro, mi vocación, era trabajar en África, contribuir a su desarrollo. Pero estaba estudiando, en Inglaterra, me quería comprar un R4 y no tenía dinero. Mi padre vino a verme, recuerdo que estábamos comiendo y me dijo: "si te quieres comprar un R4, trabaja como ingeniero a horas en la empresa". Ahí cambió todo. Empecé en el departamento de I+D. Tuve la suerte de coincidir con Antonio, la mano derecha de mi padre, una persona de referencia para los fundadores, mentor de un hijo de cada uno de ellos. Era un hombre serio, trabajador, que enseguida fue encargándose de tareas. Primero trabajé en el área de I+D y, después, me hizo responsable de la distribución en España y cambiamos el modelo logístico. Después, a través de otros departamentos, fui conociendo el sector, enamorándome de él. Podías cambiar cosas, abrir mercados, hacer adquisiciones. Esta es una compañía que trabaja con una dinámica muy flexible, puedes desarrollarte con mentalidad de emprendedor.

Esta es una compañía que trabaja con una dinámica y flexible, puedes desarrollarte con mentalidad de emprendedor.

Fluidra, el primer fabricante mundial de equipamiento para piscinas, no es la historia empresarial de una familia, sino de al menos cuatro, que son las que fundan la compañía. Pero es la suma de muchas más, la de todos los pequeños negocios unipersonales y familiares que, en su medio siglo de vida, han ido adhiriéndose al proyecto. La primera piedra se pone en 1969, cuando los Planes, Serra, Corbera y Garrigós deciden aunar esfuerzos para hacer de un pequeño negocio algo más independiente. Y más grande.

Los Corbera y los Serra tenían una empresa de construcción de piscinas y pistas de tenis, con varias filiales en España. Se llamaba Reindesa y todavía hoy existe. Es independiente, pero Fluidra parte de ahí. Por esas fechas, Robert Garrigós conoció a mis padres en las reuniones semanales en la Escola Paras. Sabía que mi padre no estaba muy contento con su trabajo y él buscaba a alguien para construir piscinas. Todo lo relacionado con la hidráulica, filtros o bombas se importaba de Estados Unidos y su idea era crear una empresa para hacerlos en España. Mi padre dudó, en un principio le dijo que no, pero después de hablar con los Corbera y los Serra, acabó formando parte del proyecto.

Así se crea Astral de Construcciones Metálicas, en 1969. Es el año en el que el hombre llegó a la luna, creo que por eso decidieron ponerle ese nombre. Nace como una empresa pequeña. La posición de los Serra y Corberá era inversora, mientras que la de mi padre y Garrigós era de emprender, de desarrollar el negocio. Y rápidamente cayeron en la cuenta de que no tenía sentido fabricar solo para Reindesa, tenían que hacerlo para más empresas del sector.

Empiezan en el mercado español y no tardan en abrir delegaciones. La filial en Francia nace en 1972 y la de Italia en 1976. Cuando llegué a director general, en el año 2000, estábamos ya en veintidós países. El mercado español superaba el treinta por ciento de la facturación y Europa tenía también un peso, pero ya habíamos llegado a China, Oriente Medio o Australia.

En la década de 1980 conforman el modelo de empresa. Se construyen las primeras fábricas, se crece en el mercado español y se abren filiales en toda Europa. Son años de fuerte crecimiento.

La internacionalización y el carácter emprendedor están en el ADN de la compañía. Si un mercado estaba maduro para entrar, se abría. La dinámica te llevaba a ello, no te daban cuenta y tenías una delegación en cualquier país. Disponían del equipo fiscal, el legal, la gente que llevaba el negocio. Yo les decía: ¡me tendrás que enterar, que soy el primer ejecutivo!

Hasta los noventa, crecemos a base de empresas especializadas en cada geografía. En el capital, participaban las cuatro familias con un socio local, alguien que había trabajado para un distribuidor, conocía el sector, quería desarrollarlo y abría las puertas. En algunos casos, eran industriales que nos permitían ampliar la gama de productos de nuestro catálogo. Entramos en la metalurgia, plásticos o química.

Llega un momento en el que tenemos más de cien empresas. En el mercado español había varias, una para la zona centro, otra en Andalucía o en Levante. En cada una de ellas, con un socio minoritario sobre el terreno. Aportaba competencia interna, que es algo que siempre nos ha gustado. Pero la complejidad era cada vez mayor y la empresa se hacía inmanejable.

Llega el momento de poner orden y se hace a las puertas del nuevo siglo. Se fusionan y organizan los negocios en función de su ámbito geográfico o actividad principal. Las empresas se agrupan en cinco holdings: piscina, equipamiento para piscinas, químicos y mantenimiento, válvulas y tratamiento de aguas. La reestructuración acarrea cambios en la actividad productiva y en el capital.

Mi padre plantea ordenar los negocios agrupándolos en cinco holdings. Uno de ellos se dedica, al cien por cien, al negocio de las piscinas. Se le pone el nombre de Aquaria. La gestión se profesionaliza. En ese momento, estamos en veintidós países, facturando algo menos de doscientos millones.

Los socios fundadores salen del capital de las pequeñas empresas para estar en el de los holdings. Algunos minoritarios deciden canjear sus acciones, a otros les da salida el Banco Sabadell. Su entrada en el accionariado en 2002, marca un punto de inflexión. En ese momento, en el consejo se sentaban dos generaciones, la de los fundadores y la de sus descendientes.



Los socios mayoritarios habían acordado que podría trabajar en la empresa un hijo de cada familia y que, si alguno de ellos tenía capacidad, podría llegar a ser director general.

Yo era el último y el más joven. Tampoco había otro, porque los demás, por uno u otro motivo, no acabaron aquí. Me dieron la responsabilidad de ser director general del grupo de piscina. Desde ahí, con mi padre y Antonio todavía en el consejo, pude crecer muchísimo como directivo.

La presencia del Banco Sabadell en el capital y en el consejo de administración favoreció el cambio generacional. No solo en el primer nivel, en el consejo, sino sobre todo abajo, a nivel de compañía. Algunas personas, que habían trabajado con mi padre, llevaban treinta o más años en la empresa. Tenían un carácter emprendedor, habían construido valor y patrimonio, pero había que renovar. Había siete compañías en España y eso no tenía sentido, se tenían que fusionar. El Sabadell, comprando sus acciones, aportó liquidez y eso nos ayudó.

De 2002 a 2007, se ordena toda la empresa y crece de forma espectacular. La facturación se dobla, hasta los seiscientos cincuenta millones de euros. Llegamos a treinta y cinco países, abrimos dos nuevos cada año, porque en

La internacionalización y el carácter emprendedor están en nuestro ADN. Si un mercado estaba maduro para entrar, lo hacíamos.

ese período empezamos a hacer adquisiciones. Al principio, nos preocupaba endeudarnos o que nos engañaran. Nunca habíamos salido al entorno internacional a comprar.

Nuestro mercado estaba muy fragmentado. Había muchas empresas, muy pequeñas y muchas vendían un único producto. Si nos interesaba su localización geográfica, se incorporaba a nuestra red y distribuía nuestro producto. Si era una empresa productiva, disponía de nuestra red internacional para vender. De 2002 a 2007, crecimos un veinte por ciento de media, la mitad fue orgánico y la otra mitad inorgánico. Todo nos salía bien. Nos creímos buenísimos.

Teníamos por delante el reto de la salida del Banco Sabadell y la forma más lógica, después de estudiarlo, fue cotizar en bolsa. Podríamos haber tomado la decisión de vender y, de hecho, estuvimos en algún proceso, pero enseguida llegamos a la conclusión de que teníamos una compañía en un sector estructuralmente sano, muy de nicho, con buenos márgenes, buena generación de caja, con proyecto y que teníamos un recorrido brutal. Estados Unidos prácticamente no lo habíamos mirado y el mercado internacional estaba aún lleno de oportunidades.

Las familias fundadoras habían generado mucho valor, la compañía nació de cero y valía seiscientos cincuenta millones. Se planteó también la cuestión de recoger beneficios. El cambio generacional, que es una de las cuestiones que puede entrañar riesgo, estaba hecho y pensaron que tal vez valiera la pena capitalizar una parte de la inversión, pero apostando al mismo tiempo por el proyecto, por una empresa que tenía capacidad de liderar. Esa voluntad de seguir consolidando, formando parte de la empresa, les conduce a salir a bolsa, era la mejor alternativa, porque les permitía hacer algo de caja, diversificarse a nivel patrimonial y seguir apostando por la empresa. La idea que teníamos en mente era clara: cotizar, demostrar en cuatro años el crecimiento que podemos generar y poner el ojo en Estados Unidos. Sabíamos que podíamos entrar en el mercado americano a través de una operación corporativa. Pero uno prevé y la vida cambia...

Fluidra se estrenó en bolsa el 31 de octubre de 2007, tras un verano de intensas caídas que presagiaba un horizonte complicado. Pocos esperaban lo que estaba por llegar y su primer ejecutivo no estaba entre ellos. Antes que lamentarse, decidió que la crisis era la oportunidad o, cuando menos, creaba la necesidad de dar un nuevo golpe de timón. Tocaba reinventarse de nuevo.

Los mercados avanzaban lo que iba a ocurrir, pero eso lo aprendes después, con la experiencia de diez años. En el momento de la salida a bolsa, hicimos un buen trabajo de comunicación, dijimos que había sido Lehman Brothers, pero...

Habíamos seleccionado a nuestros consultores y a tres independientes para formar parte del consejo. Uno era español, otro americano y otro chino. Parecía un chiste, pero respondía a nuestras necesidades. Queríamos hacer la expansión en Estados Unidos y en China, por eso seleccionamos a una persona que había hecho un importante desarrollo de la industria en ese mercado. Y necesitábamos a alguien que nos ayudara a entender el mercado de capitales, que nos enseñara qué significaba ser una empresa cotizada y a leer lo que decían los inversores.

En el verano de 2007, estábamos en pleno proceso de salida, fijada para principios de noviembre. La empresa era una olla a presión, teníamos que tomar muchas decisiones. Mi familia estaba en Mallorca y cogí una semana de vacaciones. Allí estaba uno de nuestros consejeros y quedé a tomar un café

con él en Palma. Era independiente, entonces lo conocía poco. Le comenté que teníamos un follón tremendo, que no sabíamos si llegábamos a tiempo y que nos habíamos quedado sin nombre. Aún teníamos que auditar las cifras. Le pregunté qué le parecería que lo retrasáramos hasta principios de 2008 y me respondió: "si lo retrasas, no vas a salir a bolsa en los próximos diez años, porque llega la crisis y habrá riesgo de moneda o de país". Cuando regresé a casa y mi mujer me preguntó qué tal me había ido, le dije que habíamos escogido a un consejero muy negativo, que no parecía estar en sus cabales. Pero, en aquel momento, decidí que seguíamos adelante con la fecha prevista. Nos iba fantásticamente bien, en 2007 habíamos crecido un veinticinco por ciento.

2008 fue un año decente. Teníamos previsto crecer un veinte por ciento y prácticamente no crecimos, pero íbamos bien. Sin embargo, cuando el año acabó, se produjo un cambio muy rápido. La acción empezó a caer y nuestra actividad se ralentizaba. Éramos una compañía privada, hacíamos poca comunicación externa y, de repente, estábamos en un nuevo entorno, teníamos que ser proactivos.

En 2009, la crisis nos alcanza también a nosotros. Ahí sí sentí miedo. Recuerdo ver las cifras de enero, las de febrero... Y las caídas de ventas eran espectaculares. Empezó muy mal y lo acabamos con un retroceso del quince por ciento en ventas, pero no de un treinta o de un cincuenta por ciento, como se produjo en otros sectores. Al principio, descendió con mucha fuerza para después suavizarse. Cuando llegas a los meses de temporada, el parque de piscinas se pone en funcionamiento. Eso limitó la caída.

La mayor parte del negocio se hace contra ese parque y en el mundo hay dieciséis millones de piscinas que se estropean, necesitan mantenimiento o aparecen tecnologías que las dotan de más eficiencia energética y las hacen

La mayor parte del negocio se hace contra el parque y en el mundo hay dieciséis millones de piscinas que se estropean, necesitan mantenimiento o aparecen tecnologías que las dotan de más eficiencia y las hacen más seguras.

Lo que al empezar la crisis me pareció una gran debilidad, fue nuestra gran fortaleza: cien personas que sentían esta empresa como suya a las que había que explicarles que necesitábamos un cambio de mentalidad. Fue lo más sencillo.



más seguras. Y este negocio, que es recurrente, se mantuvo. Pero mercados como el español o el americano estaban muy sobre calentados en nueva construcción y esa desapareció. Para nosotros, España pesaba en aquel momento más de un treinta por ciento y de construir sesenta mil piscinas pasamos a seis mil en solo un ejercicio. El impacto fue muy alto y lo notamos.

Habíamos salido a bolsa con un proyecto de diversificación, habíamos llegado a entrar en el segmento de tratamiento de agua doméstico o industrial y fuimos desinvirtiendo. A lo largo de la crisis, nos centramos en nuestro negocio principal. Apostamos por las piscinas, donde sabíamos que éramos buenos y veíamos recorrido. También nos queda el negocio de conducción de fluidos, válvulas, conexión o automatización.

El gran riesgo era que nuestra compañía estaba formada por muchas empresas, con mucha autonomía y preparadas para crecer un veinte por ciento, no para caer un quince. La coyuntura requería otra forma de gestionar. Sin embargo, lo que a mí me parecía una posible debilidad, fue nuestra gran fortaleza.

Aquí había cien personas que sentían esta empresa como suya y había que explicarles que necesitábamos un cambio de mentalidad. Pensaba que sería lo difícil y lo más sencillo fue decirles que debíamos hacer un cambio estructural, porque una parte del negocio que habíamos conocido hasta ahora no iba a volver. El Consejo me respaldo, es una de las cosas que más agradecí, porque, si hubiéramos tardado en actuar pensando que todo volvería a ser como antes, lo hubiéramos pasado mal. Fuimos rápidos.

Hubo que olvidarse de la cuenta de resultados para gestionar el balance. Llegué muy pronto a la conclusión de que las empresas iban a morir por balance, por endeudamiento que no podían pagar. Nosotros teníamos una posición bastante buena, pero, con una caída de este tipo, el riesgo existía. Y 2009, el primer año de pérdidas de la historia de la compañía, es el de más generación de caja sin crecer prácticamente en ventas. Eso nos permitió que el resultado de 2010 estuviera bien a nivel de balance.

Lamentablemente, tuvimos que hacer ajustes de empleo, pero con un impacto muy local. Nuestro negocio es estacional y una parte de la plantilla era temporal. Ese ajuste fue relativamente menos doloroso.

Tuvimos que hacer ajustes en España, en países que sufrieron mucho. Pero en otros fue al revés. La época de 2009 a 2012 fue muy complicada des-

de el punto de vista de la gestión. Por una parte, debías hacer frente a la falta de crecimiento o incluso al decrecimiento y adaptarte a ello. Por otra, debías decidir qué hacías con tu capacidad de producción. Si nuestras fábricas no alimentaban al mercado español, habría que buscar otro país al que enviar el producto. Ahí fue donde muchas empresas se vieron obligadas a exportar. Nosotros, aunque éramos internacionales, teníamos la misma problemática. Pero si algo sabíamos hacer bien era eso, estábamos preparados. Pensamos que, si antes abrímos un país, ahora tendríamos que abrir dos o incluso tres para asumir la caída de los mercados en los que estábamos. Eso hizo que el ajuste no fuera global, eso nos permitió atravesar la crisis de forma menos dolorosa.

Habíamos pensado que éramos los mejores y nos dimos cuenta de que no era tan fácil.

De 2009 a 2013, si la mirabas desde fuera, la compañía tenía encefalograma plano, las ventas estaban estancadas. Pero es una época de una transformación brutal. Perdimos muchas ventas en Europa, pero, sin entrar en Estados Unidos, las ganamos fuera. Y cambiamos. Éramos una compañía con mucho producto, muy basada en la construcción de las piscinas y, durante esta época, incorporamos empresas que trabajan con productos dirigidos al parque que ya existía, empresas de robots, electrólisis de sal o iluminación a leds.

Todo este cambio interno no se veía. Recuerdo que regresaba de Asia contento, porque habíamos doblado la facturación allí y prácticamente lo perdimos en una semana en España. Costó mucho, pero todo ese trabajo nos transformó. Cambiamos también la forma de hacer negocio en los países de Europa donde teníamos ya una alta penetración. Nuestra delegación evolucionó a un modelo más ligero, cercano, más eficiente y mejor para el cliente. Es un cambio profundo y con él la compañía ganó.

Teníamos la habilidad de la internacionalización, la estabilidad emprendedora de hacer y también ganamos en gestionar balance. Nos dimos cuenta de que no todo es cuenta de resultados, de que el modelo de negocio debía evolucionar para poder mirar hacia delante. Y todo esto se hace durante estos años.

En la crisis, comienza a gestarse el nuevo modelo de empresa. Cuando cambia la coyuntura económica, ya están sentadas las bases para crecer de nuevo.

Es más fácil, entre comillas. Durante la crisis, las personas más prudentes han ganado peso en la organización, los departamentos financieros ya no son negocio, sino control. Cuando acaba, los poderes se balancean, tienes que hacer el cambio.

Planteamos un plan estratégico en 2013. Lo llamé Plan Merlín, porque me contaron una historia que me pareció interesante para cambiar la mentalidad de las personas. No sé si fue exactamente así, yo he reformulado mi propia historia:

El rey Arturo tenía un problema y durante varios meses, con todos sus caballeros, estuvo buscando a Merlín. Lo encontró sentado en una fuente. Y, cuando se acerca a él, le dijo:

- Sabía que venías Arturo.
- ¿Cómo lo sabías?
- Porque vivo en el futuro, sabía que ibas a venir.

El ejercicio que planteamos a las personas fue: olvidémonos del momento, de dónde estamos y vayamos a dónde queremos estar dentro de cinco años. Pensemos cómo vamos a ser, qué es lo que hemos conseguido, cómo somos. Y, una vez estemos allí, volvamos atrás y empecemos a dar los pasos para llegar.

Cuando presenté el Plan Merlín en el Consejo, me dijeron que le pusiera otro nombre, porque sonaba a pamplinas. De hecho, fueron duros conmigo. Sobre el papel, era muy agresivo, pero, ahora puedo decirlo: lo conseguimos. Estaba centrado en ganar penetración, porque ya estábamos prácticamente en todos los países. Dejamos al margen Estados Unidos, ahí no dedicamos prácticamente nada de inversión y nos centramos en el resto, en los que teníamos una posición fuerte que queríamos mantener. Un año antes de cerrar el plan, estábamos en las cifras del Merlín. Eso nos permitió mirar con seriedad la posibilidad de hacer una operación corporativa en Estados Unidos.

De 2009 a 2013, si la mirabas desde fuera, la compañía tenía encefalograma plano, porque las ventas estaban estancadas. Pero es una época de una transformación brutal. El cambio interno no se veía, pero fue profundo y la compañía ganó.

La fusión con Zodiac se anuncia en 2017 y se materializa en 2018. Después de la operación, Fluidra es una empresa global que abarca de principio a fin todo el negocio de piscinas. También en Norteamérica.

Siempre hemos mantenido un tamaño similar al de las empresas americanas. Ellas, como nosotros, también sufrieron durante la crisis. En 2007, éramos líder mundial por tamaño, pero no estábamos en el primer mercado mundial. En 2016, manteníamos el liderazgo, pero seguíamos fuera de ese mercado, que es el primero, porque representa el cincuenta por ciento del sector.

Empecé a pensar en la fusión en 2009, en plena crisis. Había tres grandes fabricantes americanos con posición en el primer mercado y nosotros éramos muy fuertes fuera de Estados Unidos. El objetivo era unir dos piezas para crear una, la pieza perfecta, el líder mundial. Nosotros teníamos tres opciones, ellos solo tenían una. Por eso, durante la crisis pusimos el foco en no perder esa posición estratégica. Más allá de los números o las cifras, mantuvimos esa obsesión.

La operación siempre ha estado ahí, siempre hemos hablado de ello. Creo que mi padre ya se debió sentar a hablar con ellos en algún momento. Pero es a finales de 2017 cuando todos los elementos se alinean y nos permiten llegar a un acuerdo con Zodiac que nos sitúa como la primera compañía del sector a nivel mundial.

Intentamos ser bastante rápidos a la hora de despejar incertidumbres. La operación se anuncia en noviembre de 2017 y no se cierra hasta el 2 de julio, cuando nos dan los permisos. Durante esos seis meses, no puedes actuar como una empresa, porque sigue habiendo dos. No puedes ejecutar, pero sí planificar. Durante esos siete meses, Bruce Brooks y yo tratamos de definir muy bien el futuro para que las incertidumbres, que había que gestionarlas, fueran mínimas. En ambos casos, el liderazgo de primer y segundo nivel eran muy cercanos a las personas y eso nos ha permitido mantenerlas a bordo. A veces, en una fusión, no te das cuenta y al que necesitas ya no está. Nosotros no hemos perdido a nadie que necesitáramos en la siguiente fase y creo que se debe a que fuimos muy claros posicionando a las personas.

En 2020, tras atravesar el primer año completo de fusión, Fluidra es el paraguas global que agrupa a cuatro marcas: Astral, Zodiac, Jandy y Polaris. Sus soluciones abarcan de principio a fin todas las necesidades de una piscina, desde la construcción a la automatización o la limpieza.

La operación en Estados Unidos siempre ha estado ahí. Pero es a finales de 2017 cuando todos los elementos se alinean y nos permiten llegar a un acuerdo con Zodiac que nos sitúa como la primera compañía del sector a nivel mundial.

Acercamos muchísimo el producto al profesional, porque es el prescriptor, el que tiene contacto con el usuario final.

En dos mercados bien diferenciados, el residencial y el público comercial, el de los grandes equipamientos.

El mercado español es muy importante, es el tercero del mundo, tiene el siete por ciento del parque mundial y siempre crece, entre un uno y medio y un dos por ciento al año. Pero nuestra compañía ya está muy diversificada geográficamente.

Competimos de dos maneras muy diferentes. En residencial, tenemos el catálogo más amplio de producto en la piscina, cualquier cosa que necesites la vas a encontrar. Acercamos muchísimo el producto al profesional, porque es el prescriptor, el que tiene el contacto con el usuario final. Tenemos sesenta y cinco mil clientes en el mundo y nuestra red de distribución propia es un almacén donde encuentra todo lo que necesita para construir una piscina, mantenerla o mejorarla.

En piscinas comerciales, más grandes, una parte viene a través de esta misma red, el profesional que prescribe. Y hay grandes proyectos a los que hacemos una aproximación lo más cercana posible a la parte conceptual. Si podemos estar al inicio, mejor que una vez que ya está acabado. Fluídra Engineering es la que aporta las soluciones. Hacemos piscinas con fuentes, con peces, proyectos espectaculares, realmente bonitos, que se disfrutan en el desarrollo. Algunos están ahí, otros nunca llegan a ejecutarse.

Los lagos de César Manrique en Canarias, las piscinas climatizadas del Galdea Innú o el Hermitage & Spa de Andorra, las cortinas de agua del centro de negocios Yeny Hayak en Bakú o las lagunas y piscinas navegables que recorren los clientes del Anantara Palm Resort de Dubai son obra de Fluidra. Grandes o pequeñas, residenciales o espectaculares, el futuro de la piscina pasa, en opinión de Planes, por cuatro factores: la salud, la sostenibilidad, automatización y conectividad.

La piscina es un elemento de cierta complejidad. Tienes que tratarlo con química para que el agua esté bien desinfectada y de manera física refiriéndonos a todo el sistema hidráulico de filtración. Más después la climatización, la iluminación y su diseño e integración en su entorno.

En una grande, de competición, las características vienen dadas. Son proyectos interesantes, pero la FINA marca los límites. Es poco creativo. Los grandes retos están en los resorts, van ligados al desarrollo turístico, que cada vez apuesta más por la salud y el wellness.

Todo lo referente a la salud ligada al agua es una tendencia clara. La gente se pregunta por qué tiene que usar cloro y no otras sustancias menos agresivas para la piel. Y les explicamos que con una dosificación correcta, el cloro no tiene por qué resultar agresivo. Se fija en la calidad del agua, pero también en la parte constructiva, por ejemplo, el hidromasaje. En mercados como el americano, a nivel residencial, el spa está integrado en la piscina. También a escala comercial ha cambiado. Antes, los hoteles tenían una piscina grande y honda. Hoy, hay una grande, una zona infantil y otra de wellness con agua fría y caliente. La salud y la sociabilización en torno a la piscina han hecho que evolucione.

Otro elemento, cada vez más importante, es la sostenibilidad, todo lo referente a la eficiencia. La piscina es un sistema cerrado, está en zonas donde la falta de agua no es extrema y, por tanto, su uso está relativamente poco regulado. Pero hay trabajo por hacer para que consuma menos, para llevarla al mínimo. También consume energía, porque tienes que bombear agua. Y aquí han aparecido productos que lo hacen más eficiente. Son vectores de crecimiento. El tercero es hacer fácil lo complejo, para el instalador y para el usuario. Ahí entra la automatización y la conectividad, permitir que desde el móvil se pueda actuar a distancia sobre la piscina.

Hoy, echando la vista atrás, Eloi Planes no se arrepiente de la decisión que tomó: apostar por Fluidra.

Era lo que buscaba, cubría mis expectativas profesionales. Por un R4, quedé atrapado. **I**

A professional portrait of a man in a dark suit, white shirt, and light blue tie. He is looking directly at the camera with a neutral expression. The background is blurred, suggesting an indoor setting like an office or a ship's interior.

Álvaro Platero

Astilleros Gondán

Presidente

Fotógrafo: Miki López

Astilleros Gondán se levanta en un paraje de ensueño. En la ría del Eo, en la frontera natural entre Galicia y Asturias, ha crecido recostado en un acantilado, con los pies sobre un banco de arena. Enfrente, el núcleo urbano de Castropol, un bello pueblecito de casas que relucen entre el prado. Y, a unos metros, abriendo la puerta al mar, el Puente de Todos los Santos. Una orografía casi imposible para un astillero que Álvaro Platero conoce como la palma de su mano, porque, cuando llevaba pantalón corto, lo recorría de la mano de su abuelo. Herederos de los constructores de la Armada Invencible, cuatro generaciones de su familia han hecho barcos. Los de entonces eran de madera, los de hoy son soluciones tecnológicas avanzadas.

El sector naval es como una ola. Me lo dijo mi abuelo cuando entré en el astillero y es una verdad como un templo, como casi todo lo que él decía: no te creas muy bueno cuando contratás muchos barcos ni muy malo cuando no contratás ninguno.

Durante una existencia casi secular, ha habido tantos momentos buenos como malos. Gondán ha vivido duras crisis e incluso guerras, pero también períodos dulces, como ahora. La vinculación de la familia con los barcos comienza a finales del XIX, de la mano de Francisco Díaz Fernández, mi bisabuelo, un carpintero nacido en Berbesa, pero procedente de una familia oriunda de Gondán, la aldea de Lugo que le ha prestado el nombre.

Mi bisabuelo ya hacía barcos. Era carpintero de ribera y bajó a la costa desde un pueblecito que se llama Gondán, que está un poquito más allá de Ribadeo. Eran de madera. Trabajaba en una especie de subcontrata, cuatro o cinco carpinteros que se movían por la ría del Eo. Aquí había tradición de construcción naval. Desde la Armada Invencible, ya se hacían barcos.

**En una espiral de proyecto,
fui tocando todos los puntos:
infraestructuras, personas,
mercados.**

Tenía once hijos y uno de los pequeños, mi abuelo, empezó de niño a trabajar con él en la carpintería. A los once años, hizo su primer bote pequeño, un chalano. No conocía a muchos de sus hermanos y, como estaban en Argentina, viajó hasta allí para trabajar. Era muy jovencito –unos quince años–, pero decidió quedarse y llegó a la categoría de “medio oficial”. Sin embargo, las condiciones para los emigrantes eran complicadas. Pasaban hambre, había mucha humedad y enfermó de neumonía. Estuvo en un hospital horrible, en vez de mejorar, empeoraba. Así que, en 1920, le enviaron a España a morir. Pero se embarcó en un mercante alemán y tuvo la buena suerte de que, durante el mes de travesía, hizo sol y buen tiempo y le dieron muy bien de comer. Su padre iba a Coruña a recibir un hijo moribundo y, cuando llegó, estaba hecho un brazo de mar.

El abuelo era el típico personaje de la postguerra hecho a sí mismo. Era emprendedor, tenía un cerebro portentoso, hacía cálculos de cabeza que yo soy incapaz de hacer con ordenador. Un señor –recuerda su nieto con admiración– fuera de lo común. Él, contra viento y marea, sin materiales, construyó Astilleros Gondán. Con él, con Francisco Díaz Martínez, en 1925, nace la empresa. Llegó a fundar varios astilleros, tuvo barcos de pesca y de carga y hasta una ganadería. “Trabajo y barcos –solía decir– son focos de desarrollo para la zona y prosperidad para sus habitantes”.

El germen de la empresa es un encargo arriesgado. Un armador de Lugo buscaba un carpintero para incorporar un motor comprado en Estados Unidos a sus traineras de madera. Pensaron que el bisabuelo de Platero podría hacerlo, pero lo rechazó porque le parecía inviable. Unas semanas después, su hijo, Francisco Díaz Martínez, les planteó una alternativa que acabó convirtiéndose en un hecho: el primer barco de pesca motorizado en esa zona. Su éxito le proporcionó tantos pedidos que, para organizar el trabajo, decide fundar la empresa.

Fue un revolucionario. Al principio, hacían embarcaciones de veinte o treinta metros de eslora, de madera, cargueros o pesqueros y hubo también un contrato de doce lanchas de vapor para la Armada. Se iba al monte una semana a buscar robles y pinos curvados para que las cuadernas para los cascos tuvieran ya la forma hecha. Usaban camiones de ruedas macizas, utensilios que ahora parecen prehistóricos. Pero no fue hace tanto, ocurría en los años cuarenta, después de la guerra, cuando no había de nada.

En los sesenta, empezaron a hacer barcos de acero. En eso también fue pionero. Los carpinteros tuvieron que reconvertirse en caldereros y soldadores. Fue una época muy difícil, porque, aunque se compraron nuevas y más modernas herramientas, no había grúas, todo lo hacían con puntales y cuerda. Y con una inteligencia tremenda. Sin ninguna ayuda, al contrario, porque Gondán está en un barranco al lado de un acantilado, se encontraba con todas las pegas del mundo.

Cuando, pasados los años, vimos que el astillero necesitaba crecer y fuimos al registro para ver de quién eran los terrenos que había por encima nos encontramos con que eran de mi abuelo. Diez años antes, se los había cambiado a una señora por una finca buenísima. Ella pensaría que le engaño, pero el valor del prado a él le daba igual, lo que quería eran las tierras sobre el astillero. Es el único que hay en España en tres alturas, no podíamos desarrollarnos de otra forma.

Francisco Díaz Martínez tenía descendencia, pero las diferencias entre unos y otros provocaron un salto generacional en la gestión y en la presidencia de la empresa.

Mi abuelo tenía cinco hijos. Los dos varones trabajaban en la construcción naval y también el marido de la tercera. El pequeño estaba enfermo y la mayor era mi madre. Ni ella, ni mi padre tuvieron nada que ver con los astilleros. Mi padre era director de Correos y los negocios le horrorizaban. Uno de mis tíos era ingeniero naval y trabajaba en Gondán, pero se distanció de su padre y se fue. Le dio Astilleros Armón, en Navia, que era suyo. El segundo también tuvo problemas con él y se fue a Ojeda y Aniceto, un astillero en Avilés. Y el marido de la otra hija acabó quedándose en el astillero que tenía en Huelva.



Cuando mi padre se jubiló, como necesitaba que le echaran una mano, vino a ayudar al que era director general, Ceferino Ron, un ingeniero naval que, desde hace más de cuarenta años, trabaja con nosotros. Como mi abuelo llevaba las empresas desde Madrid, mi padre fue la cabeza visible de la familia en la empresa hasta que llegué.

Estudié Ingeniería Naval y, en cuanto acabé, en 1987, comencé a trabajar en el astillero. Yo era el ojito derecho de mi abuelo desde bien pequeño, me llevaba con él a recorrer los muelles y las gradas. Tenía mucho carácter... Era el típico empresario de mente clarísima, pero con el que resultaba muy difícil convivir. Su vida era el astillero y sacrificó a la familia por la empresa. Cuando empecé, él tenía ochenta y cinco años y la sucesión ya generaba problemas. Como era mayor, había armadores y proveedores que se preguntaban qué iba a pasar antes de hacer cualquier encargo.

Hice una transición tremadamente rápida, en cuatro años. En 1991, tuve plenos poderes y me convertí en Administrador junto a mi abuelo. Era una bicefalía mancomunada. Quería que fuera director yo solo, pero le dije que,

En el momento más complicado, fue cuando más invertí. Sin nuestras inversiones y las ayudas que recibíamos, no hubiéramos hecho la reconversión. Y sin ella hoy estaríamos muertos.

mientras él viviera, estaríamos los dos. Supervisaba todo, pero me dejaba hacer. Yo tenía por delante una tarea brutal.

Empecé por arriba, de director general adjunto, en vez de por Producción, que es lo que me hubiera gustado. Cuando vienes de abajo, sabes cómo hacer un barco, cómo funciona. Vas aprendiendo y tomando decisiones con el conocimiento que tienes, que es lo que está haciendo mi hijo y cualquiera que va subiendo. Entran por Producción y pasan a Oficina, después a Gestión. Yo tuve que ir metiéndome de arriba hacia abajo, que es más complicado porque debes cambiar cosas que no dominas. Tuve suerte. Ceferino Ron, lejos de verme como un problema, me vio como una solución. Me enseñó todo lo que tendría que haber aprendido desde abajo y descargó en mí lo que no le gustaba. A él le encanta el tema comercial y yo me encargué de los bancos, las cuestiones administrativas y societarias o de la representación en el Ministerio o en las asociaciones. Empecé por fuera antes que por dentro. Pero, a la vez, tenía que ver quién era quién y cómo estaba el astillero.

Álvaro Platero desembarca en el astillero en una época complicada. España acaba de entrar en la Comunidad Europea y se enfrenta a cuotas y exigencias regulatorias que estrangulan la actividad de los pesqueros, su principal cliente. Para colmo de males, el sector naval atraviesa una difícil reconversión industrial y los fabricantes asiáticos pujan para hacerse con el mercado mundial gracias a sus ínfimos costes laborales. Un entorno diabólico para una empresa que ya de por sí necesitaba savia nueva y una profunda transformación.

El astillero estaba muy bien económico, pero muy atrasado tecnológicamente. Hacía cosas clásicas, muy rudimentarias. Las grúas estaban viejas, pero como sabían que no se iba a comprar una nueva, todo era dejarse llevar. Dejarse llevar cuesta abajo. Se hacían los planos con Rotring y cartabón. Había que invertir en infraestructuras e informatizar.

Hicimos naves, compramos máquinas de oxicorte, ordenadores, invertimos en muelles o en grúas. Fue complicado, pero la gente respondió muy bien. Siempre hay el típico señor que dice:

- Es que así lo hicimos siempre.
- Como así lo hicistéis siempre –respondía–, es hora de cambiar.

Hicimos una revolución tecnológica a medida que cambiábamos a las personas de sitio. Como tenía mucho apoyo de mi abuelo, que todavía vivía, me respetaban mucho. Además, cuando llegué mucha gente se ilusionó porque vio que esto tenía futuro.

Recuerdo que, en esos años, nadie estaba de baja por gripe durante menos de quince días. Teníamos un convenio de empresa que estipulaba que, durante esos primeros quince días, cobraban el 75% de la base de cotización. Si se superaban, cobraban el cien por cien desde el día uno. Con lo cual, un señor con gripe, que podía faltar solo un día, faltaba quince. El absentismo, en una plantilla de poco más de cien trabajadores, superaba el veinte por ciento. Era una locura. Ahí metí el hacha, porque así esto no funcionaba.

Había muchos cotos y era complicado meter mano, porque eran del señor que llevaba treinta años. Así que, poco a poco, jubilé a los encargados y nombré a sustitutos, no por sus galones, sino por su valía. Se ascendía porque eras bueno, no por antigüedad. Había muchos problemas por personalismos, tuve que mover a mucha gente. A veces plantándome, con más diplomacia que mano dura, pero con mano dura cuando hacía falta.

En contra del criterio de muchos, hice encargado a un tubero que realmente era muy bueno. Pero era de Comisiones Obreras, era el presidente del Comité de empresa, y era el que movía a la gente. Fue un movimiento crucial, porque yo le decía "o hacemos esto, o nos vamos a hacer puñetas". Y me creyó, me lo gané y me apoyó muchísimo. Al cabo de unos años, perdió las elecciones. Decían que se había pasado al lado de la empresa, como si esto fuera una lucha de una parte contra otra, cuando la verdad es que era: o vamos todos o no vamos. Fuimos incorporando a gente, chavales con ganas. Había que hacer cambios importantes.

Pero el más radical fue el de nuestro mercado. Antes, el barco más grande que hacíamos era un pesquero arrastrero español de sesenta metros de eslora con un casco de quinientas toneladas. Ése es el barco más pequeño que hacemos hoy.

Infraestructuras, personas y mercados: era una espiral de proyecto, fui tocando todos los puntos. No fue nada traumático. Hice los cambios porque también la gente quería cambios. Y, diez años después, la transformación era brutal.

Ahora, con la perspectiva que da el tiempo, Platero admite que, de otro modo, el astillero no hubiera sobrevivido.

En el momento más complicado, fue cuando más invertí. Aprovechamos que había poco trabajo para hacer obras. Sin nuestras inversiones y sin las ayudas que recibimos no hubiéramos hecho la reconversión. Y, sin ella, hoy estaríamos muertos sin ninguna duda. Yo representaba al astillero en Construnaves, en Pymar y en el Ministerio. Era la cabeza visible y aproveché la ola de subvenciones para informatizarlo e instalar sistemas de corte de control numérico. La revolución tecnológica se hizo con apoyo de fondos públicos en todos los astilleros de España, lo hicimos todos a la vez.

**Cambiamos el mundo off shore.
Construimos remolcadores o barcos
de apoyo a plataformas marinas y
cosechamos un gran éxito.**

Con el Gobierno viajamos a Japón, a Holanda o a Alemania para ver cómo hacían las cosas allí y aprender. Había mucha ayuda para el sector.

Pero entramos en la Comunidad Económica Europea. Fue muy bueno para el país desde el punto de vista político y económicamente nos favoreció porque hicimos mucho desarrollo. Sin embargo, nos machacaron en agricultura, pesca y construcción naval. Nos pusieron cuotas, nos cobraron el peaje de entrar. Y tuvo sus costes. La pesca se cayó. Como el ochenta por ciento de lo que hacíamos era mercado nacional de pesca, súbitamente, nuestro mercado se vino abajo.

Nos vimos obligados a exportar. Ya habíamos empezado, pero de exportar un veinte por ciento, pasamos al ochenta. A través de Construnaves, una asociación de astilleros para exportar juntos, Ceferino Ron recorría África vendiendo barcos de pesca. Se ha topado con alguna guerra civil en algún lugar. En un aeropuerto, bajo el toque de queda, les dieron una pistola para defenderse si aparecía alguien. Viajar entonces a África no era lo que es hoy, no había comunicaciones ni teléfonos móviles.

Cuando el camino parecía encauzado, surge una nueva y grave crisis. La disputa de los astilleros privados con Joaquín Almunia a punto estuvo de acabar con el sector. El entonces comisario europeo puso la proa al tax lease, los descuentos fiscales que el gobierno de España concedió a los armadores que hicieran sus barcos en nuestro país. Platero, entonces presidente de Pymar, la asociación que les representa, le plantó cara.

Me encaré con Almunia, tuve la mala suerte de salir en los periódicos apuntándole con el dedo:

- Te vas a cargar cincuenta y siete mil puestos de trabajo de los astilleros españoles –le dije en un desayuno, en Madrid–.
- Ése –me respondió– es un problema del Gobierno español.
- Pero usted es comisario y nosotros también somos europeos.

Le dio igual. Tengo claro que ser españoles nos perjudicó. Antonio Tajani, que era italiano, nos apoyaba. Todos los comisarios, salvo Almunia, estaban con nosotros. Me consta que le dijeron: te estás equivocando, estás masacrando a los astilleros españoles. Le advirtieron que le ganaríamos en los tribunales. Y, efectivamente, así ocurrió. En 2014, los jueces nos dieron la

Competir solo en precio es muy complicado, hay que dar valor añadido. Con ese fin, desarrollamos el astillero, hicimos barcos más grandes y tecnológicamente más avanzados.

Los europeos competimos en desigualdad de condiciones con los astilleros del resto del mundo.

razón. Todavía estamos esperando la primera excusa de Almunia, no volvió a decir nada. Gracias a que Pymar consiguió que se mantuviese el tax lease, hoy podemos competir con Noruega. De lo contrario, no habría hoy astilleros privados en España.

Actualmente, a través de Pymar, tenemos muy buena relación con el Ministerio de Industria y con las autonomías en las que hay astilleros, fundamentalmente Galicia, Asturias y País Vasco, porque en Canarias y Santander son de reparaciones. Los gobiernos autonómicos son consejeros de Pymar y también el ministro. Estamos en un mercado regulado, no podemos hacer mucho más que mantener el tax lease y algún tipo de esquema financiero para el sector naval usual en toda Europa. Pero nos escuchan, nos apoyan en las gestiones internacionales y son sensibles a nuestros problemas.

De donde no recibimos apoyo en absoluto es de las autoridades europeas y ése sí es un problema gordísimo. Somos tan puristas y lo queremos hacer todo tan bien que nos olvidamos de que los demás no lo hacen.

Tú no puedes hacer barcos en Estados Unidos o en Canadá, porque tienes que pagar unos aranceles brutales. Ellos protegen a sus astilleros, pero nosotros no. Con Asia es imposible competir. Pero, en cualquier caso, ellos están muy lejos y hacen barcos muy grandes. En el mercado de barco complejo y sofisticado, que es el nuestro, la competencia es europea. Me preocupa más la noruega que la china. Y me empieza a preocupar Turquía, que nos está haciendo mucho daño. Van aprendiendo a hacer barcos, cuentan con muchos tipos de astilleros y les subvencionan. Ojalá entraran en la UE, pero no quieren hacerlo precisamente por eso. Aquí, cumplimos todas las normativas medioambientales o de seguridad laboral y allí no cumplen ninguna. Competimos en desigualdad de condiciones.

Si la competencia por costes es inútil, la única alternativa viable es competir en tecnología y calidad. El giro estratégico que Álvaro Platero imprime a la empresa es decisivo para garantizar su viabilidad.

Ya en los años noventa me di cuenta de que competir por precio es imposible. Además de los asiáticos, siempre hay un astillero más pequeño más rentable. Los barcos que haces bien son los de tu gama alta. Yo los hago de entre cuarenta y cien metros. Siempre somos más rentable en los de cien. Si hay un astillero que hace barcos de entre veinte y cuarenta, puede competir en esa gama conmigo, porque tiene menos costes. Competir en precio, solo en precio, es muy complicado. Hay que dar valor añadido. Con ese fin, desarrollamos un poco más el astillero, hicimos barcos más grandes y tecnológicamente más avanzados.

Cambiamos al mundo off-shore. Construimos remolcadores o barcos de apoyo a plataformas petrolíferas marinas y cosechamos un gran éxito. Y, en 2016, cuando cayó el petróleo y, con él, el mundo off shore, trabajamos para las plataformas eólicas en el mar. Son los mismos armadores. Uno de ellos tiene helipuerto, como los de las películas de James Bond y lleva un submarino no tripulado que baja a tres mil metros para hacer rescates. O un barco que está 365 días al año arrancado, con disponibilidad las veinticuatro horas, por si hay una fuga o un incendio en una terminal de gas. Puede cerrar todas sus compuertas y trabajar en un ambiente explosivo, rescatando gente o apagando incendios.

En Gondán, se puso por primera vez una propulsión VOITH electrónica (hélice) a un barco de apoyo a plataformas. Aquí, en este corner de Asturias, se hizo el primer puente integrado del Rolls Royce, una de las empresas más potentes en motores, o los primeros barcos de Europa de propulsión dual de gas y fuel. Hemos hecho algún velero de ensueño, buques escuela, patrulleras o buques de guerra o policiales. Hemos hecho un hotel cinco estrellas de lujo sobre el agua que es una locura. Se llama Sea Cloud II, es de un armador de Hamburgo y supera en tamaño al Juan Sebastián Elcano. Pero los más complicados son los de apoyo a las plataformas petrolíferas.

Nos hemos convertido en especialistas en barcos tremadamente innovadores y complicados, a medida del cliente. Incluso, como hacíamos arrastreros muy buenos, hemos hecho barcos de pesca a los noruegos. El mercado de Noruega es muy importante para nosotros, en todos los sectores, y hacer barcos para los noruegos, es algo así como hacer televisores

**Nos hemos convertido
en especialistas en
naves tremadamente
innovadoras y
complicadas, a medida
del cliente.**



para los japoneses, porque ellos tienen la industria naval más potente del mundo. ¿Por qué nosotros? Porque cumplimos la regla de las tres B: somos buenos, bonitos y baratos.

Desde las ventanas de la sala de reuniones de Gondán, se observan los muelles o el detalle de la construcción sobre las gradas. Para limitar el impacto visual en el entorno, las paredes de las naves se han pintado de verde. En el interior, sobre una estantería que se extiende a lo largo de una de las paredes, Platero exhibe las maquetas de algunos de sus obras.

Acabamos de entregar un remolcador rompehielos a Suecia y estamos haciendo dos arrastreros para Noruega. Entregamos un oceanográfico a la presidenta del gobierno de Noruega y nos dijo que esperaba que el próximo barco de este tipo lo hiciera un noruego. Ganamos el concurso a pesar de que no éramos el astillero más barato en precio.

En 2007, la empresa experimenta una nueva y profunda transformación. La plantilla se reduce drásticamente. Álvaro Platero externaliza tareas, subcontrata con especialistas la fabricación de las piezas. Sus encargados supervisan y coordinan el montaje y la calidad de la obra.

El sesenta por ciento del coste son materias compradas. Nosotros diseñamos, compramos la maquinaria, planificamos la construcción, lo armamos, lo ponemos a flote y lo entregamos funcionando. Integramos tecnología, ése es nuestro trabajo.

Tardamos entre año y medio y dos años en construir cada barco, dependiendo del tamaño. Si son de fibra, entre diez y doce meses. Puede haber un motón de barcos en el mercado, pero no eres capaz de construir porque no tienes plazo de entrega suficiente. Nosotros podemos trabajar en tres barcos en acero y cuatro en fibra de vidrio a la vez, pero no en paralelo, sino en distintas fases: uno a flote, otro en gradas... En 2017, estuvimos a plena capacidad, al ciento cincuenta por cien. Llegamos a hacer siete barcos a la vez en acero y fibra.

La reputación en una industria tan competitiva como la naval es vital para recibir nuevos encargos. Y Gondán ha logrado forjarse un perfil propio. El astillero en el que se hacían pesqueros de madera se ha transformado en un especialista en armar soluciones tecnológicas que navegan. I



Javier del Pueyo

Banca Pueyo

Vicepresidente

El despacho de Javier del Pueyo es pequeño. A su espalda, colgado sobre la pared encalada en blanco, en un mapa de Extremadura está marcada cada una de las oficinas de la entidad que dirige. Salvo una mesa de reuniones desnuda, no hay nada que sobresalga, nada que le distinga de cualquier otro despacho de la entidad. Es funcional, un lugar de trabajo, sin más. Tan sobrio como él. Javier del Pueyo es cercano, muy alejado del cliché de presidente de un banco, cualquiera podría confundirle con el director de una sucursal de un pequeño pueblo. Es lo que es y, a tenor de sus palabras, es lo que quiere que sea la empresa de su familia: accesible, próxima, confiable.

No tuvimos preferentes, ni convertibles. Las pudimos comercializar, nos sugirieron que emitíramos deuda con esa tipología, pero decidimos no hacerlo. Queremos ser muy claros con los clientes: para venderles un producto, tenemos que estar convencidos que los compraríamos nosotros. Además, vivimos en un pueblo, todos nos conocemos. Salgo a tomar café a la calle, soy una persona normal. Si tuviera problemas reputacionales, no sé si estaría tranquilo yendo a desayunar hoy a un bar o mañana a otro. Y hay algo que pesa, mucho más si cabe, que es que llevamos el apellido en la marca.

Javier es la cuarta generación al frente de Banca Pueyo, una entidad cien por cien familiar y atípica en muchos sentidos. A pesar de ser todavía pequeña para las dimensiones que mandan en el sector, ha anotado más de un hito en la historia de la banca. Una documentada investigación, recopilada en un libro editado con motivo de su 125 aniversario, pone negro sobre blanco y fecha los hechos diferenciales.

El banco se constituye en 1890, aunque los historiadores han confirmado que existe algún documento previo que cita los servicios financieros de los hermanos Pueyo. Desconocemos el motivo, pero tenemos constancia de

Hay algo que pesa: llevamos el apellido en la marca.

que, por aquella época, hubo gente que se trasladó desde La Rioja a Villanueva de la Serena. Tal vez, porque era una zona pujante desde el punto de vista económico, con el fin de establecer relaciones comerciales o iniciar alguna actividad. Mi familia procede de allí, concretamente de Camero Viejo.

Javier decide instalarse en la casa contigua a la que hoy es nuestra sede y ahí es donde se funda Banca Pueyo. La escritura de compraventa es del 21 de febrero de 1893. El financiero no era el único de sus negocios, había más en torno al grano o al cereal y, en otras ramas de la familia, tenían fincas, pero la entidad financiera, además de algún terreno, es lo que ha llegado a nuestros días.

Constituye el banco con sus hermanos Fernando, Casto, Pantaleón y Catalina. Los cinco fundadores son solteros, fallecen sin descendencia y sus acciones pasan a los sobrinos, Luís y Ricardo, hijos de Gregorio del Pueyo. Cuando les reclaman, viajan desde Camero para continuar la actividad financiera, primero compartiendo la gestión con Fernando, después en solitario.

Luís muere en 1941 y mi abuelo asume la gestión del banco como titular de la gran mayoría de las acciones, aunque hay alguna hermana en la propiedad a título menor. Tiene nueve hijos. Seis de los hermanos de esa tercera generación, que permanecen en el capital, son los actuales accionistas. Los otros tres venden en 2007 a un banco portugués.

Mientras el Banco Internacional do Funchal estuvo en el accionariado, la relación con ellos no pudo ser mejor, fue magnífica. Pero no les fue bien en su país, les intervinieron y, el 22 de noviembre de 2018, compramos su participación. Desde esa fecha, el cien por cien del capital vuelve a estar en manos de la familia.

Ciento treinta años dan para mucho. A lo largo del somero recorrido que Javier del Pueyo hace por la historia de la propiedad del banco se producen acontecimientos relevantes. La temprana muerte del abuelo Ricardo convierte a su viuda, Petra Cortijo, en la primera mujer que preside una entidad financiera en España. Aún se conserva su piano,

algunos de los muebles, cuadros y objetos personales. Su casa, en la que la planta baja estaba destinada a la actividad comercial de banca y la primera a vivienda, es la sede de la entidad financiera.

Cuando mi abuelo Ricardo muere, a finales de la década de 1950, mi abuela se queda viuda con nueve hijos, todos menores de edad. Ella no se dedicaba a la banca, así que, aunque la entidad entonces era poca cosa, no debió resultarle fácil a pesar de que tenía su carácter y sus dotes de mando. Emilio Botín –abuelo de la actual presidenta, Ana Botín– vino a comprar el banco cuando falleció mi abuelo. Quedaron en Badajoz y no quiso vendérselo. He convivido muchos años con ella, contaba esa anécdota. No sé el precio que le ofrecería, ni si le daría o no para vivir, el caso es que se negó. Al parecer, Botín decía que las mujeres eran muy duras, que no se podía negociar con ellas. Creo que el deseo de mi abuela era que sus hijos pudiesen formarse y continuar con la entidad.

Ella es la primera mujer que ha presidido un banco en España. Y no solo por eso marca un hito, es que también, durante once años, de 1958 a 1969, el consejo de administración estuvo formado íntegramente por mujeres, todas de la familia. Además de mi abuela, estaba alguna de sus hijas y las hermanas de mi abuelo.

Petra Cortijo presenta su renuncia como presidenta en 1968. Su gestión se ha visto favorecida por los efectos benéficos que tienen sobre la economía el Plan de Estabilización de 1959 y el Plan Badajoz. Banca Pueyo es una entidad consolidada, preparada para empezar a crecer. Sus dos hijos y herederos, que se han formado como empleados, toman las riendas.

En 1969, sus hijos, que han estudiado fuera, en Madrid –prosigue Javier–, se hacen cargo de la gestión. Ricardo, mi tío y Javier, mi padre, como presidente y director general, inician la expansión. En ese momento, el balance es relativamente pequeño, el banco tiene tres oficinas y su mandato marca un momento diferencial. Empiezan a abrir sucursales, a dotar de cierta estructura a la entidad, creando departamentos y zonas, con una vocación de continuo crecimiento.

El 1 de enero de 1969 se abre la primera sucursal fuera de Villanueva de la Serena, en Orellana la Vieja. Será la primera de muchas. El negocio de sus representantes en otras localidades de Badajoz se va transformando paulatina-

En esta casa, todo el mundo aporta su opinión para sacar adelante lo mejor. La estructura es muy plana.



mente en estructura del banco. Con la máxima de Javier “a meta alcanzada, nueva meta planteada”, avanzan a velocidad de crucero hasta que, llegado el nuevo siglo, saltan la frontera de Extremadura.

Cuando era más joven, me resultaba raro ver en Madrid una sucursal de la misma entidad a los 150 metros de otra, así que, cuando, en el 2000, mi padre decidió abrir allí, dudaba:

- ¿Y por qué vamos a hacer algo distinto –me respondía–? Vamos a hacer lo que sabemos hacer, nuestra banca cercana, de proximidad. Hemos visto que a la gente le gusta, no solo a los particulares, también a las empresas. Nos llaman.

En 2020, ya tenemos nueve sucursales fuera de Extremadura y queremos seguir abriendo de forma equilibrada, un año en nuestra comunidad y otro fuera. Todavía hay posibilidades de hacer negocio abriendo oficinas. Hacemos banca comercial, tanto de particulares como de empresas y competimos con todos, porque todos están aquí, todos quieren clientes y negocio. Pero nosotros aportamos cercanía, le conocemos más, somos mucho más ágiles.



En determinadas operaciones, nos dicen que somos los únicos que podemos sacarlas adelante. Se debe a la estructura tan plana del banco. Cuando hay que tomar una decisión, llaman a Riesgos o a mí. Los protocolos que puedan existir en entidades más grandes, en las que hay que esperar una respuesta durante una semana, a varias reuniones de distintos departamentos, aquí no existen. En una ocasión, me comentaron unos clientes:

- Si vas a la reunión y dices que esta operación sale...
- Eso –les contesté– no lo digo nunca.

El equipo es magnífico y las decisiones están muy consensuadas. Yo, en la medida de lo posible, intento hablar el último para escuchar al resto. Puedo creer en una operación, pero si hay un comité de cinco personas y tres dicen que no, la decisión es que no. No hago valer mi cargo. En esta casa, todo el mundo aporta su opinión para sacar adelante lo mejor. La estructura es muy plana.

Trabajamos de otro modo, somos más familia a nivel de entidad, nos conocemos todos. Una vez al año, nos reunimos, pero no para hacer números o presentaciones, sino para hablar de personas, tomarnos una cerveza o un vino y comer después. Los nuevos pueden conocer a los responsables de depar-

tamientos o a los compañeros. Esa relación de trabajo, el compañerismo que existe entre todos los que formamos la entidad, se traslada también al cliente. Esa forma de actuar, de trabajar, el ser cercano, le gusta.

Quizá vamos más allá de lo que nos pide, a veces nos metemos demasiado. Siempre les digo: "me puedes mandar a freír espárragos, pero yo, en tu lugar, haría esto o aquello." Con él, buscamos una relación de largo plazo. Si queremos ganar diez euros, optamos por ganar un euro cada año durante diez años. Tal vez la diferencia con otras entidades sea que ellos quieren ganar los diez euros en un año. Son políticas más agresivas que pueden acabar truncando posteriormente la confianza. Nosotros cobramos lo justo y tratamos de que nuestro cliente gane dinero. De ese modo, aumenta la clientela y también nuestra vinculación con ella. Acaba reflejándose en la cuenta de resultados.

En una espiral positiva, a medida que crecemos en clientes, lo hacemos en balance. Aunque el sector está plano, nuestra inversión se incrementa ejercicio a ejercicio. De ese modo, suplimos la caída del margen provocada por la coyuntura. La regulación es cada vez mayor y el entorno de tipos bajos cada vez más duro. Es complicado gestionar la entidad en ese contexto. Se puede ganar dinero, pero tienes que ser muy eficiente, muy fino en la valoración del riesgo. Cuando hay margen, cuando los tipos están al 6%, cobras el préstamo a ese precio y te puedes equivocar más. Con tipos tan bajos, como te equivocas en dos operaciones, te has llevado el año por delante.

Su vinculación con la actividad agraria, propia de una región como Extremadura, favorece la estabilidad.

En el mundo agro somos muy fuertes, porque es lo que hay, pesa mucho en esta zona. Eso nos ayuda a ser más estables, porque el campo, generalmente, también lo es. Nuestra vinculación es muy importante, tenemos incluso un departamento de ingenieros agrónomos que lleva la tramitación de todas las ayudas de la Política Agraria Común. El expediente tiene cierta complejidad desde el punto de vista financiero, requiere de personal cualificado.

En las épocas de crisis, se sufre, pero es una economía un poquito más estable, no vienen los sustos que pueden venir de economías con mucho más crecimiento, donde se ajusta más en financiación de empresas, en proyectos más voluminosos. Los sustos son acordes a las inversiones que se hacen.

El gran susto para el sector financiero llegó en 2008, súbitamente, con el abrupto desmoronamiento de Lehman Brothers. Un año después, Javier del Pueyo es director general.

Pasé aquí mi infancia, en don Benito, en Badajoz, hasta los 18 años. Somos tres hermanos y mi padre nunca nos ha dicho que nos teníamos que dedicar a la banca, nos dio mucha libertad. De hecho, tuve dudas, pensé en estudiar arquitectura. Estudié en Cunef, que aporta una formación bastante específica para banca y después me incorporé a una oficina pequeña. Siempre he estado aquí. En verano, te levantas temprano y vas a una sucursal en un pueblo, así conoces un poco lo que es esto.

Estuve en una oficina de dos, el director y yo. Yo estaba en la caja. Después, fui pasando por distintos departamentos. También tuve la oportunidad de pasar por otras entidades, tanto en España como en el Reino Unido. Me enriqueció ver otras cosas. Regresé en 2009. No sé si fue el mejor momento.

En una alacena de madera, en la zona noble del banco, en el despacho que antes fue dormitorio de la abuela Petra, se guardan los libros de contabilidad. Extrae uno de ellos y muestra los asientos correspondientes a los años de la Guerra Civil. Sin saberlo, la práctica de sus antepasados se convierte en la mejor herramienta de marketing para enfrentarse a la gran crisis del siglo XXI.

En los libros diarios de contabilidad y en los mayores está reflejado. Se interrumpe la contabilidad el 27 de julio de 1936 debido a la guerra. Dos años después, el 1 de septiembre de 1939, se reanuda, el banco abre y vuelve a funcionar. La caja fuerte no se abrió, se devolvió íntegramente el dinero a los depositantes. Hoy sería difícil de imaginar, pero fue una buena herramienta de marketing durante la crisis. Nos traían el dinero porque por eso:

De niño –nos decían–, escuchaba en mi casa que fuisteis el único banco que, después de la Guerra Civil, devolvisteis el dinero a los depositantes.

Sobrevivir en este sector no es fruto de la casualidad o de la buena suerte, sino de la gestión.

**Cuando otros no le
pueden atender y tú
dices al cliente "aquí
estamos", no se le
olvida. Le fidelizas.**



La crisis financiera se convierte en una gran oportunidad para la banca familiar. No solo la confianza de los clientes le permite estrechar el diferencial de balance con el resto del sector, la liquidez que atesoraba y que el resto no tenía se convierte en su mejor activo.

Sobrevivir en este sector no es fruto de la casualidad o de la buena suerte, sino de la gestión. La economía es cíclica desde los tiempos de Jesucristo y nosotros, en las épocas buenas, saneamos mucho el balance. Siempre lo explico con un ejemplo muy gráfico: "hagamos jamones para que, cuando venga la crisis, tengamos dinero para comprar pan y descolgaremos un jamón". Veníamos de una época muy buena y nos habíamos preparado.

La gran mayoría de las entidades financieras estaban tan endeudadas como las familias. Algunas cajas hicieron disparates a la hora de valorar los riesgos para conceder un crédito. Sus gestores no eran los más adecuados y, además, como no era su dinero, como tiraban con pólvora del rey, se metieron en proyectos a los que cualquier profesional de banca hubiera dicho que no. Se había crecido de forma desmesurada, se hicieron locuras. En Banca Pueyo alguna pudimos hacer, algo nos tocó la crisis, obviamente. Por mucho que quieras, es inevitable. Pero, a nivel de morosidad, nuestra punta no llegó al cuatro y el sector alcanzó el catorce por ciento, es una gran diferencia.

Cuando llega 2009, en nuestro balance hay más recursos que inversión. Nuestra ratio de capital era buena. Pero el resto del sector financiero estaba justo al revés, por cada cien euros de recursos tenía doscientos de inversión. Esa horquilla se financiaba en los mercados y, cuando se cierran, se encuentran con un problema. Nosotros también habíamos concedido crédito a promotores, pero teníamos mucha liquidez, que era el gran problema del resto del sector en ese momento.

Durante la crisis, seguimos atendiendo a los clientes. Forma también parte de nuestra razón de ser, los acompañamos en los momentos buenos y en los malos. Otras entidades con problemas de liquidez les estaban echando. Muchos vinieron a nosotros, nos los enviaban desde otros bancos porque seguíamos dando financiación. De 2007 a 2013, crecimos dieciocho puntos en inversión crediticia, cuando el sector se contrajo en dieciocho puntos. En menos de una década, redujimos la diferencia con el sector en treinta y seis puntos.

Si nosotros seguimos captando clientes es porque tenemos un nombre. Hemos hecho muchas cosas de una manera distinta.

También nos ganamos al cliente. En esos momentos difíciles, injustamente, porque era consecuencia de los problemas de gestión, su entidad, con la que llevaban años trabajando, no les puede atender, aunque sean buenos. Tanto que, cuando llegaban aquí, pensábamos: "seguro que nos va a engañar". Veíamos los papeles y decíamos "en algún lado tiene que estar la trampa". El tiempo nos dijo que no, eran clientes fabulosos, rentables, pero sus entidades no les podían prestar servicio. Y cuando tú le dices "aquí estamos", le fidelizas. No se le olvida.

Somos un banco pequeño, conocemos bien al cliente, pero también fuimos capaces de decir no a muchos proyectos, incluso algunos de financiación de suelo. Otras entidades nos decían que éramos tontos por no meternos. Cuando pasó el tiempo, reconocieron que no lo éramos tanto. Es difícil mantener esa posición, porque el mercado te arrastra, el cliente te presiona, te dice: "si no me atiendes tú, el de enfrente lo hace". Pero hay que mantener los criterios, lo difícil es saber en qué momento hay que parar.

Su gestión les diferencia del resto del sector ante su cliente, pero no por ello dejan de sufrir, en cierta medida, los efectos de la crisis reputacional que atraviesa la banca.

Indudablemente, formamos parte de un sector y, en cierto modo, su crisis reputacional nos afecta. Aunque hay muchas injusticias, como la insistencia en atribuirnos los desmanes que desembocaron en el apoyo de 60.000 millones de euros para rescatar a la banca. No tuvimos culpa. Los grandes afectados, aparte del Estado, fuimos los bancos. No se nos apoyó con un solo euro, ni a Banca Pueyo ni a ninguno y sí pusimos muchos millones encima de la mesa para rescatar a esas entidades financieras. De lo contrario hubieran costado mucho más al contribuyente o, si les hubieran dejado caer, a los depositantes. Se ha hecho mucha demagogia con esos 60.000 millo-

nes y la crisis reputacional se nota. Pero no es lo mismo la reputación de un sector que la de una entidad, hay diferencia. Si nosotros seguimos captando clientes es porque tenemos un nombre. Hemos hecho muchas cosas de una manera distinta.

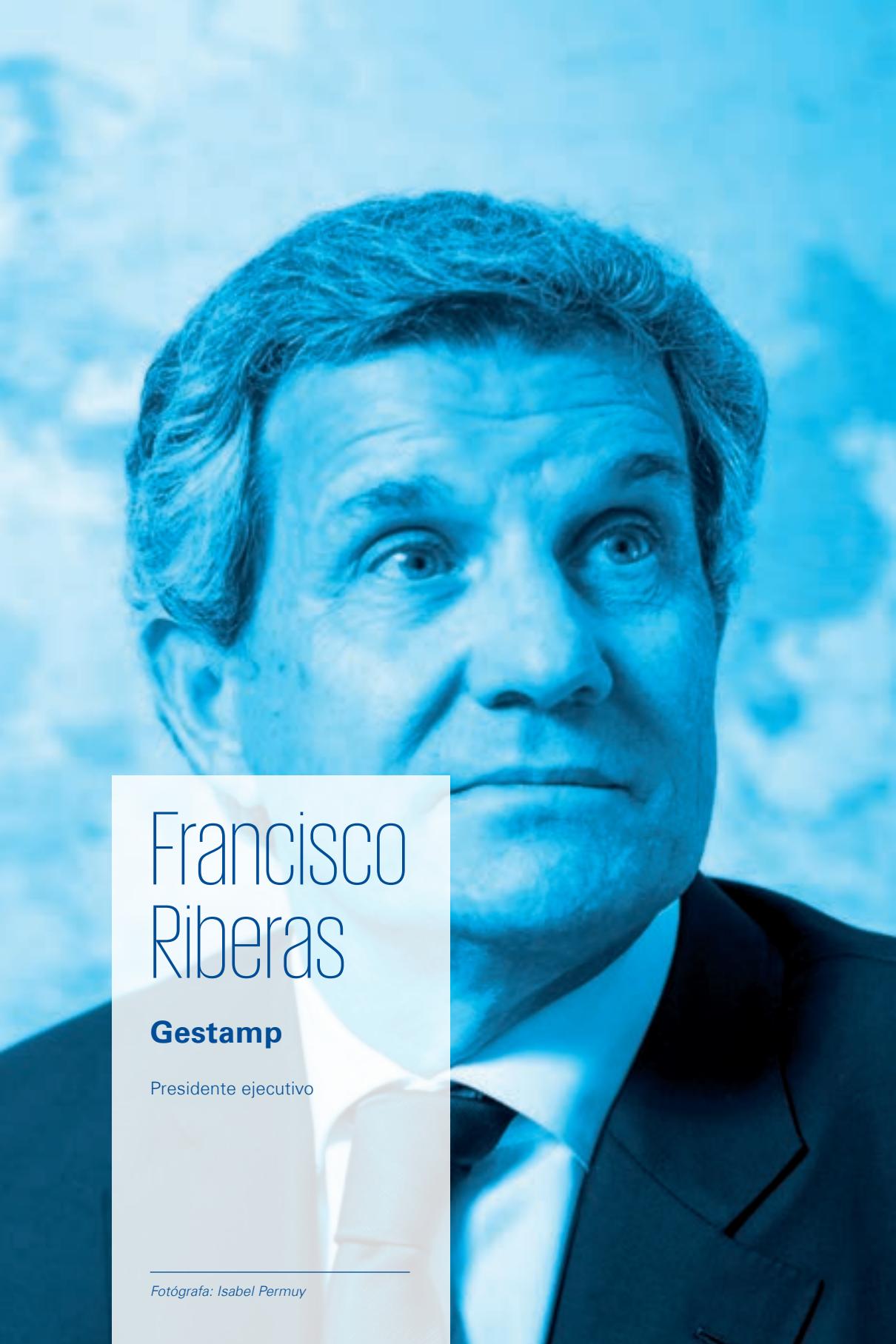
Tienen la firme intención de seguir haciéndolo. Aunque Pueyo se abre a las nuevas tecnologías, mantiene el modelo comercial tradicional de la banca minorista.

Estamos haciendo fuertes inversiones en tecnología, en banca online, banca móvil o cajeros. Pero ofrecemos la multicanalidad como opción, no como imposición, le decimos al cliente "dirígete a nosotros como quieras hacerlo". No hemos limitado los servicios de caja, si quieren hablar con el director o directora, están ahí.

De algún modo, al imponerles la forma de relación, se está abandonando a clientes rentables. Cuando en Banca Pueyo hablamos de multicanalidad, les explicamos que es una opción. Ellos eligen. Una persona que lleva sesenta años dirigiéndose a una entidad de una manera, no quiere hacerlo de otra, le cuesta cambiar. Y ahí hay muchos clientes rentables. Obviamente, es más barato relacionarse con un cliente a través de una máquina que de una persona, porque una máquina tiene un coste inicial y punto. A la persona la tienes que mantener todos los años, pero apostamos por esa relación personal.

Los buenos frutos que proporciona ese modelo atraen de tanto en tanto pretendientes a su pueblo, Villanueva de la Serena. Desde que el abuelo Botín propuso a Petra Cortijo comprar Banca Pueyo, han llegado otras ofertas. Pero sus herederos, tal y como hizo ella, no se plantean la posibilidad de vender.

Es raro el año que no nos llama alguien. Me gusta pensar que, cuando se fijan en nosotros, será porque algo bueno estaremos haciendo. Eso es positivo. Sobrevivir en este sector no es cuestión de tamaño, sino de eficiencia y nuestra rentabilidad sobre los recursos propios es superior a la de la mayor parte de entidades del sector, de las grandes. Si tu negocio es rentable, no debes tener problema en continuar. En la familia tenemos vocación de permanencia, de mantener la gestión. Podemos hacer muchas cosas. ■



Francisco Riberas

Gestamp

Presidente ejecutivo

Fotógrafo: Isabel Permuy

Cuando su padre llegaba cada noche del trabajo, a menudo de madrugada, saltaba de la cama para jugar con él al balón en el pasillo de la casa familiar. Ha crecido al amparo de un hombre que se hizo a sí mismo de la nada, que es leyenda en la historia empresarial española. Desde que era un niño, ha visitado plantas y oficinas, y ha sido partícipe de las ilusiones, proyectos y gestiones de su progenitor al frente del negocio que fundó: la siderúrgica Gonvarri. Sus hijos –ha reconocido él mismo– son su mejor obra, la salvaguarda que garantiza la continuidad de la saga. El desarrollo natural es Gestamp y Francisco Riberas lleva las riendas desde el inicio. Fue su padre, desde que era un niño, el que le orientó hacia ese camino.

No fue una elección, creo que no tuve muchas opciones. Mi padre, desde siempre, inculcó en mí lo que tendría que hacer y admito que es una satisfacción enorme ser empresario. Ciertamente, podemos debatir –y lo hago a menudo, me gusta hacerlo– acerca de la imagen que del empresario tiene la sociedad, de por qué parece que un emprendedor es un héroe y, cuando su proyecto funciona y se hace grande, se convierte en un malvado, en un extraño. Pero, más allá de lo que opinen, más allá de que los propios empresarios debamos explicar lo que hemos hecho o cómo hemos sostenido la actividad en las crisis, más allá de frustraciones, es una satisfacción enorme disponer de un proyecto, contar con un equipo importante al que ves crecer, comprometerte con tus clientes e ir desarrollándolo hasta construir una planta. Además, genera un espíritu colectivo que, a pesar de que, en el día a día, el trabajo pueda ser muy duro, provoca que los niveles de motivación en nuestra empresa sean maravillosos.

Con tan solo veinte años de historia, Gestamp ha experimentado un crecimiento vertiginoso. Aunque el germen del negocio está en Gonvarri, nace como empresa independiente en 1997 y llega a 2020 con más

Desde el inicio de Gestamp, creamos una estructura central con una estrategia global. Incorporamos a las pequeñas empresas con las que ya contábamos y empezamos a desarrollar un modelo de grupo.

de cien plantas en veintitrés países. Es un referente en el mundo del motor a escala global.

Cuando salimos a bolsa en 2017, explicábamos que, en solo veinte años, habíamos conseguido pasar de una empresa muy pequeña a convertirnos en líder de nuestro segmento de negocio a nivel global. Y eso es cierto, aunque solo en parte, porque los orígenes de Gestamp están en otra empresa. La fundó mi padre hace sesenta años, en 1958.

Era el prototipo de emprendedor de la posguerra. Con catorce años, para llevar un sueldo a casa, comenzó a trabajar como aprendiz, decorando porcelana. Y algo más de diez años después, puso cinco mil pesetas junto a tres amigos y creó un negocio que en ese momento se dedicaba a comprar y vender metales, principalmente acero. Su infraestructura era una habitación en un piso alquilado y un teléfono, poco más. Así nació Gonvarri, el germen de Gestamp.

Reinvertían todo el beneficio y, poco a poco, fueron creciendo. Hasta que mi padre dejó su oficio en la porcelana y sus socios se fueron, porque tenían otras ocupaciones. Ya en solitario, en la década de 1980, comienza a comprar pequeños almacenes y crea una planta industrial. En ese momento, toda su actividad se circunscribía al acero y era básicamente comercial, se limitaba a comprar y vender, intermediar y distribuir. Pero se da cuenta de que el país va a crecer, de que se van a demandar más vehículos o electrodomésticos y la industria necesita el producto que él vende.

El acero sale en bobinas, hay que cortarlo para incorporarlo al proceso de producción. Mi padre decidió comprar esas bobinas a las grandes siderurgias, almacenarlas y cortarlas en función de las necesidades específicas que tenía cada fábrica, entregándolo cuando lo demandaban. Nosotros no producíamos, pero sí lo transformábamos. Ése es el negocio del centro de servicio del acero. Se desarrolló a lo largo de la década y, a finales de los ochenta, Gonvarri ya era el líder.

En el momento en que yo me incorporo a la empresa, al terminar los estudios, con veinticuatro años, comenzamos a hacer un desarrollo vertical: al tiempo que abrimos nuevos centros de servicio del acero, invertímos en empresas que compraban nuestro producto. Algunas de ellas fabricaban componentes de automóviles y, en un momento dado, pensamos que ese negocio podía ser independiente, fuerte y con una proyección global. De modo que reuní a un pequeño equipo, dejé mi puesto como consejero delegado de Gonvarri y creamos Gestamp. Nació en 1997 con un plan grande y ambicioso.

La industria del automóvil era uno de los sueños de Francisco Riberas Pampliega, padre del presidente de Gestamp. Un hombre que vivió con penuria la guerra civil, pasó hambre, viajó en los topes del tranvía para ahorrarse un dinero de los billetes que no tenía y que, con trabajo, inteligencia y visión, logró levantar una gran industria siderúrgica. Gestamp es no solo su desarrollo natural, sino también su primer cliente, porque la materia prima con la que trabaja es el acero y el aluminio. Para las grandes marcas automovilísticas del mundo, diseña, desarrolla y fabrica componentes metálicos que precisan sus modelos. Su estrategia de negocio se sustenta sobre dos pilares: la innovación y la cercanía.

Desde el inicio, creamos una estructura central con una estrategia global. Incorporamos a las pequeñas empresas con las que ya contábamos y empezamos a desarrollar un modelo de grupo. Partíamos con un equipo de mil seiscientas personas y un negocio de doscientos millones de euros. Llegamos a 2020 superando los 9.000 millones de facturación y las 43.000 personas. La senda de crecimiento ha sido muy fuerte.

Elaboramos un plan estratégico extremadamente sencillo. La de componentes del automóvil no es una industria cualquiera, somos proveedores de empresas inmensas, unos monstruos. En aquel momento, cuando creamos Gestamp, habría diez o quince grupos y nosotros teníamos que crecer para alcanzar la masa crítica que nos permitiera mantener una interlocución directa con ellos, para saber cuáles eran sus necesidades fundamentales.

Esas necesidades eran básicamente dos. En primer lugar, querían proveedores que abrieran plantas donde ellos estaban haciendo su fase de internacionalización, es decir, donde el mercado estaba creciendo. No había que estar solo en Alemania o Estados Unidos, sino también en China, la India



o Rusia. Querían que fuéramos con ellos, que los acompañáramos haciendo lo mismo que hacíamos aquí.

Y, en segundo lugar, necesitaban proveedores que, en sus áreas específicas de actividad, dispusieran de la tecnología y el producto que ellos ya no tenían. Ellos desarrollaban el coche, pero ya no eran especialistas en cada una de las partes que contiene. Un vehículo es un conjunto de mil cosas y, hoy en día, tres cuartas partes del valor añadido lo aporta la industria de componentes. Es un pequeño mecano y lo que los fabricantes necesitan es que sus proveedores sean especialistas en la pieza que aportan, capaces de definir las soluciones que requieren.

Gestamp aporta todas las soluciones metálicas del coche completo, encaminadas a aligerar el peso o a mejorar una performance para conseguir un modelo cinco estrellas. Satisfacemos las necesidades de los fabricantes en globalización y en desarrollo y tecnología, porque ellos ya no tienen la capacidad de ser expertos en todo y, en lo que nosotros hacemos, debemos saber más que nadie.

Gestamp nace ya con vocación internacional. A lo largo de dos décadas, su presencia en nuevos mercados ha crecido a fuerza de inversiones

La de componentes del automóvil no es una industria cualquiera, somos proveedores de empresas inmensas, unos monstruos. Por eso, cuando empezamos, teníamos que crecer para alcanzar la masa crítica que nos permitiera mantener una interlocución directa con ellos, para saber cuáles eran sus necesidades.

y compras. En Reino Unido, Francia o Alemania, con la adquisición de Hardetch, Edscha o Thyssenkrupp Metalforming. Con el nuevo siglo, puso el primer pie en China, la fábrica del mundo.

Tenemos más de 100 plantas en 23 países, la última la hemos abierto en Marruecos en 2019. Hemos registrado mucho crecimiento orgánico, pero también hemos dado saltos cualitativos con la compra de empresas en Europa. A lo largo de las negociaciones, se han producido anécdotas muy divertidas. En Suecia, cuando compramos la estampación en caliente, después de mucho discutir, al final no sabíamos si estábamos hablando en pesetas o en euros. El acuerdo estuvo a punto de irse al traste, pero, al final, fue una adquisición estupenda, nos colocó en el alto nivel en tecnología en el que estamos. En Turquía, las negociaciones fueron de auténtico bazar. Todo salió bien, nuestros socios son buenos amigos y hemos logrado dar allí un salto enorme.

Pero el gran mercado es China. En 2005, se produjeron cinco millones de vehículos. En 2018, veintisiete millones. En 2005, Estados Unidos, Europa Occidental y Japón producían el setenta por ciento de todos los vehículos que se vendían en el mundo. Solo China fabricaba el treinta por ciento. He estado

en la feria del automóvil de Shangai y la fuerza que hay allí es espectacular. Si alguien quiere ser un líder global y no está en China, sencillamente no existe.

Iniciamos esta aventura en 2008. Los fabricantes no podían entrar solos, nosotros sí. Pero, aunque nuestro sector no está regulado, invertimos en empresas, hicimos joint ventures con compañías locales, al cincuenta por ciento. De lo contrario, era imposible introducirse en ese mercado. Hemos levantado fábricas nuevas y en una década hemos abierto once plantas. Casi cinco mil personas trabajan allí con nosotros. Y todavía es insuficiente, tenemos mucho más en Europa, que es un mercado mucho más pequeño. Estamos creciendo, no solo en cifra de negocio, también en resultado y, ya en 2018, logramos que el Ebitda creciera más que la facturación.

La empresa ha experimentado una revolución, en paralelo a la del automóvil. El vehículo que hoy circula en calles y carreteras nada tiene que ver con el de hace veinte años. Y Gestamp es, en lo que a su negocio se refiere, responsable, al menos en parte, de ese desarrollo. Dispone de trece centros de innovación en los que trabaja para adelantarse a las necesidades de su cliente. El fabricante de automóviles demanda estructuras cada vez más ligeras y, al mismo tiempo, más seguras para el conductor.

Trabajamos con todo el mundo, pero tenemos muy pocos clientes, son los grandes fabricantes de automóviles para quienes fabricamos carrocerías, chasis y mecanismos. Nuestro negocio no es B2C (de negocio a consumidor final), sino B2B (de negocio a negocio). No tenemos que entender qué quieren los compradores de un vehículo, no necesitamos detectar lo que van a demandar los consumidores, porque ya nos lo dicen nuestros clientes todos los días. El objetivo último es que sea más ligero, para que consuma menos y emita menos CO₂ y con una estructura que, en caso de accidente, proteja a los usuarios.

Cuando empezamos, a finales de la década de 1990, no existían los nichos de mercado. Ahora, hay múltiples versiones de los SUV por todas partes. En Estados Unidos era así, pero no en Europa. Aquí se ha producido un cambio radical. Hace veinte años, cuando cerrábamos la puerta de un coche, pesaba. Ahora, apenas pesa. En aquel momento, empezaba a haber algún airbag en los coches de lujo y ahora cualquier vehículo pequeño tiene fácilmente diez. Todavía había coches con elevalunas manuales, algo ahora impensable. Un Seat 600 era una caja, no tenía nada. El asiento era incluso

cerrado y, ahora, el de un coche básico se puede regular de doscientas maneras. Abrías un capó y podías entender algo, ahora, aunque lo intentes, no entiendes absolutamente nada. No existía ningún tipo de función electrónica, no había ningún tipo de detección, ni sonido, ni cámaras y un coche de hoy tiene muchos más ordenadores que cualquier casa. Los vehículos que circulan en este momento son extremadamente complejos y, gracias a la eficiencia del sector del automóvil, su precio se ha mantenido bastante estable. En términos de inflación, en precios reales, incluso ha bajado.

Proporcionalmente, el coche tiene muchísimos más elementos y, sin embargo, pesa menos. Antes, el acero era mucho más espeso y ahora, usamos aceros de alta resistencia y mucho más aluminio. También son más seguros. Hemos probado un accidente entre un coche antiguo y grande y un coche pequeño actual. El grande se destroza, los ocupantes hubieran muerto o hubieran sufrido mucho. En el otro, la cabina está perfectamente protegida, seguramente el ocupante no hubiera tenido ningún problema. El material es más flexible, pero, además, el diseño de los componentes y la estructura metálica, en la que usamos una aleación de materiales, absorbe mucho mejor el golpe. En esa materia, somos especialistas.

En la parte delantera del coche está el motor y un parachoques, de plástico, que no hace prácticamente nada. Las que realmente absorben y protegen el interior del vehículo, en caso de impacto, son las estructuras. Antes, los largueros que hacíamos eran fuertes, fijos, de un espesor muy elevado. El coche pesaba más y, si se producía un accidente, se metían hacia dentro y aplastaban el habitáculo. Ahora, son más suaves, se curvan al absorber la energía y, a partir de un determinado momento, se quedan rígidos. Y esa energía, en vez de meterla en el interior, la expulsamos hacia fuera.

No es sencillo, porque no todos los choques son exactamente iguales, pueden venir de diferentes ángulos, pero, en el choque frontal, nuestras

**Gestamp aporta todas las soluciones metálicas
del coche completo, encaminadas a aligerar
el peso o a mejorar una performance para
conseguir un modelo cinco estrellas.**

Satisfacemos las necesidades de los fabricantes en globalización y desarrollo, y en tecnología porque ellos ya no tienen la capacidad de ser expertos en todo y, en lo que nosotros hacemos, debemos saber más que nadie.



estructuras reaccionan de ese modo. Ocurre algo similar en el choque lateral. Antes, con un impacto de estas características, tenías un problema muy serio. Ahora, el pilar que lo soporta se rompe para evitar que aprisione las piernas de los ocupantes. Y eso lo logramos gracias a tecnologías que entonces no existían.

Antes, incorporabas al coche más espesor de acero, te sentías más seguro cuando ibas con un vehículo que pesaba más, que era más alto y grande. El coche, hoy, no tiene absolutamente nada que ver, aunque el usuario perciba el cambio con naturalidad, porque ha acabado acostumbrándose a esa tecnología.

Los avances tecnológicos no solo se han incorporado al producto, sino también a la producción. Los oficios y la forma de trabajar han cambiado, son menos pesados. En gran parte se han mecanizado.

Las personas serán siempre necesarias. La discusión sobre los niveles de automatización llevamos viéndola desde la máquina de vapor, pero, donde se cierra una puerta, tiene que abrirse otra y es evidente que nadie quiere defender el mantenimiento de trabajos penosos. En Gestamp, desde hace mucho tiempo, hay robots en nuestras fábricas. Y, sin embargo, seguimos generando empleo. Lo que cambia es la proporción entre mano de obra directa, que es la que mueve piezas, y mano de obra indirecta. Si tenemos una serie de prensas y en cada una de ellas hay dos personas moviendo una pieza de un sitio a otro y colocamos un robot, estamos eliminando un trabajo poco creativo. Se ha modificado la estructura, ahora tenemos menos mano de obra directa y más mano de obra indirecta.

Como consecuencia, hemos empezado a trabajar de un modo completamente diferente. Comienzas a hacer un mantenimiento predictivo, porque recognes miles de datos y controlas la cantidad en términos absolutos. Hemos acabado usando una serie de herramientas que nos permiten hacer muchísimo más.

La información es un valor en alza en el negocio del automóvil. El futuro, en el que la industria ya trabaja, es el modelo autónomo, cada vez más eficiente en el uso de la energía. Sin embargo, aunque la tecnología está disponible, Ribera está convencido de que tardará en circular.

Algunas marcas, desde hace unos años, aseguran que ya no fabrican coches, sino que son proveedores de servicios de movilidad inteligente o limpia. Se está trabajando mucho en la conectividad. El coche se está convirtiendo

en un emisor y receptor de datos y existe una gran competencia para hacerse con toda la infraestructura de generación, la propiedad y el uso de esa información. Porque, si el conductor va sin volante, usará más datos. El fabricante quiere reservarse una parte de ese negocio que algunos piensan que pueden valer más que el propio coche. Evidentemente, las empresas tecnológicas también están interesadas. Y el dueño del coche debería retener una parte de ese valor, no ser simplemente una moneda de cambio. Pero, quizás porque soy muy industrial, me resisto a creer que el automóvil sea un regalo, que se convierta en una excusa para vender información. Lo importante es que un fabricante de coches sepa fabricar el mejor coche y, a partir de ahí, para añadir una serie de servicios adicionales, tendrán que buscar alianzas.

El vehículo autónomo cobrará cada vez más relevancia. La tecnología, en puridad, en circunstancias de laboratorio, existe, en la jerga del sector, se denomina nivel cinco. Estaríamos hablando de robot-taxis y eso supone un cambio de paradigma, porque el usuario puede decir al coche que venga a buscarle, a todos los efectos, puede no tener coche. Pero, para llegar a ese nivel cinco, todos los coches deben estar preparados y es necesaria una infraestructura de despliegue de fibra de comunicaciones, las ciudades tienen que convertirse en Smart Cities. El 5G es la única tecnología que permite reducir el tiempo de latencia, la única que asegura que el coche reaccionará mucho antes de lo que lo haría una persona. Con la seguridad del 4G, donde las comunicaciones se cortan continuamente, sería inviable.

Ese nivel cinco es una de las macrotendencias que anuncian los consultores, pero es algo que puede y no puede ser cierto. Lo sería si todos viviéramos en ciudades y eso no tiene por qué ocurrir. Somos bastante eurocéntricos, pensamos que nuestras necesidades son las de todo el mundo y no es así. En India, las personas quieren cambiar la moto en la que van cuatro por un coche lo más sencillo posible cuando llegan a cinco mil euros, que es donde quieren llegar. Y en el Midwest americano, no puedes desarrollar Smart Cities, allí necesitan el pickup. En China, en Shanghái será el modelo, pero el interior es completamente distinto.

La movilidad del futuro será un mix. Hay personas que querrán moverse en la ciudad con cualquier coche y aspirarán a uno más grande o mejor para viajar el fin de semana. O tal vez todos quieran un mismo coche a la misma

hora, la del acceso a las oficinas. La tecnología está disponible, lo que debemos definir es en qué entornos será realmente útil.

Ahora, podemos alquilar un vehículo por minutos o por horas. Es factible cuando cubre en torno al dos por ciento de las necesidades, pero ¿y si alcanza al cincuenta por ciento? ¿Quién sería el propietario de esos coches? Gran parte de la riqueza de las familias, en todo el mundo, se emplea en la casa y, después, en el automóvil. Si liberas esa renta, miles de millones, para que la familia lo emplee en otras cosas, ¿quién será el propietario de esos coches? Los fabricantes no tienen balance para soportarlo. ¿Serán los bancos? ¿Lo titulizaremos y lo sacaremos en bolsa? A pequeña escala, el modelo de alquilar para usar funciona, pero, para sustituir la propiedad por el alquiler, aunque se tienda a pensar que ocurrirá, que todo es blanco o negro, hay que desarrollar un nuevo modelo.

La otra macrotendencia es el vehículo eléctrico, porque, en este momento, la gran preocupación es el medioambiente. Aunque el consumidor pueda seguir demandándolo, los fabricantes no buscan tanto el coche bonito, con una determinada aerodinámica o un motor de muchos caballos, sino que trabajan en un coche bajo en emisiones. Eso abre la discusión de cómo pasamos del vehículo de gasolina y diésel hacia el eléctrico, de dónde y cómo viene la energía.

Se está desarrollando una gran revolución. En el camino hacia el vehículo eléctrico no hay vuelta atrás, hay muchas inversiones hechas. Pero llevamos hablando del coche eléctrico veinte años y, en 2018, se vendieron en todo el mundo alrededor de un millón. Hoy en día, fabricamos más de noventa millones de vehículos ligeros al año y, hagamos lo que hagamos, tenemos un mix. No se puede cambiar de un día para otro una industria pesada, con muchas inversiones, para hacer coches eléctricos. No es cuestión de voluntad, sino de capacidad. Ya se está invirtiendo muchísimo y, de aquí a diez años, seguramente seremos capaces de fabricar quince millones de vehículos eléctricos

La fuerza que hay en la feria del automóvil de Shanghái es espectacular. Si alguien quiere ser un líder global y no está en China, sencillamente no existe.

Se está desarrollando una gran revolución. En el camino hacia el vehículo eléctrico no hay vuelta atrás, hay muchas inversiones hechas. Pero no se puede cambiar de un día para otro una industria pesada. No es cuestión de voluntad, sino de capacidad.

al año, una cifra elevadísima, que supone una inversión tremenda, pero se seguirán produciendo ochenta o noventa millones de vehículos de combustión. Sí puede haber más híbridos, que sirven para obtener el certificado medioambiental, aunque las emisiones netas dependan del uso que le des.

Por todo ello, la transición debe ser ordenada, con tiempos lógicos. La industria debe cambiar, pero hay que asegurar que esa industria sigue existiendo. El diésel es una tecnología que, desde el principio, ha ayudado a reducir emisiones de CO₂. Los nuevos motores Euro 6 no emiten nitrógeno, han ganado en eficiencia en términos de consumo. Pero Europa, en emisión de CO₂, es más exigente que el resto, va por delante. Eso significa que tenemos que bajar el peso, hacer muchas mejoras para vender el mismo vehículo. Por tanto, la dificultad para colocarlo en el mercado es cada vez mayor. Si provocamos un desequilibrio a nivel global, porque Europa va a una velocidad distinta a la del resto del mundo, desaparecerán cientos de miles de empleos y mucha riqueza. Y, con la normativa vigente, la industria europea del automóvil está sufriendo.

Ese debate público ha confundido al consumidor. Siempre se le ha dicho que el diésel es la mejor tecnología, la que menos consume y ahora le dicen que debe optar por el vehículo eléctrico. Sin embargo, como no hay estaciones de carga ni infraestructura suficiente, lo que ha hecho, en vez de comprar un coche, es esperar. Los consumidores están muy perdidos, porque, en determinadas ciudades, no saben lo que va a ocurrir. Y un coche cuesta mucho. Mantienen el viejo, que emite el doble que cualquier vehículo nuevo que pueda comprar. Por eso, la industria lo ha pasado mal.

En España, se exporta más del ochenta por ciento de los casi tres millones de vehículos que se fabrican y, si la posición de nuestros gobiernos no es pro-

España necesita un cambio de modelo económico. Si competimos solo en precios-costes, la carrera será complicada, porque, en el mercado global, no regalan absolutamente nada. La alternativa es la tecnología.

automóvil, condicionarán las próximas decisiones de adjudicación de vehículos en nuestro país. No podemos absorber miles de puestos de trabajo perdidos si se destruye tejido industrial en el sector del automóvil, debemos ponérselo fácil a los fabricantes americanos, alemanes o japoneses para que vengan aquí a fabricar. España debe ser proactiva, explicando de qué forma podemos ayudar a que se invierta en eléctricos, no prohibiendo soluciones diésel que, en este momento, no tienen alternativa. El automóvil es importante, hay que trabajar en él para reducir emisiones, pero no podemos dejar de trabajar en el modelo energético, que es el gran responsable de la emisión de CO₂ a nivel global.

Antes que prohibir, debemos habilitar soluciones para alcanzar la nueva movilidad. Si en unos años el quince por ciento de los coches deben ser eléctricos, tenemos que buscar la fórmula para que los fabricantes los hagan aquí.

Francisco Riberas, que ha ostentado recientemente la presidencia rotatoria del Instituto de la Empresa Familiar, es, quizá por su propia experiencia en el negocio familiar, un empresario firmemente comprometido con la industria. Usando el altavoz de la asociación, ha abogado por un modelo tecnológicamente más avanzado, capaz de crear empleos con valor añadido.

España necesita un cambio de modelo económico. Tuvo un desarrollo en el ámbito industrial que se basó en entrar en la Unión Europea con unos costes laborales sensiblemente inferiores a los que había en Alemania o en Francia, trabajando bastante y consiguiendo competitividad invirtiendo en tecnología intermedia. Funcionó hasta un determinado momento y el turismo se desarrolló en paralelo. Esas han sido las bases de nuestro crecimiento. Pero, cuando se incorporan todos los países de Europa del Este, ya no somos un país competitivo en mano de obra y, como nuestra tecnología es intermedia y tenemos muchas filiales de multinacionales, nos quedamos en una situación de indefinición.

A nivel global, podemos competir por precios y costes competitivos o por poseer una tecnología y un producto diferente. Si competimos solo en precios-costes, la carrera será complicada, porque, en el mercado global, no regalan absolutamente nada. No es cuestión de globalizarse, es cuestión de que te dejen globalizarte. La alternativa es la tecnología. No necesariamente

debe ser puntera, pero podemos apostar por segmentos, por una conjunción de tecnología y know-how.

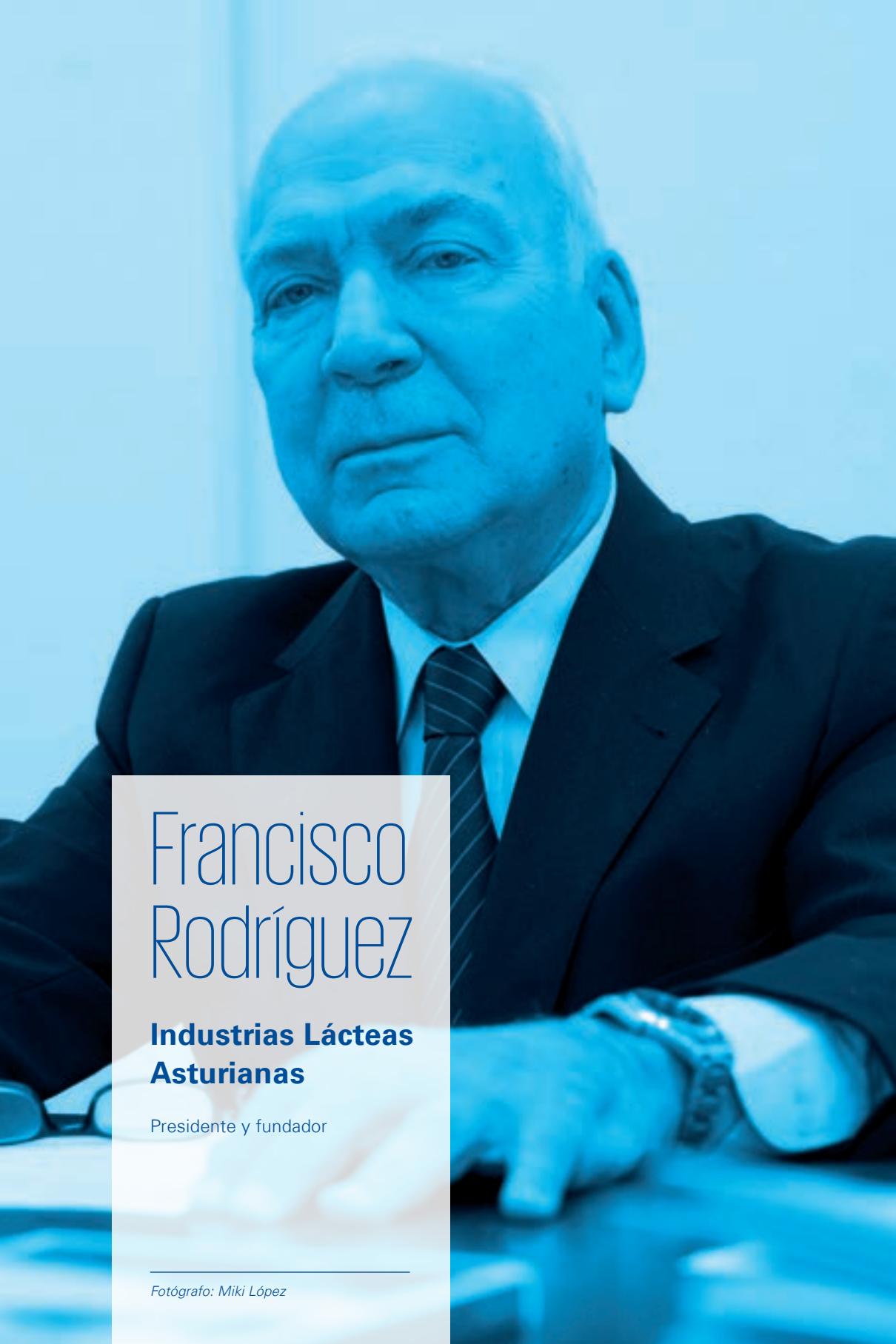
Desde el punto de vista de la estrategia, muy pocas empresas españolas son globales por tecnología. Hay compañías grandes que vienen de la banca o de las utilities, pero pocas industrias globales por su producto y por su desarrollo. Si intentamos crear un modelo, tendríamos que buscar en dónde podemos ser fuertes, apostar por tecnología y hacer planes a muy, muy largo plazo. De lo contrario, si nuestra apuesta es la competitividad, la única forma de mantenerse es bajar los costes laborales. Y no queremos un país con menos salarios, pero, si seguimos haciendo lo mismo, es el único modo de ser competitivos.

El proyecto-país, la suma, es algo que siempre hemos hecho muy bien en España. Por nuestra cuenta, todos funcionamos bien, somos una suma de individualidades más que un colectivo que funciona en un camino. Pero hace falta un marco y es un buen momento para hacerlo, porque atravesamos una coyuntura extremadamente compleja. El mundo se polariza entre Estados Unidos y China, y Europa está quedando fuera de lugar. Los errores por acción son malos, pero los errores por omisión son todavía mucho peores.

Cuando Riberas era un niño –lo recuerda su padre en la biografía que, sobre él, escribió Juan de Lillo– toda la familia disfrutaba pisando la uva en una gran cubeta para hacer su propio vino. Junto a su padre y su hermano Jon –presidente de Gonvarri–, en la casa familiar de Somosaguas, en torno a una mesa, se reunían periódicamente para tomar el pulso al negocio. Hoy, siguen trabajando juntos. Aunque Gestamp cotiza en bolsa, sigue siendo una empresa familiar.

El trabajo por trabajo es algo que tiene que gustarte, pero lo que te gusta es el proyecto, la motivación, desarrollar personas, tener clientes contentos... Luego, ves las grandes cifras y te gusta: más de cuarenta y tres mil familias viviendo del grupo es algo importante.

Gonvarri y Gestamp componen el holding familiar. Gonvarri también ha seguido creciendo. Además del negocio original, mi hermano desarrolló una nueva actividad, la de componentes de industria de renovables, sobre todo la eólica. Es líder en la fabricación de torres eólicas a nivel mundial. Mi responsabilidad es Gestamp. En el fondo, mi hermano trabaja para mí y yo para él. **I**

A close-up, black and white portrait of Francisco Rodríguez. He is an elderly man with short, light-colored hair, wearing a dark suit jacket, a light blue shirt, and a striped tie. He is looking slightly to his left with a thoughtful expression. The background is a plain, light-colored wall.

Francisco Rodríguez

**Industrias Lácteas
Asturianas**

Presidente y fundador

Lo admite con una media sonrisa no exenta de picardía: los consumidores piensan que su marca, Reny-Picot, es de origen francés. No solo no le molesta, es que lo ha buscado y, además, le agrada. Es uno de sus activos. Francisco Rodríguez observa mucho, piensa detenidamente lo que quiere decir y habla poco. Lo justo para que, entre silencios, medias palabras, miradas burlonas y alguna que otra franca carcajada como respuesta a una pregunta, vaya aflorando su historia. Es la de un hombre inteligente, que cuida los detalles hasta el extremo. Es la de un empresario hecho a sí mismo que, desde su Asturias natal, puede hablar de tú a tú a los grandes de la industria láctea mundial.

Nuestro primer producto fue un Camembert. Por tanto, había que ponerle un nombre que sonara a francés. Fui a registrarla a una agencia de la propiedad industrial junto a la Puerta de Alcalá, en Madrid, en un semisótano con un ventanuco que miraba a la plaza.

- Vengo a registrar la marca René Picot
- Es un nombre francés. ¿Conoces a alguien que se llame René Picot?
- No. Quiero poner a un camembert una marca que suene a francés, pero que se pronuncie bien en español.
- Coge una guía de teléfonos. Si encuentras a alguien que se llame René Picot, debe autorizarte a usar su nombre, de lo contrario puedes tener problemas.

Difícil me lo pones –pensé–. Y, al ver mi cara, el registrador sugirió:

- ¿Qué te parece si a René le cambiamos la “e” final por una “y” y colocamos después un guión para hacer una palabra compuesta con Picot?
- Sigue sonando a francés y sigue pronunciándose bien en español.
- Me parece bien. Sigue sonando a francés y sigue pronunciándose bien en español.

Un empresario asume riesgos, cuando tiene la firme creencia de que algo puede ser un éxito se la juega.

La evidente resonancia gala de la marca determina desde el nacimiento la evolución de la empresa. La elección de ese nombre y del primer producto no es fruto de la casualidad. Cuando, al término de la Guerra Civil, Juan y Joaquina llegan a Madrid, procedentes de Asturias, deciden enviar a su hijo a estudiar al Liceo Francés.

Cuando tenía cuatro años, Janine Beraldí, casada con un hermano de mi padre y profesora del Liceo Francés de Madrid, convenció a mis padres para llevarme con ella a aquel colegio. Sin duda, está en la base de lo que, con el tiempo, sería mi vida profesional. Todo lo francés ha jugado un papel determinante. De hecho, ¿por qué habría de ser un Camembert y no, por ejemplo, un Stilton, nuestro primer producto?

En la España de 1960, el año en que comenzamos nuestra actividad en Anleo, la gente creía que éramos franceses. A pesar de que nadie nos conocía y no teníamos solvencia de ningún tipo, los ganaderos asturianos no mostraron el menor recelo a la hora de entregarnos la leche. Tanto ellos como las gentes del comercio saludaron con interés la aparición en el mercado de un queso exótico. Mostraron un respeto que de ninguna manera hubiera sido igual si hubieran pensado que éramos un Rodríguez más. Pensaron que éramos franceses y lo divulgaron. Hoy –creo–, lo siguen creyendo. En el fondo, el producto también era elitista, porque ¿quién comía Camembert en el Madrid de 1960?

Industrias Lácteas Asturianas, que así se denomina la empresa que fabrica Reny Picot, nace un 20 de marzo de 1960. Francisco había aprendido a hacer quesos trabajando con su tío Joaquín, en la planta de Mantequerías Rodríguez, en El Escorial. Fue una referencia personal y profesional para el sobrino, así lo reconoce con nobleza él mismo en el libro en el que relata en primera persona su historia, “Desde Asturias, por el mundo”. Pero fue también un hombre de fuerte carácter con el que Francisco chocó. Tras el distanciamiento entre ambos, nace su decisión de emprender en solitario.

Por entonces yo no pensaba en otra cosa que en mi vida apacible de estudiante en Madrid, pero quien mandaba en la familia determinó mi incorporación a la empresa familiar, Mantequería Rodríguez S.A. cuyo socio mayoritario era mi tío Joaquín Rodríguez, hermano de mi padre. Mi tío dispuso, en efecto, mi salida para Francia de forma casi inmediata, con objeto de que yo entendiera los fundamentos de la industria láctea y, más concretamente, la producción de queso Camembert, que apenas si era conocido en España.

La estancia en Francia resultó fructífera, y al regreso a España me hice cargo de la dirección de una pequeña fábrica de quesos que Mantequerías Rodríguez tenía en El Escorial. Y allí se hizo el primer Camembert español. Allí empezó todo. Y el comercio, ávido de novedades como siempre, acogió bien aquel queso, cuyos consumidores, ciertamente, no eran muchos.

Sin embargo, y aparte de que todo parecía ir sobre ruedas, surgió lo que aparentemente fue el desencuentro de dos generaciones, o la pelea que surge entre mayores y jóvenes, creyendo todos que tienen razón. Pero el caso fue que la situación se hizo delicada, y decidí independizarme. En la aventura, me acompañó, como amigo y socio, Pablo Mayoral, hijo del propietario del inmueble donde estaba situada la fábrica. Ambos éramos muy jóvenes, lo que no impidió que nos diéramos mucha prisa en instalar en Anleo, en la costa occidental de Asturias, una diminuta fábrica de queso, aprovechando un salón de baile que no se utilizaba en el pueblo, porque el señor cura pároco no lo veía con buenos ojos. Diré, de paso, que conocí Anleo en un viaje que hice, acompañando a mi abuelo, cuando tenía diez años. Desde entonces aprendí la importancia que tienen los ojos de los niños.

Llegados a este punto, tengo que decir, también, que desde el mismo momento de mi independencia, pero acentuado en el tiempo, me acompaña un remordimiento o, si se quiere, una factura pendiente por lo que pudo haber sido y no fue. Porque el desacuerdo puntual con mi tío Joaquín fue el que me llevó a romper con la familia, pero él tuvo una influencia indiscutible en mi formación y en lo que después sería mi vida profesional. Reconocerlo así es una especie de desahogo íntimo. Y por eso tengo en mi memoria a mi tío Joaquín, un día sí y otro también.

Trescientas mil pesetas fue el capital inicial. Cada uno de los socios puso ciento cincuenta mil. El abuelo Cándido fue el que puso en manos



de Francisco el aval para recibir el crédito del Banco Herrero. Para empezar a fabricar, tuvieron que sortear la oposición del Sindicato de Ganadería, que impugnó su licencia de establecimiento en un salón de baile.

Era el talante liberal que había en el sindicato vertical de ganadería –comenta con ironía–. Fue un obstáculo para nada previsto. Ahí estaban encuadrados los industriales y tenían derecho a impugnar cualquier cosa que les afectara. Insistían en que no se podía dar una licencia más, se opusieron con todas sus fuerzas. Dijeron que un salón de baile convertido en fábrica de quesos no ofrecía las debidas garantías técnicas y, nada menos, que no había leche suficiente en Asturias y que la presencia de una industria más perturbaba el mercado. ¡¿Pero qué es eso de que unos señores, colegas míos, van a decir que no se puede abrir?! Por escrito, a mano, hice un descargo en defensa de mi libertad y, al fin, en el Ministerio de Agricultura, alguien consideró que no venía a cuento que los industriales tendiesen tan descaradamente al monopolio de los recursos disponibles. Tras un forcejeo que duró seis meses, mi petición prosperó.

¿Y las finanzas? Vistas las necesidades financieras con ojos de hoy, no parece que el asunto tuviera mucha importancia. En verdad, el dinero disponible era tan escaso, que no nos quedó más remedio que buscar el apoyo de los proveedores. ¡Menos mal que creían que éramos franceses! Comenzamos a trabajar con ciento veinte kilos de leche el primer día, una cantidad insignifi-

La visión siempre ha sido crear modelos nuevos, innovar, desmarcarnos de la competencia. Siempre hemos pensado que debemos investigar y competir por servicio, por diferenciación, no por precio.

cante. Teníamos un pequeño equipo de siete personas, cinco mujeres y dos hombres. Los costes se soportaban con una producción mínima. Eso quiere decir que el margen de beneficio del producto alimentario era mucho más alto entonces que ahora. Entre otras cosas, porque se vendía como un producto francés para élites. Hoy, hubiera sido mucho más difícil hacer todo esto.

El 23 de marzo de 1960, ¡por fin!, empezamos a producir Camembert y creamos, al tiempo, un rudimentario servicio de distribución en Madrid, provisto de un pequeño almacén y una Vespa con el sidecar reconvertido en furgón. Una cosa no podía encajar sin la otra. El problema de hacer llegar el queso lo resolvimos enviándolo a Oviedo en los autobuses de Alsa. Allí, el mozo de cuerda "El Caleyó" los cargaba en el tren que los llevaba a Madrid. Tras veinticuatro horas de viaje, se llevaban al almacén en aquella flamante moto que servía para todo. Madrid es el principal mercado, si la dirección de cualquier empresa no está ahí, hay dificultades. Eso no quiere decir que allí no las haya, pero fuera son mayores. Eso lo vimos desde el principio. Nuestra primera delegación comercial estuvo en Madrid y la dirección general ha estado siempre ahí.

Los verdaderos problemas llegaron después. El primero, el día en que me denegaron la prórroga para las milicias universitarias y me mandaron al territorio de Ifni, a pelear con los vecinos del África Occidental Española. Aprendí a dirigir una fábrica por carta valiéndome de una máquina de escribir llena de

arena del desierto que me prestaba el Sargento Galbarro. Regresé a España, ya licenciado, en junio de 1962.

Al tiempo, acabamos por darnos cuenta de que haciendo Camembert era imposible crecer y pensamos en el volumen como solución. Eso nos obligaba a fabricar productos con posible enlace con el consumo español habitual, como los quesos de tipo Edam o de bola. Ahí empieza todo el desarrollo. Poco a poco, fuimos diversificando la producción, haciendo otras cosas como leche en polvo o mantequilla.

En 1965, Industrias Lácteas Asturianas traslada su sede a la casa de indianos que constituye el núcleo de su fábrica actual. La instalación de una cámara de secado les permite incrementar su producción y, lo que es más importante, diversificar.

Es al regreso de Ifni, cuando, ya libre del compromiso militar, se inició realmente la vida de nuestra empresa, que pasó a denominarse Industrias Lácteas Asturianas, S.A. y Reny Picot quedó como marca comercial.

Dimos un giro copernicano al hacer leche en polvo. Es un producto industrial que se emplea para hacer galletas, chocolates o helados y que, como producción colateral, deja mantequilla. Eso nos permitió ir a mayores volúmenes y dar un salto más serio. La producción de leche en polvo nos obligó a multiplicar nuestras recogidas de leche a toda Galicia y nos metió de lleno en el concepto de productividad. Creo que aquella decisión estuvo en la base de lo que después sería una de las ramas más importantes en el orden industrial, pues nos permitió entrar en el mercado de la leche maternizada para la infancia y adquirir un perfil en el que los aspectos tecnológicos son de obligado cumplimiento.

Con la fabricación de leche en polvo descremada, lo normal es tener que ocuparse de resolver el problema de la mantequilla resultante. Eso nos obligó a prestar mucha más atención a este producto, a pesar de que el consumo en España no es muy significativo. Aunque empezamos con los quesos, sobre la mantequilla como eje se construye toda la empresa. De ahí vino la necesidad de exportar. Vendemos en el mercado internacional cantidades ingentes, del orden de veinte millones de kilos al año, básicamente, a Francia e Italia.

El salto al exterior se produce con el acceso de España a la Comunidad Europea. Paradójicamente, lejos de abrirles las puertas del mercado común, les obligó a buscar nuevos destinos.

La entrada en la UE fue un mal negocio para nuestro sector lácteo, porque a España le impusieron una cuota que venía a representar entre el sesenta y el setenta por ciento del consumo nacional. Es decir, teníamos que comprarles, por obligación, ese treinta por ciento que necesitábamos. Y así han transcurrido más de treinta años, que es lo que ha durado el sistema de cuotas.

Es difícil de calcular el potencial que ha restado ese sistema. Para cubrir el consumo interno, nos han faltado dos mil millones de litros de leche todos los años. Multiplicado por treinta años, es una cifra tremenda. Pero hay un hecho que todavía lo hace más grave y es que, durante tres décadas largas, aunque algunos lo hemos hecho, en términos netos no hemos podido exportar. Por tanto, no hemos podido hacer un mercado exterior. Y, cuando desaparecen las cuotas, nos encontramos con que el mercado de los países terceros es de los socios comunitarios que tenían cuotas cinco o diez veces superiores a la que necesitaban para abastecer su consumo interno. En términos nacionales, se puede reconocer que España sacrificara un producto determinado en favor del acceso a la Unión Europea, pero lo que realmente se sacrificó en esa negociación fue todo el norte. Y, si los ganaderos no podían crecer –y muchos se han quedado en el camino–, nosotros tampoco.

Es indudable que la entrada de España en el Mercado Común generó un cambio significativo en nuestras expectativas empresariales. Tuvimos que adaptarnos a un escenario que tenía dos caras contrapuestas: de un lado, se nos abría la posibilidad de contar con un mercado muy grande para la manteca resultante de la producción de leche en polvo y, de otro, se nos cerraba el horizonte del crecimiento, dada la implantación de las famosas cuotas lecheras. Decidimos mantener la producción española, incrementada con la de una fábrica de quesos que adquirimos a una gran cooperativa danesa en la provincia de Zamora, al tiempo que, para crecer sin el yugo de la cuota,

El gran problema de la empresa familiar es la familia, que es muy compleja. Abrir la puerta a los órganos de dirección a todos los sentimientos que generan las relaciones personales puede crear fricciones y problemas. Tiene sus riesgos, más que otro tipo de empresas, pero es bonita.

**Siempre tienes dudas.
Intentas profesionalizar
la empresa para que los
de la segunda generación
sean más empresarios.
Cuando encuentras a
ese profesional que te da
seguridad y tranquilidad,
te desenganchas, das el
paso atrás.**



pusimos el objetivo en América, comenzando por México. Lo elegimos por la industrialización del suero y los quesos. Estamos en Chihuahua, a trescientos kilómetros de la frontera sur de Estados Unidos. Compramos una fábrica que hacía leche esterilizada y la transformamos en una fábrica de queso Camembert y Brie para el mercado norteamericano. Nos fue maravillosamente.

Es en la década de los ochenta del siglo XX cuando se inicia nuestra expansión internacional. Nuestra estrategia entonces –lo sigue siendo– es la de diversificar por países y no tanto por productos, lo que quiere decir llevar donde podamos aquello que sabemos hacer y no caer en la tentación de hacer lo que no sabemos. Después de México vinieron, en años posteriores, implantaciones en diferentes países, como Estados Unidos, Francia, China, Portugal y Polonia, llevando siempre la chimenea por delante, es decir, empezando por una producción local. Hoy, si somos uno de los primeros grupos lácteos del país es gracias al mercado exterior. Si nos hubiéramos quedado en España no hubiera sido posible.

Los años de su expansión internacional coinciden con los de la proyección de su marca en el mercado español. Ni quiso ni quiere hacer publicidad, pero acabó, durante varias temporadas, estampando el logo de Reny Picot nada menos que en las camisetas del Real Madrid.

No teníamos intención de hacer publicidad, hemos preferido siempre dotar a nuestra empresa de medios para hacer cosas antes que utilizar esos medios para darlas a conocer. En nosotros, predomina la faceta industrial. Eso sí, cuando las cosas están hechas, hay que venderlas y resulta que, un buen día, apareció por España un embajador de la empresa láctea italiana Parmalat. Hacían publicidad sobre los coches de la Fórmula 1, cuyas competiciones retransmitía Televisión Española. Nelson Piquet había logrado el campeonato del mundo con uno de aquellos coches, así es que PARMALAT era conocida en España sin que nadie supiera que era una marca de leche.

El “embajador” italiano vino a vernos y nos ofreció la posibilidad de fabricar en España leche UHT con la marca PARMALAT, dado que se estaba desperdiando en nuestro país el efecto publicitario de la Fórmula 1. Inmediatamente, llegamos a un acuerdo. Nuestra principal condición –que era la de que el contrato tuviera una vigencia de 99 años –se consideró natural y se aceptó. Sin embargo, lo que desconocía en aquel momento –creo que lo desconocía también Domenico Barili– era que la alta dirección de PAR-

Llega una etapa en la vida en la que el beneficio es el resultado de los valores que pones en marcha. El económico no es lo más relevante. Es necesario, pero la satisfacción la da el servicio bien hecho.

MALAT iba a suspender la publicidad en los bólidos a los pocos meses. Así es que nos encontramos con un asunto que nos ligaba por 99 años y que había dejado de tener contenido alguno. ¡Todo un éxito!

Andaba dándole vueltas a la extraña manera que tiene la vida de hacernos aprender cosas, cuando, en un viaje nocturno por Asturias, escuché a José María García criticar a Ramón Mendoza, por entonces presidente del Real Madrid, por, entre otras cosas, no tener resuelto el asunto de quién sería el "sponsor". Y se me encendió al instante una luz. Había que contactar de forma inmediata con el Real Madrid para ofrecerles el patrocinio de ILAS. A cambio, todos los jugadores del club, tanto de fútbol como de baloncesto, lucirían en sus camisetas la marca PARMALAT. Naturalmente, entre ILAS y PARMALAT hubo el correspondiente acuerdo, que los italianos respetaron escrupulosamente.

Se hicieron con gran celeridad las correspondientes gestiones, dado que la temporada estaba a punto de comenzar, y Ramón Mendoza y yo mismo firmamos el contrato con validez para una temporada, prorrogable si las circunstancias lo permitían. El periódico "Ya" publicó un artículo que titulaba "Sin miedo a perder el mercado catalán". Nos lo cargamos. Advertimos a Parmalat de que la rivalidad entre el Real Madrid y el Barcelona era muy seria, pero ellos nos decían que ya tenían experiencia y que no iba a ocurrir absolutamente nada. Hoy, vendemos en Cataluña, pero no es precisamente uno de nuestros mercados más fuertes. No nos ocurrió solo a nosotros, otras marcas han experimentado la misma consecuencia. Ahora, no patrocinan a equipos, sino a jugadores, para evitar que se les asocie con un equipo concreto.

Mantuvimos ese contrato seis años consecutivos, incrementados en un séptimo, en el que la marca en las camisetas pasó a ser RENY PICOT.

Excepto yogurt, Industrias Lácteas Asturianas fabrica todos los derivados lácteos imaginables. Su producción se reparte en tercios, entre leche en polvo, líquida y quesos. Algunos, con un sinnúmero de premios y distinciones. Montelarreina Curado y El Ibérico de Reny Picot

han sido galardonados con las medallas de oro y bronce en la XXI edición de los Premios World Cheese Awards.

La leche es una materia prima de la que se derivan infinitos productos, entre ellos los quesos. El número de marcas es incontable, sería casi imposible de determinar. Innovar aquí es relativamente sencillo y los premios nos provocan el natural orgullo, suponen un espaldarazo, de ahí que preparemos con el mayor esmero nuestra presencia en los World Cheese Awards. Pero tendríamos que apoyarlos con publicidad para que el consumidor recibiera la información y no lo hacemos, de modo que solo a largo plazo acaba reconociéndolo.

Sin embargo, sin que el asunto tenga una explicación fácil, el consumo de quesos en España apenas ha evolucionado desde los años sesenta, nos mantenemos desde entonces en ocho kilos por habitante y año. La producción nacional se quedó anclada, probablemente por cuestiones de orden económico y, hasta ahora, no ha habido forma de superarlo. La educación puede ser una de las causas. Si no enseñas a los niños, su paladar no se acostumbra al consumo. Y, sin embargo, cuando llega a Barajas un avión procedente de París y empiezan a abrirse los maleteros, se llena de olor a queso. Eso demuestra que a los españoles les gusta, pero es más complicado que se decidan a comprar. Nos ayudaría que entrara en la carta de los restaurantes, porque, si bien es cierto que hay una tendencia a incluir la tabla de quesos como postre o aperitivo, no es una práctica tan extendida como en otros países. En París, las Fromegeries funcionan, pero no en España.

El queso representa en torno a un tercio de nuestra producción. Otro tercio es leche en polvo. En torno a un cincuenta por ciento de los niños que nacen en España están criados con nuestra leche, hacemos alimentación infantil para los biberones. Vendemos con marca propia en muchos mercados, pero, en el nacional, no queremos competir con otras industrias para las que fabricamos.

La leche infantil es un producto muy delicado, puesto que pueden producirse alergias y problemas de orden bacteriológico. En esa rama, prácticamente somos una industria farmacéutica, la supervisión es muy estrecha. Somos los primeros interesados en garantizar una calidad óptima, malo es que la supervisión tuviera que venir de fuera. Tu laboratorio debe ser el principal cancerbero de la producción, el que analiza todo antes de que salga a la calle. Y, además, en ese campo en concreto, estamos permanentemente alerta, innovando.

Nuestro objetivo es incentivar el consumo de productos de alimentación infantil líquidos. La dificultad estriba en provocar la evolución, porque el consumo de leche en polvo es una costumbre arraigada entre los pediatras y las madres. Sin embargo, es ahí donde está el futuro de la seguridad de los alimentos infantiles: un producto líquido, calentado a muy alta temperatura, se puede esterilizar. Estamos empezando a crecer por esa vía.

Sin gluten, sin lactosa, sin grasa... El abanico de leches en el mercado ha crecido de forma exponencial en los últimos años y la empresa que preside Francisco ha innovado también en ese campo para abastecer la demanda. Sin embargo, a pesar de que un tercio de su producción es líquido, en la prensa económica se la denomina "la empresa láctea que no hace leche".

Es cierto que ILAS no se caracteriza por la presencia significativa en el mercado de leche líquida y la razón podría ser la de la fortísima influencia de las llamadas marcas blancas en ese mercado, donde los márgenes que se reparten ganaderos, industriales y distribuidores no son para nada gloriosos. Hay más capacidad instalada que consumo y eso se traduce en una guerra de precios permanente. Sin embargo, como todo en la vida es cambiante, no tendría nada de particular que pudriéramos algún día dar más importancia a ese producto, que en España es, desde luego, el más importante.

Ahora se leen con muchísimo más cuidado las etiquetas. Hay dos elementos que intervienen en la alimentación, objeto de un conocimiento científico relativamente reciente, que son los efectos del gluten y de la lactosa. Uno afecta a los cereales y otro a la leche. Su consumo, para los alérgicos, puede llegar a provocar la muerte. Sin embargo, se confunde al consumidor lanzando mensajes peligrosísimos sobre la lactosa, a pesar de que es un carbohidrato magnífico. Si preguntáramos, muchos dirían que es veneno y otros tantos se declararían intolerantes. Y la lactosa es sanísima, por eso los pediatras la aconsejan para los niños. La lactasa la descompone en glucosa y galactosa, esencial para la formación de galactolípidos cerebrales. Además, presenta un efecto mínimo sobre la caries dental.

La industria tiene muchísima parte de culpa en lo que ha ocurrido, porque han descubierto que el valor añadido de una leche sin lactosa es más alto que el de la leche normal y se está haciendo publicidad a favor de la leche sin lactosa por una cuestión comercial. No es inteligente, porque se está creando una imagen de la lactosa muy negativa y las personas están modificando su dieta y la de

su familia pensando que es mucho más sano tomar productos sin gluten y sin lactosa. Dejan de tomar lactosa y dejan, en muchos casos, de consumir leche. Si dejas de tomar lactosa, tu cuerpo deja de segregar lactasa, que es la enzima que permite asimilarla.

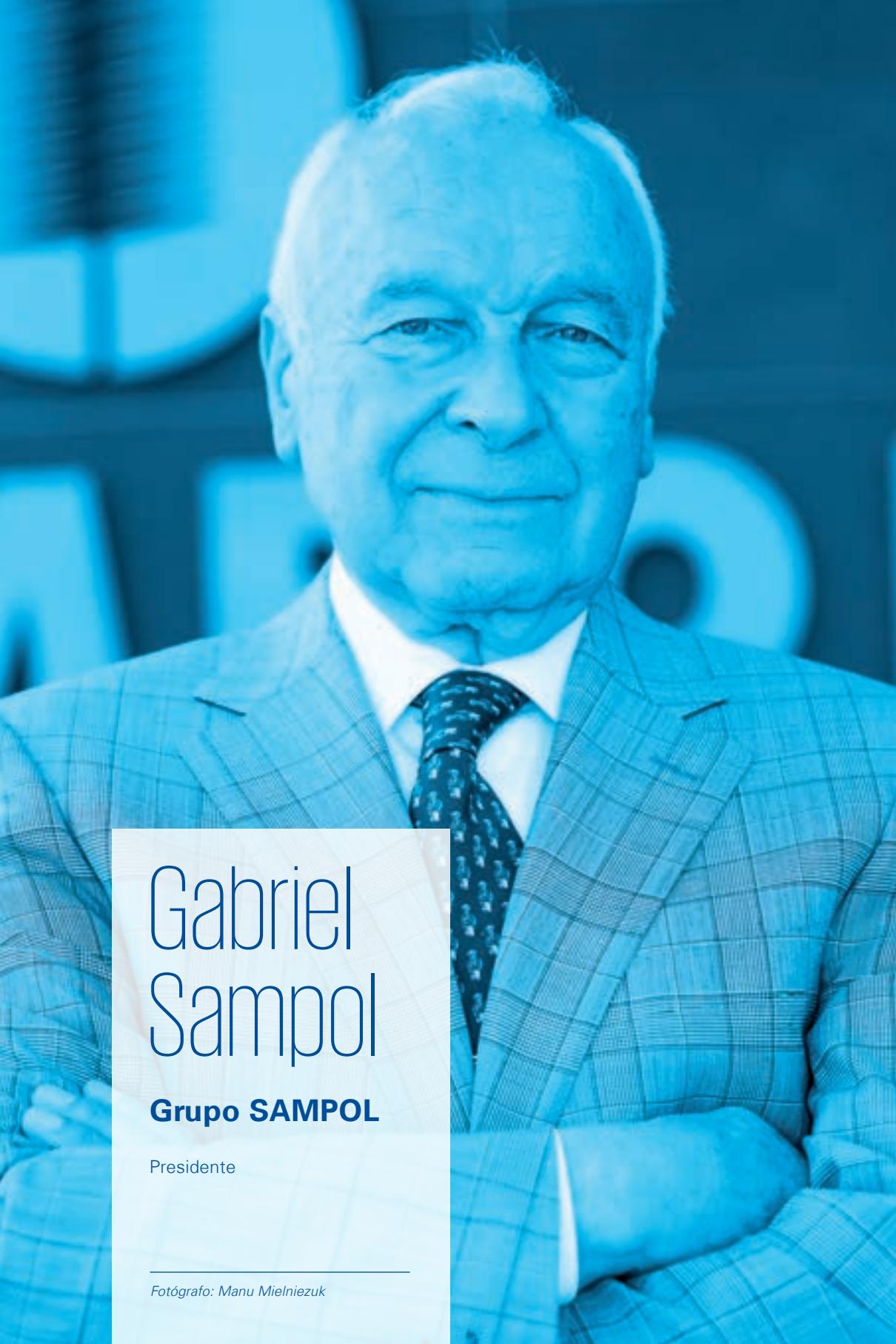
El conocimiento acerca los efectos de la nutrición es todavía muy limitado. Sabíamos que la población china no conocía prácticamente la leche y se pensaba que no la bebían porque eran intolerantes. Como no estaba en su dieta, se pensaba que la glándula endocrina que segregaba la lactasa no les funcionaba. Y no es cierto. Recuerdo que, cuando hacíamos leche simple en China, leche esterilizada, sencilla, nuestros operarios ni siquiera la tocaban. Sin embargo, cuando empezamos a hacer leche con cacao y azúcar, eso fue otra cosa. De hecho, el Gobierno está promoviendo el consumo de leche entre las nuevas generaciones.

Después, hay otro tipo de productos que se comercializan como leche, pero no lo son. Su impacto en el mercado es limitado, del orden del dos por ciento, pero se aprovechan comercialmente del nombre “leche” para denominar algo que no tiene absolutamente nada que ver con la leche. Es un fraude. La legislación europea ya prohíbe utilizar esa palabra. ¿Qué tiene que ver la soja con la leche? ¿O la almendra? Son astucias comerciales, pero hacen daño.

Los dos hijos de Francisco trabajan, mano a mano, con él en la empresa. La sucesión se producirá de forma natural –dice él sin dramatismos– se producirá de la forma más natural del mundo.

Ese ciclo termina con la desaparición natural de alguien, que suele ser el más viejo. O porque ese alguien se jubila, y en ese caso no es menester echarse a llorar, sobre todo, si el jubilado encuentra motivos para no aburrirse.

Soy, sin embargo, de los que creen que no existe todavía, pese a los adelantos de la ciencia, el material que aguante la presión de “lo atado” por bien atado que esté. Así es que lo importante es respetar la libertad de los que tengan que sucedernos, proveyéndoles, eso sí, de las herramientas necesarias para hacer de esa libertad un uso cabal y no un cañón sin retroceso. Implícito estaría con ello el respeto racional del valor de los sentimientos familiares. Y noten, al respecto, que razón y corazón nunca deben reñir. Posiblemente, esa sería la mejor herencia que puedo dejarles a mis hijos. Pero, entretanto, mientras nada, por fuerza o por voluntad nos jubile, que trabajen, que trabajen. Y que no se peleen. Esto es, que sigan como hasta ahora. |



Gabriel Sampol

Grupo SAMPOL

Presidente

La trayectoria empresarial de Gabriel Sampol demuestra que no se da por vencido cuando recibe una negativa, le gusta pelear, no deja una batalla por dar. Disfruta al relatar sus éxitos, se apasiona rememorando con todo lujo de detalles cada uno de los hitos que ha alcanzado su empresa. Su discurso solo se pausa al recordar al fundador, su padre. En sus recuerdos, se traslucen su admiración, incluso devoción por él. Bajo su dirección, con el equipo que le legó, ha llevado el apellido de la familia por cuatro continentes.

Esto nos ha dado la vida y la alegría. En esta familia somos lo que somos gracias a la empresa.

Sampol desarrolla soluciones integrales de gestión de información y energía para hoteles, fábricas, aeropuertos o particulares. Hoy, es una empresa de servicios basados en la ingeniería aplicada. Hace ochenta y cinco años, también estaban en la vanguardia. Comenzaron fabricando y reparando aparatos de radio.

Mi abuelo era de Montuiri. En aquellos tiempos, principios del siglo XX, todo el negocio era eminentemente agropecuario. Él enviaba a Barcelona almendras y, sobre todo, los cerdos de raza negra, muy apreciados allí. Tenía varios hijos, pero fue en mi padre en quien confió para que le llevara los negocios. Le envió a estudiar al Monasterio de Lluc, donde los coritos –así llamamos a los frailes, que tenían mucha fama– enseñaban castellano, porque aquí se hablaba el mallorquín. Después, hizo el Bachillerato.

En torno a 1926, aparecieron las primeras radios y ya se hablaba de la televisión, se decía transmitiría la palabra y la imagen y mi padre, que era un visionario, se dio cuenta de que la electricidad y la electrónica moverían el mundo. Intentó convencer a mi abuelo para que le dejara estudiar perito industrial, pero él se negó. Se produjo un gran enfrentamiento entre ambos y mi padre se fue.

**Lo mejor que me dejó mi padre fue
el valor humano de esos empleados,
estaban preparadísimos.**

En Barcelona, se estaba preparando la Exposición Universal de 1929. Asombrado con los sueldos que se pagaban allí en comparación con los que había visto en Mallorca, rápidamente encontró empleo. Trabajaba de día y, por la noche, estudiaba en la escuela nocturna de Peritos Industriales. Una vez terminó, regresó a Mallorca, se casó y volvió a Cataluña. Allí nació su primer hijo, mi hermano, pero murió. Mi madre, lejos de su familia, sufrió una gran depresión y forzó a mi padre a abandonar su ilusión, la de trabajar en Barcelona y seguir estudiando. Regresaron de nuevo a Mallorca y pidió trabajo a mi abuelo, que le encargó la gestión de su fábrica Harinas de Porreras.

Gracias a sus conocimientos, fue un éxito. Recuerdo que me decía que trabajaban todo el día y, por la noche, blancos de harina, contaban los duros de plata. Parecía que había encontrado su sitio en Porreras, un pueblo con mucha vida. Pero no había abandonado su sueño, su visión. Habló con el abuelo, dejó el negocio en manos de una hermana y se estableció en Palma.

En 1934 empezó como empresa. Aunque era un desconocido, porque venía de un pueblo, con el boca a boca fue creciendo. Si había algún problema en una fábrica, Sampol lo arreglaba. Hasta que la guerra paró toda la industria y, con un ayudante, durante esos años se dedicó exclusivamente a montar y reparar radios mientras hacía un curso por correspondencia de Estados Unidos.

Al terminar la guerra, Mallorca vivió un florecimiento industrial, se establecieron fábricas de vidrio como Llofriu, de zapatos como por ejemplo Tascón o calzados Minerva, de cremalleras como Dragón de los Riche o de tractores. Había una cantidad de trabajo impresionante y mi padre empezó a ampliar la plantilla, enseñaba a todos, fue una especie de maestro. Murió muy joven, de un cáncer galopante. Lo mejor que me dejó fue el valor humano de esos empleados, estaban preparadísimos.

Mi llegada a la empresa, muy joven, coincidió con el boom industrial y el inicio del hotelero. Se estaban desarrollando los negocios afines al turismo, las fábricas de refrescos, por ejemplo, tenían que ampliar sus instalaciones.

Trabajábamos mucho, aceptábamos todo lo que nos pedían y la empresa fue creciendo. Se hacían cada vez más hoteles, ya sin orden ni criterio, porque todos se llenaban. Hasta que, en torno a 1970, inauguramos el hotel mil. Ahí empecé a ver que se estaba saturando el mercado. Esa es una de las tareas del empresario, prever lo que va a ocurrir. Y vi que aquello, que se había comido ya toda la industria, se estaba agotando. Fue cuando decidí buscar otros trabajos.

¿A qué aspirábamos? ¡A la península, a España! Pero, para trabajar allí, había que hacerlo para el Estado, así que me suscribí al BOE y puse a un perito a mirarlo todos los días. Al cabo de poco tiempo, salió una subasta del Ministerio de la Vivienda para iluminar la catedral de Palma. El presupuesto era como el de cinco hoteles a la vez, nos quedamos asombrados ante esa cantidad de dinero. Pero fuimos a interesarnos y nos dijeron que no podíamos presentarnos, teníamos que estar calificados por el Estado. Envié a Madrid a uno de mis técnicos de confianza y, cuando en Hacienda vieron la documentación, nos incluyeron en la lista.

Sin embargo, empezaron a ponernos pegas, nos decían que no habíamos hecho iluminaciones. Les respondía que ahí estaba el proyecto. Además nos comunicaban que teníamos que usar los materiales que indicaban, Carandini o cables Pirelli. Pero en los pliegos, la ley obligaba a colocar esas marcas "o similar". Gracias a algunos amigos que habían trabajado en fábricas de Barcelona, encontré grandes calidades a precios mucho más razonables que los de las marcas del proyecto. Y, al final, ganamos.

Sin más, empezamos a trabajar. Nos colocamos en la catedral, entre las tejas, entre los contrafuertes, con escaleras para pasar de un puesto a otro. Ahora hay seguridad, pero entonces no había ni arneses. El plazo era de ocho meses y lo hicimos en siete. En Madrid, inmediatamente, nos certificaron para hacer iluminaciones para el Estado. Iluminamos Teruel, Gerona, las murallas de Ibiza y, sobre todo, catedrales, entre ellas la de Toledo. Hasta que, a partir de 1975, después de la muerte de Franco, las competencias de iluminación se traspasan a las comunidades autónomas y dejan de hacerlo.

La necesidad le obliga a buscar nuevos mercados. Y Sampol mira al BOE y encuentra un suculento contrato, nada menos que Barajas. El hecho de que el mundo de los aeropuertos sea completamente desconocido para él no es un obstáculo.

**Una de las tareas del
empresario es prever
lo que va a ocurrir.**



Contábamos con una ventaja, estábamos clasificados para trabajar para el Estado y eso nos permitió entrar en los aeropuertos. No teníamos ni idea, pero sí personas preparadísimas. Ahora, en la empresa hay 264 ingenieros de todas las especialidades, pero entonces no había ninguno. Lo que hicieron demuestra el valor de lo que mi padre me dejó en herencia. Basta ver el resultado, es irrepetible.

El contrato en la catedral de los aeropuertos, Barajas, nos asustó ya solo por la cuantía, era diez veces más que el mayor que hubiéramos hecho. En un solo proyecto, había que desarrollar varias líneas de trabajo. Una, de albañilería. Bajo el aeropuerto, hay galerías por las que se puede ir andando llenas de circuitos eléctricos. Era necesario ampliar y hacer pozos de entrada, debido a que estaban a mucha profundidad. La otra consistía en cambiar todos los circuitos primarios de iluminación, 400.000 metros. Muchas de las instalaciones se habían quedado obsoletas, se habían colocado unas encima de otras, sin orden. Había que renovarlas y taparlas con arquetas.

Ganamos el concurso y nos ocurrió lo mismo que cuando nos llevamos la subasta para iluminar la catedral de Palma, nos llamaron para decirnos que no habíamos hecho nada en aeropuertos y que no servía de nada tener

la cualificación. El comandante que dirigía el proyecto me pidió que fuera a verle acompañado del encargado de los albañiles para explicarle lo que pensábamos hacer. Fuimos al cuartel del Ejército del Aire, en la Moncloa, todavía conservo el carné de entrada.

Para demostrarles que estábamos preparados, tuvimos que hacer una fuerte inversión en maquinaria, gastamos casi cien millones de los años 70 en camiones y excavadoras. ¿Éramos atrevidos? No. Éramos arriesgados, porque un empresario que no admite riesgo no es empresario. Además, era un riesgo controlado, porque contaba con gente más que buena para hacerlo. No contrataba a empresas, sino a gente de Mallorca, iba a La Puebla a buscar albañiles que sabía lo que hacían, porque sabían hacer pozos. Nos pedían, por responsabilidad, porque el aeropuerto se mantenía operativo, que la obra se hiciera por la noche, para no afectar a los vuelos. Y nos reclamaban también que hiciéramos un pupitre de mando de todas las luces de Barajas, con enclavamientos, porque si abrías la cabecera de una pista, no podías apretar la otra. Se lo daba a mi gente, lo miraban y me decían "no hay problema".

No fue sencillo. La primera semana de trabajo, me llamó el comandante para pedirme que viajara a Madrid. "Sampol –decía– yo no entiendo a su

gente". Yo le expliqué que ellos hablaban el mallorquín. Pero al comandante, no le importaba que hablasen mallorquín, el problema es que no les entendía cuando hablaban castellano. En mallorquín, por ejemplo, no hay diferencia entre los verbos traer y llevar. Nuestro encargado fue a entregar unos planos y le dijo "llevo los planos". El comandante le contestó "usted no se lleva nada". Y se enfadó y le hizo salir de su despacho. La cuestión es que tuve que buscar un avión, cuando no era tan fácil como ahora viajar, para calmar los ánimos.

Empezaron a hacer visitas a la obra –dos a la semana– y se quedaban sorprendidos: aquello funcionaba. Teníamos ventaja, porque en Madrid hay más horas de luz que en Mallorca. Además, como los empleados no tenían otra cosa que hacer, trabajaban doce horas al día, incluso sábados y domingos. Hasta por San Isidro, festivo en Madrid. Cuando el comandante pasó por allí el lunes posterior preguntó "¡¿cómo es posible que hayan terminado todo esto?! Los sábados les pagaba un cincuenta por ciento más y los domingos el doble. Ganaban dinero, hay que tener a la gente contenta. Y progresábamos muy rápido, transmitíamos la impresión de que aquello iba más que bien. Teníamos la ventaja de que, a final de mes, lo certificaban y el Banco de España transfería a nuestra caja pagadera, la Caja 07 de Palma, al contado, mucho dinero.

Una vez certificada la minería, debíamos cambiar los circuitos de todos los umbrales y de los VASIs –(Visual Approach Slope Indicators o Indicadores de Pendiente de Aproximación Visual)– las luces que los pilotos ven antes de aterrizar que les indican la pendiente que tiene la pista. La aproximación es muy importante, la maniobra es crítica. Las luces de los lados indican a los pilotos la situación de la pista y los VASIs marcan la pendiente. Son ayudas visuales.

Nuestro encargado, Jaime Roselló, mallorquín, era un fuera de serie. Firmaba con dificultad, pero tenía un **seny** irrepetible. Trabó una buena relación con los militares. Terminados todos los trabajos de albañilería con total aceptación de los militares. Seguidamente, me llamó el comandante para empezar el cambio de los circuitos y las balizas y que por favor fuese con el nuevo responsable de los eléctricos. Presentándome con Jaime Roselló, cuando lo vio se enfadó diciéndome: "Sampol, usted no lo ha entendido, le

he dicho que venga con el encargado de los eléctricos y usted viene con el de los albañiles". Al momento, le contesté "Sí, le he entendido mi comandante. Pero resulta que Jaime Roselló también es el responsable de toda la instalación eléctrica". Al principio, algo contrariado me indica "vamos a comprobarlo". Entonces, Jaime le dice" mi comandante, si me permite, aquí se puede hacer otro recorrido de los cables, porque había un paso bajo la pista que estaba obstruido, pero lo he desatascado con agua a presión". Entonces el comandante vio que Roselló además de previsor, era un valor añadido y por lo tanto, una gran ventaja tenerlo allí. Las pistas tienen cuatro kilómetros y, si íbamos por ahí, nos ahorrábamos uno. Además –añadió– "para alimentar las balizas de los bordes, que van con circuito serie, yo cambiaría el recorrido del cable". Y el comandante se rindió: los albañiles se convirtieron en eléctricos que llevaban cable de aquí para allá.

Otra vez, pico y pala. Trabajábamos el triple que otras empresas, que estaban solo por la mañana y tenían de encargados a señores de corbata. Empezábamos a las siete de la mañana a hacer las rozas para delimitar las pistas y, en invierno, las máquinas de agua estaban heladas, porque amanecía a siete grados bajo cero. Había que esperar a las diez para tener agua. Ése fue uno de los muchos problemas que debimos resolver.

Nuestro encargado se fue a Suiza a buscar un pupitre y trajo uno de los más novedosos del mercado. Instalábamos lo mejor. Con lo que nos pagaban, no escatimábamos en nada. El pupitre va conmutado con la torre y la central eléctrica de Barajas, con cables de dos mil pares, uno a la central y otro remoto a la torre de control. Esa fue nuestra entrada en los aeropuertos, la de una empresa mallorquina que no sabía hablar castellano.

Tuvimos un gran resultado económico, fue como inyectar cien caballos de fuerza en la empresa. Y, además, descubrimos un mercado nuevo. Por supuesto, corrímos riesgos. Cuando se cerraba una pista, desde el Ministerio de Aviación emitían un NOTAM en el que se indicaba el horario. Pero, en una

**Tuvimos un gran resultado económico,
fue como inyectar cien caballos de
fuerza en la empresa.**

ocasión, un avión de Transportes, de paquetería, no se enteró. Jaime Roselló iba en el camión, oyó el ruido, vio que el aparato empezaba a coger altura y solo tuvo tiempo de saltar. El avión se llevó la cabina. En aquellos tiempos, ese golpe costaba veinticinco millones de pesetas para reparar los desperfectos del avión, una fortuna. Pudimos demostrar que no era nuestra responsabilidad, ya que estaba todo grabado. Pero me asusté, me di cuenta de que podían hundirnos. No por tener que pagar veinticinco millones, sino porque hubiera sido una mancha que podía apartarnos. Nunca nos hubieran dado otra obra. Afortunadamente, se aclaró y comenzamos a hacer aeropuertos.

Hicimos obras en todo el país. También en Colombia, México, República Dominicana y Gaza. En este aeropuerto, los alemanes construyeron la terminal y nuestro gobierno se había comprometido con Yaser Arafat a hacer la pista, poner la energía eléctrica y balizarlo. Contratamos a trabajadores palestinos y enviamos a uno de nuestros encargados, que había estado en Cuba.

Cuando fui a visitarlo, el jefe del aeropuerto me invitó a cenar a su casa. Fui con mis encargados, todos hombres, no había ninguna mujer allí. Nos pusieron una enorme fuente de cordero que había que comer con las manos. En la inauguración, estuvimos en la sala vip. De lujo, con alfombras y tapices, nunca había visto algo así. El ministro, un coronel palestino, me saludó y le dije: "El futuro de Palestina es el turismo, que la gente venga por aquí a ver el Santo Sepulcro, en vez de ir al aeropuerto Ben Gurión de Tel Aviv, pero para eso tiene que haber paz". "Le entiendo –me respondió–, pero nosotros queremos la paz de los valientes". Aquello se me quedó grabado. Ese aeropuerto costó millones y está totalmente destruido, lo perdieron en la Intifada.

El salto al Caribe se produce de la mano de las cadenas hoteleras mallorquinas. Abre para Sampol una línea de negocio que se ha convertido en uno de los pilares de su actividad: la generación de energía.

Riu compró en 1990 una finca completa, una gran extensión en Bávaro, en República Dominicana. Eran plantaciones de cocos para hacer aceite. Él podía hacer carreteras o llevar el agua, pero sin redes, aislada, necesitaba una central que funcionara veinticuatro horas al día para garantizar la electricidad y nos preguntó si podíamos hacerla.

Lo habíamos hecho en los aeropuertos, puesto que la ley manda que todos tengan su central de emergencia, pero nunca en un lugar en el que no

Somos especialistas en generación de electricidad, es una de nuestras principales líneas de negocio. Es la rama de actividad en la que la ingeniería aplicada tiene mayor retorno.

Es cierto que necesitas más medios para hacer las cosas bien, pero hemos llegado a la conclusión de que la eficiencia acaba generando rentabilidad económica.

hay distribuidores de electricidad, expresado técnicamente como “estar en isla”. Así que fui a verlo con Roselló. Se estaba construyendo en un manglar con aguas muy sucias. Si bien, nos dijeron que no había cocodrilos, pero sí serpientes. A Roselló le daban pánico. Nadie es perfecto. Me dijo “no se le ocurra coger esta obra”. La cogí. Ahí empezó nuestra aventura americana, porque, a partir de ese momento, trabajamos con muchas de las cadenas hoteleras mallorquinas que se fueron al Caribe.

Somos especialistas en generación de electricidad, es una de nuestras principales líneas de negocio. Hemos hecho centrales en Puerto Rico, en Cancún, en el aeropuerto de Panamá, Miami o Jamaica. Es la rama de actividad en la que la ingeniería aplicada tiene mayor retorno.

Sampol desarrolla proyectos de generación y cogeneración eléctrica partiendo del gas o de renovables como la fotovoltaica o la biomasa.

Está muy bien usar renovables, pero el almacenamiento en grandes baterías, que sería lo ideal, no está resuelto. Se puede hacer con biomasa –que está en los bosques– o en el agua –que es una gran reserva de energía–, pero, con la tecnología disponible, no resulta sencillo. Además, la renovable depende de circunstancias incontrolables y, si viene un día nublado, tienes que seguir funcionando. El hidrógeno sería una opción, pero gastas más extrayéndolo del agua de lo que generas. La alternativa es la fusión del deuterio y el tritio, pero tardará al menos dos décadas. Es necesaria una base fija.

De los combustibles fósiles a nuestra disposición, el menos contaminante es el gas y hay reservas para cincuenta años. Usándolo en cogeneración, obtenemos la energía más eficiente y con menos emisiones. En eso, somos pioneros. La central de cogeneración que hicimos en Barajas es la que menos contamina de todos los aeropuertos. Se alimenta del gas, para producir energía, y con filtros eliminamos la mayor parte de las partículas de dióxido de nitrógeno.

Posteriormente, sin quemar nada más, capturamos el calor que se desprende de las camisas del motor y lo usamos para calentar el agua o la calefacción. En verano, se introduce en una máquina de absorción de bromuro de litio, se convierte en aire acondicionado. En vez de disipar el calor a la atmósfera, lo convertimos en energía. Por eso la eficiencia de la cogeneración llega al ochenta por ciento, cuando, en un ciclo normal, está en torno al cuarenta por ciento.

Hemos hecho la fábrica de Campofrío en Burgos o el Hospital Son Llàtzer en Mallorca. La central climatiza todo el centro, es limpia y supone un ahorro considerable. También hemos hecho una central en Roma y varias en fábricas en América. En España no son muchas, está marginada, no se convocan concursos. En el norte de Europa, sin embargo, está a la orden del día, todos los barrios tienen District Heating desde la cogeneración. Producen su propia energía.

Nos preocupa el medioambiente. Estamos adheridos al Pacto Mundial de Naciones Unidas y al Pacto de Economía Circular del Gobierno. Nos hemos tomado muy en serio la sostenibilidad, tenemos planes importantes en gestión de residuos. Es cierto que necesitas más medios para hacer las cosas bien, pero hemos llegado a la conclusión de que la eficiencia acaba generando rentabilidad económica. Hace ya tiempo nos dimos cuenta de que la falta de calidad salía cara. Cuando hicimos la obra en Barajas, repintamos todas las tuberías que llevan la energía térmica con las mejores pinturas, tuvimos que pedirlas a Estados Unidos. Y todos los colores se mantienen. Todas las soldaduras pasan por Rayos X y, si aparece cualquier poro, se desecha. Al final, es una miseria en el contexto de una obra de ese volumen.

Apostamos siempre por la innovación. Por eso nos llamaron, como subcontratistas de Sacyr, para hacer los controles de puertas y los controles internos de la ampliación del Canal de Panamá. Y en la línea de AVE Medina-La Meca hemos desarrollado todo el control, por telemundo, de la energía. Eso es lo que sabemos hacer: pura ingeniería.

Las cadenas hoteleras de renombre internacional son sus clientes. Sampol no solo se ocupa de organizar su abastecimiento de energía, también integra todos sus sistemas de información y gestión de datos. En los últimos años, ha entrado con fuerza en el negocio de las aplicaciones de tecnologías de la información.

Hemos sido pioneros en cambiar el cable de cobre por el de fibra óptica en los hoteles y en 2018 Huawei nos entregó el Premio Partner Solution of the year.

Se montó en 1999 y ya somos un referente mundial en digitalización de infraestructuras. Hemos sido pioneros en cambiar el cable de cobre por el de fibra óptica en los hoteles. En 2018, Huawei nos dio el Premio Partnert Solution of the year. Ha sido un reconocimiento mundial.

Estamos desarrollando muchos proyectos de inteligencia artificial. En México, hemos ganado un concurso, convocado por la policía de Chihuahua. Hemos hecho una plataforma que conecta las setecientas cámaras distribuidas por la ciudad con las tabletas que llevan las patrullas y con una pequeña cámara que cada agente tiene en la solapa. Cuando se produce una llamada a emergencias, la plataforma localiza a la patrulla más cercana y se enfocan las cámaras, saben lo que está pasando. Antes, la policía tardaba diez minutos en llegar al lugar del delito. Ahora, aparece en dos. Acortar el tiempo de respuesta en un delito en ocho minutos es muchísimo.

También en México hemos ganado un concurso público internacional para gestionar las guarderías. Surgió después de un incendio en una de ellas. Mediante huella digital, se registra a los niños que entran, a la madre o padre que le ha dejado allí y a las personas que tienen permiso para recogerle. Si no tienen huella, no pueden llevárselo. De ese modo, se evitan secuestros. Pero, además, cuando el niño llega al centro, un médico le chequea. Es una forma de evitar malos tratos y detectar enfermedades. Toda la información se transmite a los Estados y, posteriormente, a unos pupitres enormes en Ciudad de México. De ese modo, se detectan a tiempo las epidemias. Además, hay diferentes tipos de alarmas, por terremoto, incendios o tiros. Están conectadas con el centro de sismos de México. En el último terremoto, se avisó a todas las guarderías y lograron evacuar a los niños a tiempo. Fue un éxito, nos dieron públicamente la enhorabuena.

Todo este trabajo en gestión de la información se usa en los hoteles. Quien querer saber a qué hora van los ingleses a un bar o los alemanes a la playa. Como

todos los huéspedes llevan pulsera, podemos saber si están fuera o dentro del hotel. Proporcionan información a nuestro cliente.

Es útil para nosotros mismos. Un ordenador gestiona nuestras plantas de cogeneración en México, República Dominicana, Italia y España. Sabemos lo que ocurre casi al instante. Todos los datos de la planta están en el monitor y, en otro ordenador, en paralelo, hacemos simulaciones con cambios de temperatura o parando un motor. Podemos evaluar cómo se modifican el rendimiento o las emisiones. Nos ayuda a gestionarlas mejor y nos advierten de las averías.

¿Estamos lo suficientemente protegidos? Nunca lo estamos, somos conscientes de ello. Somos vulnerables, pero hacemos un desarrollo de ciberseguridad transversal. Todos nuestros proyectos están en la nube. Nos ha ayudado muchísimo, porque evita que los ingenieros viajen continuamente a visitar las obras. Para Sampol ha sido un gran ahorro y un avance. Antes, las versiones tenían que viajar de América a Mallorca, de Mallorca a Madrid, de Madrid a América. No sabías dónde estaba la última versión, si en el departamento de compras o en el de ofertas. Ahora, como está en la nube, el que tiene que trabajar en un proyecto coge la última versión.

Los cuatro hijos de Gabriel Sampol trabajan en la empresa familiar. Su mano derecha es Carmen. Su destino era una farmacia. O eso creían sus padres.

Tengo una empresa unida, todos mis hijos trabajan aquí. La primera fue Carmen, la mayor, que ha pasado a la primera línea. No lo habíamos pensado, eran otros tiempos, más machistas. Su madre le dijo que tenía que estudiar Farmacia. Pero fuimos a verla a Madrid, cuando estaba en segundo curso y nos dijo que quería trabajar en la empresa. Mi mujer no concebía que una chica estuviera en una empresa de hombres. Pero Carmen se hizo fuerte y llegó un momento en que tuvimos que dar nuestro brazo a torcer. Ya lo tenía todo preparado, había buscado incluso el lugar donde quería estudiar en Londres. Llegó después a la empresa y, detrás de ella, todos.

Los domingos comemos juntos, los cuatro hijos con sus parejas y los diez nietos. Esto es lo que da fuerza. No hablamos de la empresa, salvo de asuntos puntuales. Y nos ha ido bien. Esta es nuestra vida, no se me ocurre otra mejor. |



Antonio Andrés
Sánchez Bernal

Golosinas Fini

Presidente

No aparenta los años que rezan en su DNI. Tampoco sus formas delatan su edad, más bien al contrario. Va por la vida con andar ligero, con mochila de estudiante cargada al hombro. Un día toma decisiones de gestión, otro viaja a miles de kilómetros para explorar nuevos mercados y otro más se sienta en su clase de Master y comparte las chuches con sus compañeros. Aunque asegura que la jubilación está a la vuelta de la esquina, sus gestos le desmienten. Antonio Andrés Sánchez, presidente de Fini vive todavía con pasión de adolescente. Quizá el secreto de tanta energía sean las golosinas. Para él, un secreto confesable.

No hay día que no tome una golosina. Soy el peor cliente de Fini, porque no pago por la enorme cantidad que como a la semana. Vengo todos los días a la empresa a pasármelo bien. Soy un afortunado por tener un trabajo en el que me dedico a satisfacer los gustos de la juventud con productos divertidos y sugerentes. Intento ofrecerles un momento mágico. Es una vivencia personal, una sensación que trato de transmitir a todos mis trabajadores.

Como mi padre, siempre he sido empresario. No he conocido otra vida, no puedo ni imaginármela. Ha sido un verdadero honor hacer crecer la semilla que él depositó allá por los años sesenta. Disfruto desarrollando la empresa. Es una gran responsabilidad, a veces te sientes solo, pero miras atrás y ves el camino andado, miras adelante y observas el que queda por andar, los retos, los proyectos, los sueños que aspiras cumplir y eso te motiva, te aporta energía para seguir adelante.

Atrás está la historia personal de sus padres. Los inicios de Fini se entrelazan con la vida de Josefa y Manuel.

“La vida es el trabajo y el trabajo es la vida”. Es una de las frases que recuerdo de mi padre. Nació en 1925 en Llano de Brujas, en Murcia, en una muy humilde familia de campesinos agricultores. La necesidad le obligó a

**Como mi padre, siempre he sido empresario.
No he conocido otra vida, no puedo ni
imaginármela. Ha sido un verdadero honor
hacer crecer la semilla que él depositó.**

agudizar el ingenio para iniciar negocios prácticamente de la nada. Recuerdo que decía siempre con orgullo que nunca trabajó como asalariado de nadie.

Tenía doce años cuando ya se ganaba unas pesetillas escondiendo refugiados durante la Guerra Civil. Con lo que logró ahorrar se compró un camión, pero con tan poca potencia que tenía que subir marcha atrás las cuestas del Puerto de la Cadena. De ahí sacó dinero para montar su primera empresa: Pimentón y Especias Manuel Sánchez Cano. Era un nombre tan prometedor como escaso de medios. Molía el pimentón en una habitación de casa y lo tamizaba con un sombrero viejo de mi abuelo.

Mi padre siempre tuvo una letra preciosa y las cartas con membrete de la empresa que mandaba casi a diario a una chica de Molina de Segura que le gustaba terminaron por hacerla sucumbir. Casarse con mi madre fue su mayor acierto. Juntos iniciaron nuevas aventuras empresariales con tan pocos medios que fracasaban al poco tiempo. Había que echarle imaginación para crear un negocio tras otro. Probaron en sectores tan variados como la fabricación de colonias, detergentes e, incluso, compuestos para la producción de helados.

Durante esos ajetreados años, fueron conformando su familia. Su primera hija nació casi de inmediato. Tuvieron cuatro, dos chicas y dos chicos. Yo soy el menor. Nací una tarde de septiembre de 1962 tras acabar, ¡cómo no!, la jornada laboral. Porque mi madre formaba parte de esas empresas con las que mi padre probaba suerte. Mis primeros recuerdos son esos, los del contacto con el negocio familiar.

La primera empresa que recuerdo fabricaba infusiones. Teníamos una casa de vacaciones en la playa de Los Urrutias, en el Mar Menor. En los meses de verano, me bañaba por las mañanas y, por la tarde, llenaba a mano sobres de manzanilla y té. Tenía cuatro años. Con una cucharilla pequeña, de las que se usan para remover el café, llenaba el sobrecito, grapaba el hilo al que previamente había grapado la etiqueta y lo colocaba en el estuche. Competía con mi madre a ver quién hacía más sobres en una tarde.

Muchos más recuerdos tengo de su penúltima aventura empresarial. Tenía seis años cuando mis padres fundaron Destilerías Manuel Sánchez Cano. Fue en ese momento cuando empezaron a usar la marca Fini. Mi padre llamaba así a mi madre, Josefa, es el diminutivo de su nombre. Para ambos, la empresa era un todo, su máxima ambición, diría incluso que su emoción.

Compaginé mis estudios en la escuela de Don José y, posteriormente, en los Parroquiales de Molina, con mis incursiones en el mercado laboral. Todas las tardes, cuando llegaba del colegio, lavaba y llenaba botellas con los más variados licores, aunque la especialidad era la ginebra Gin Fini. Mi padre fue uno de los primeros al que se le ocurrió añadir aromas como los de la naranja o el limón a las ginebras para hacerlas más originales. También teníamos coñac Fini, el protagonista de algunas de las anécdotas más divertidas que él me contaba.

La estabilidad del coñac no era muy buena, era frecuente que se formaran posos en el fondo de la botella, de modo que algunos clientes solicitaban devolver el producto. Entonces, Salvador Hernández, nuestro único representante de ventas, les decía:

- La madre, se nos ha vuelto a escapar la madre. La madre es la materia prima básica con la que se fabrica el coñac y hay que echar muy poquita dosis. Se nos ha vuelta a escapar y hemos echado de más. Devuélvelas, que estas botellas valen mucho dinero.

Entonces, muchos clientes ya no querían devolverlas. ¡Imaginación al poder!

El negocio de licores se fue asentando, ganando tamaño. En poco tiempo, el almacén que teníamos a la entrada de Molina de Segura se quedó pequeño y nos mudamos al lugar en el que estamos hoy. Tenía nueve años cuando mi padre, sin abandonar la fabricación de licores, decidió iniciar la que sería su última y definitiva aventura empresarial: Golosinas Fini.

Aunque parezca increíble, licores y golosinas convivieron en la misma instalación, si bien durante poco tiempo. Mi padre no tardó más de dos años en darse cuenta de que nuestro futuro eran los dulces. Malvendió la maquinaria y la tecnología de la empresa de licores para centrarse en exclusiva en su fabricación. Él contaba que dejó de fabricar licores para no tener que obligar a sus hijos a degustarlos cuando los promocionáramos para la venta. Siempre he pensado que era una broma.

Vengo todos los días a la empresa a pasármelo bien. Soy un afortunado por tener un trabajo que me permite hacer un poco más felices a los niños.



Recuerdo que, con poco más de diez años, al salir del colegio, daba vueltas en mi bicicleta alrededor de la fábrica. Me chivaba a mi padre de los empleados que no hacían bien su trabajo y, después, aparcaba la bici y me ponía a envolver chicles a mano, uno a uno. Todos los domingos, mi hermano Manolo y yo íbamos caminando hasta la fábrica para preparar durante toda la tarde las disoluciones de gelatina que usarían el lunes para hacer gominolas.

La empresa siempre ha estado presente en mis quehaceres diarios, eso ha marcado mi vida. Pero es a los dieciséis años cuando decido abandonar los estudios para trabajar full time en ella. En esa época, teníamos una segunda fábrica, también en Murcia, en Las Torres de Cotillas. Allí producíamos marshmallow, lo que todo el mundo conoce como nubes. Mi padre había comprado la maquinaria y la tecnología de un fabricante madrileño que acababa de cerrar y nadie conseguía sacar partido a esa instalación, el producto no tenía la calidad adecuada.

Mi primera responsabilidad fue la de encargado general. Cada día, entraba a las seis de la mañana, abría la fábrica y preparaba las masas de golosinas para que estuvieran listas cuando se incorporaran, una hora después, los primeros trabajadores. Estaba allí hasta las diez de la noche y los sábados hacía el mantenimiento de la maquinaria. Realmente, hacía de todo, me curtí, llegué a dominar todos los procesos de producción de nuestras golosinas. En esos años, compré,

instalé y puse en marcha nuestra segunda máquina Mogul para producir gominolas. Fue una gran apuesta, la que nos situó definitivamente en el mapa como uno de los fabricantes relevantes de golosinas en el mercado español.

Cuando cumplí los dieciocho, tuve la oportunidad de hacer un curso de dos meses en Cambridge. Me gustó tanto que decidí ampliarlo un poco más, hasta que conocí suficientemente el idioma. Y, cuando regresé a la empresa, ni corto ni perezoso decidí montar el departamento de exportación de Golosinas Fini. Comencé a familiarizarme en el trato con clientes extranjeros, a abrirme a otras culturas, a otros puntos de vista. Viajaba a menudo, asistía a las ferias, tenía mucho interés en conocer y entender el sector.

He sido un todoterreno, todos los departamentos han pasado por mis manos y eso me ha permitido desarrollar una visión estratégica del negocio. A pesar de que mis tres hermanos trabajaban también en la empresa, era yo el que tomaba la iniciativa a la hora de invertir continuamente en maquinaria y en instalaciones para acompañar su desarrollo. Compraba tres y les decía que solo había comprado una. A principios de los noventa, cerré la planta de Las Torres de Cotillas y concentré toda la producción en Molina de Segura. Entiendo que mi ansia por crecer les pudiera resultar difícil de entender. Siempre les decía: monta la máquina, ofrece el producto y, si hacemos las cosas bien, los clientes vendrán.

Medio siglo después de su nacimiento, Fini vende sus productos en cien mercados.

Fini Golosinas es el principal exportador español de confitería. Es un proyecto que nos ha llevado muchos años desarrollar, pero que nos da una gran estabilidad. Las exigencias individuales de cada mercado nos enseñan diferentes maneras de abordar el concepto, nos ayudan a aprender, nos obligan a usar distintas tecnologías.

Nuestro afán de comprender mejor los mercados que entendemos como prioritarios nos llevó a abrir filiales propias en algunos países. En 1995, inauguramos la primera en Portugal. Despues llegaron las de Francia, Reino Unido, Italia, Estados Unidos, Chile, Colombia y, más recientemente, Perú. Todos los mercados son objetivo, pero nuestra apuesta son los emergentes, donde más hay por hacer y desarrollar.

Uno de ellos, Brasil, fue el destino elegido para crear un segundo centro de producción.

Cuando se acercaba el final del siglo XX, crecían mis deseos de crear una segunda empresa en otro continente. Sentía que la fábrica española limitaba nuestra ambición de exportar. En 1999, comencé a perfilar la que ha sido la decisión empresarial de más envergadura que he tomado en mi vida. Estudié los mercados chino, norteamericano, argentino y brasileño. Barajé esas cuatro opciones y, finalmente, me decanté por Brasil. Es un país grande, con más de 200 millones de habitantes, con una creciente clase media y un mercado por desarrollar. Es el mayor fabricante de caramelos duros del mundo, pero las golosinas de calidad que disfrutamos en Europa eran prácticamente unas desconocidas. No solo no había mercado para gominolas, marshmallow o regaliz, es que algunos mayoristas ni siquiera sabían de su existencia.

Recordaba la historia de los vendedores de zapatos. Uno de ellos llegó a un país africano y se desanimó porque los habitantes iban descalzos, el otro se motivó por la misma razón. Y decidí ponerme en la piel del segundo. En enero del 2000, cogí un avión, aterricé en Sao Paulo y, en menos de 24 horas, había encontrado un maravilloso terreno de 65.000 metros cuadrados en Jundiaí. Ese mismo mes, creé la sociedad Sánchez Cano Ltda. Contraté a los arquitectos y comenzamos a dar forma a la industria.

Por aquellas fechas, en la matriz teníamos pocos empleados, así que me ocupé personalmente de dar los pasos necesarios para crear esa nueva industria.

Estaba todo por hacer, el reto estaba servido. Logré que los fabricantes de materias primas adaptaran sus procesos para alcanzar las características y el nivel de calidad que necesitaban nuestros productos. Hice dieciocho viajes en dieciocho meses, me perdí cumpleaños, aniversarios, santos y fiestas de fin de curso de mis hijos. Lo que no perdí fue el apoyo de Araceli, mi maravillosa mujer, que siempre ha respaldado todas mis aventuras emprendedoras.

La empresa inició su andadura oficial el mismo día de los atentados del 11-S, en el 2001. Fue el comienzo de un camino difícil, pero de éxitos continuos, con tasas de crecimiento anual del 30%, prácticamente sin excepción hasta hoy. Nos hemos desarrollado a base de esfuerzo, de imaginación, de insistencia, de tesón. Brasil es nuestro principal mercado mundial. Nuestras sociedades facturan allí más de cien millones de euros y tocan todos los ámbitos de la distribución. El próximo reto es dominar las golosinas funcionales para el Canal Farma. Estamos desarrollando una gama completa que es fuente de vitaminas y minerales.

Otro de los grandes retos que siempre hemos tenido en la cabeza es Estados Unidos. Es el mayor mercado de golosinas del mundo, uno de los más competitivos y, precisamente por eso, uno de los más difíciles de abordar. Su tamaño y el carácter de los consumidores hacen que sea extremadamente difícil. Solo hay dos opciones: sorprender con algo verdaderamente innovador o gastar cantidades ingentes de dinero. Para nosotros, solo existe la primera, la de encontrar algo que sea capaz de atraer la atención de los clientes. Tenemos que crear una infraestructura local, con amplios medios humanos y económicos. Y nada nos augura el éxito. Lo bonito es que, si somos capaces de hacerlo bien, llega solo. Eso sí, a base de mucho esfuerzo. En ello estamos, en 2019 iniciamos allí una nueva andadura con un renovado equipo humano y una gama de productos adaptada al mercado americano.

La especialización y diversificación han corrido en paralelo a la apertura de nuevos mercados. Con un objetivo siempre en mente: la creación de la golosina perfecta.

Vivimos de los niños y, por tanto, tenemos que devolverles parte de esos beneficios, ayudando a los más desfavorecidos.

**He sido un
todoterreno, todos los
departamentos han
pasado por mis manos,
y eso me ha permitido
desarrollar una visión
estratégica del negocio.**



Hay una frase que repito a menudo: "no producimos mejor porque no sabemos cómo". Heredé de mi padre esa filosofía.

La golosina perfecta está cerca. Se tiende a la búsqueda de lo natural. Las que estamos desarrollando tienen una reducción de azúcares del 30%, que es la máxima potencialmente alcanzable sin afectar al disfrute y la calidad de producto. Las que sustituyen totalmente los azúcares por edulcorantes artificiales no solo no son más saludables, sino que tienen un efecto laxante que suele desmotivar a los consumidores.

Siempre hemos considerado que las golosinas, como muchos otros alimentos, deben consumirse en el marco de una dieta equilibrada. Uno de sus principales ingredientes es la gelatina, una proteína pura que aporta energía sin apenas calorías. El azúcar no es nocivo per se. De hecho, muchos deportistas consumen golosinas antes y después del ejercicio. La clave es un consumo moderado y un estilo de vida activo.

Innovamos continuamente para satisfacer a nuestros consumidores. Nuestra apuesta siempre ha sido la diferenciación. Queremos estar más cerca de los que están preocupados por evitar el sufrimiento de los animales, los que siguen una dieta vegana. Tenemos una de las gamas más amplias del mercado para personas con esas inquietudes. Fuimos también la primera empresa que comercializó a nivel mundial una gama completa de regaliz sin gluten, satisfaciendo una demanda que estaba allí, pero que nadie quería abordar por sus complejidades técnicas. Y, en ese afán de cerrar el círculo de los productos saludables, hemos desarrollado una gama de regaliz gourmet, fabricado con solo cinco ingredientes, simplificado, que huye de colorantes o aromas artificiales. Ha sido un éxito, nos ha obligado a redondear la oferta con más productos.

También tenemos productos específicos para Oriente próximo. Las golosinas europeas gozan allí de buena fama, son receptivos a nuestros productos. Es más difícil alcanzar los requerimientos de producto halal que los de los kosher, especialmente los sellos de alto grado, porque exigen líneas de producción específicas que no se pueden utilizar para otros productos sin esas exigencias. Y, a pesar de esa limitación, somos la empresa mejor preparada para atender esos mercados, estamos presentes con más de 500 referencias certificadas como halal-kosher en casi todos los países árabes y en los que los judíos tienen cierta relevancia, como Israel o Estados Unidos.

Tanto Fini como yo estamos inmersos en un proceso de reinención total. Aún tenemos mucho que aprender para alcanzar mi sueño: haber puesto un granito de arena en la consecución de una empresa excelente.

Por increíble que parezca, las crisis que han atravesado los países en los que estamos presentes nos han afectado para bien, han sido las épocas de mayor crecimiento de ventas. Quizá también porque nos han obligado a echarle imaginación, a adaptarnos, a escuchar mucho al consumidor. Pero también porque una golosina es un pequeño lujo, un producto muy agradable, de disfrute. Tu economía puede dar para ese pequeño capricho.

En distribución, hemos generado un concepto de tienda Fini bajo la figura de franquicias a lo largo de diversos países latinoamericanos. Tenemos aproximadamente 70 tiendas en Brasil, unas 30 en Chile, unas 15 en Uruguay, y estamos barajando expandirnos a otros países del continente. En España hemos rechazado ese concepto, nos hemos centrado más en crear flagship stores en diversas capitales de provincia. Van más allá del modelo de tienda que conocen la mayoría de los consumidores españoles. Los establecimientos de Fini evocan a la magia de cómo nos imaginamos una fábrica de caramelos, recreamos el concepto de Charlie y la fábrica de chocolate: intenso olor a golosinas, árboles de regaliz de varios metros, surtidores de pica-pica, experiencias interactivas y, por supuesto, cientos de productos para elegir. Es un concepto mejorado de las grandes candy shops de Estados Unidos.

En definitiva, para vender y fabricar golosinas hay que pensar como un niño, aunque invertimos más en los jóvenes porque el niño, como consumidor, se renueva continuamente. La horquilla de edad de la juventud es más amplia y, además, en esa etapa de la vida están más atentos a nuevas apuestas, rompedoras y retadoras. Es un consumidor extremadamente difícil y crítico, pero, si consigues fidelizarlo, es un cliente de largo plazo. También hay que motivar a sus madres, con mensajes subliminales relativos a la calidad y salubridad.

El niño es el gran consumidor de sus productos y por eso revierten en él parte de lo que les da.

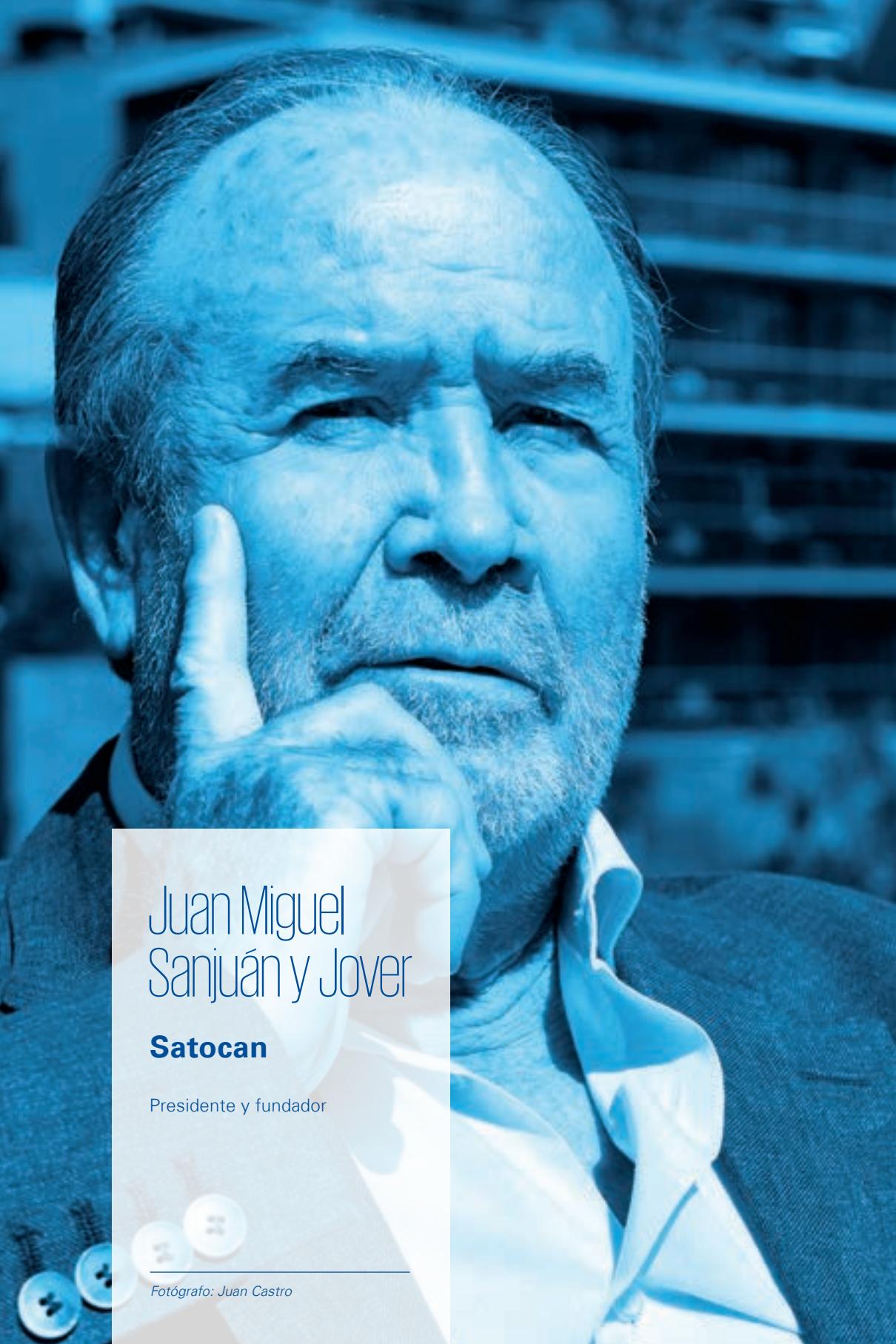
Vivimos de los niños y, por tanto, tenemos que devolverles parte de esos beneficios, ayudando a los más desfavorecidos. Hemos colaborado económicamente con la Fundación Theodora, también hemos decorado completamente una planta de un hospital infantil en Murcia, y lo hacemos también con varias organizaciones que luchan contra el cáncer. Nuestra última aventura ha sido participar activamente con la Brugada Foundation en su campaña "Sácale la lengua a la muerte súbita". Fini ha desarrollado un caramelo con palo que pinta la lengua de azul. Es un guiño para poner de relieve la necesidad de prestarle más atención a ese síndrome. Solo si hubiera muchos más desfibriladores en sitios públicos, se podría reducir drásticamente el número de muertes. Estamos encantados de formar parte de esa iniciativa solidaria que cuenta con padrinos como Ramos o Iniesta.

Ha sido un camino vertiginoso, pero Antonio Andrés no se cansa, no cesa de plantear nuevos retos. En el ámbito de la organización, tiene la vista puesta en sus sucesores. Aunque asegura que está deseando jubilarse, todavía tiene sueños que cumplir.

La familia es la empresa y la empresa es la familia, al menos es lo que me enseñaron mis padres. Es el amor el que hace que crezcamos, el que motiva a los hijos a seguir la tradición. La generación que salió de la postguerra trabajó muy duro, dedicó su vida al trabajo para que sus hijos tuvieran un futuro mejor y los hijos colaboraron en el negocio. La próxima generación no lo tiene tan fácil, ahora es más duro. La competitividad, la exigencia es mayor y la complejidad de la industria exige una preparación que antes se suplía con experiencia. Podías permitirte el lujo de ir adquiriéndola durante la marcha.

Nadie ha dicho que gestionar una empresa sea tarea fácil, pero más complicada si cabe es la gestión en familia. Tienes que tomar decisiones relevantes con la sensibilidad suficiente para no herir a otras personas que, sin haber dedicado tiempo suficiente a analizar una situación, quieren variar el rumbo de la empresa con la única intención de ganar protagonismo.

Yo solo soy un punto y seguido, no un punto final. Tanto Fini como yo estamos inmersos en un proceso de reinvenCIÓN total. Aún tenemos mucho que aprender y descubrir para alcanzar mi sueño: haber puesto un granito de arena en la consecución de una empresa excelente. No pienso jubilarme hasta conseguirlo. **I**



Juan Miguel
Sanjuán y Jover

Satocan

Presidente y fundador

Fotógrafo: Juan Castro

Juan Miguel Sanjuán pasea con deleite por Salobre Hotel Resort. Se detiene a cada paso en las estancias, salones, piscinas, pasillos o recovecos. Conoce el origen y calidad de cada piedra, sabe de qué lugar exacto procede cada planta o árbol, recuerda por qué razón concreta se colocó un mueble o un material. Ese establecimiento que preside, al sur de la isla de Gran Canaria, a un puñado de kilómetros del mar, recostado sobre la montaña y con vistas a dos campos de golf es la niña de sus ojos. Un capricho para los sentidos, un lugar en el que perderse, que ha diseñado su hija y que él recorre como empresario, dejando escapar en sus descripciones su alma de ingeniero.

Soy empresario, sin duda. Los grandes empresarios de este país han tenido alma de ingenieros. Una figura mítica, en mi opinión, es la de José María Aguirre, fundador de grandes empresas como Banesto y Agromán. Quizá los ingenieros acabamos siendo empresarios porque crear o gestionar una empresa requiere de grandes dosis de racionalidad. En nuestro plan de estudios, hay una asignatura, la Geometría Descriptiva, en la que resuelves problemas que no son estrictamente matemáticos, sino de puro sentido común, de encajar esto o desarrollar aquello. Ese es nuestro trabajo. Personalmente, me siento orgulloso de haber estudiado en la Escuela de Caminos. Historia del Arte, era la única Escuela Técnica que teníamos. Soy un gran amante de mi carrera, porque pienso que combina muy bien las dos vertientes del alma, la humanística y la técnica.

Con esa formación en la mochila, Juan Miguel Sanjuán desembarca un día en Canarias, allá por la década de 1970. Era un ingeniero de Sato y su misión consistía en construir un puerto de mar.

Llegué a Canarias como ingeniero de Caminos. Había estado aquí antes, durante tres meses, como funcionario de Obras Públicas, pero me aburría

El gran mérito de Satocan es que invertimos mucho dinero en formación, consideramos que es para nuestro equipo, pero también repercute en la empresa.

mucho y me fui a la empresa privada. Regresé para construir una parte importante del puerto.

En aquella época, cuando terminabas una gran obra, recogías los bártulos y te ibas a otro lugar, las constructoras no mantenían delegaciones permanentes, como ahora. Pero a esa obra uní otra y otra y otra más... Estuve mucho tiempo así, enlazando proyectos, porque me gustaba Canarias, mi mujer es canaria y quería quedarme en las islas.

Trabajaba para Sato, una empresa que nació en el archipiélago, que acabó yéndose a la península y que se dedicó, principalmente, a hacer puertos. Era una empresa de la familia Garrigues Díaz-Cañabate, estaba en manos de la tercera generación y no les iba precisamente bien, los propietarios no mostraban demasiado interés en el negocio.

Hasta que un día recibí una oferta de otra empresa. Me plantearon formar una sociedad conjunta en Estados Unidos para hacer allí hoteles, todo tipo de obras. Informé a Sato y me fui a conocerlo personalmente. Si hoy Miami es la capital de los hispanoamericanos, entonces Houston era la capital de México. Comprobé que la ciudad estaba creciendo de una forma tremenda gracias a la convertibilidad peso-dólar, que estaba a un nivel muy interesante. Durante unas semanas, tanteé el mercado y volví a España con muchos proyectos. Al día siguiente, se modificó la convertibilidad de las divisas.

Todo el negocio que estábamos montando se vino abajo en una sola noche, pero a mí ya me había picado el gusanillo de ser empresario. Se lo dije al consejero delegado de Sato, le informé de que quería establecerme por mi cuenta y me propuso crear una sociedad conjunta en Canarias, al cincuenta por ciento. Así nació Sato Canarias: Satocan.

Sin embargo, Sato seguía llevando un camino económico muy malo. Hasta tal punto, que tuve que ir a Madrid a hacerme cargo de la empresa como consejero delegado. Iba los lunes y volvía a casa los jueves. Los fines

de semana trabajaba para Satocan, que iba creciendo. Dividíamos el trabajo. Si una obra se adjudicaba en Canarias, era de Satocan, si se adjudicaba en Madrid era para Sato. Así aguanté dos años. Pero Sato seguía yendo mal, los directivos habíamos comprado ya muchas acciones y acabó troceándose y vendiéndose, la mayor parte entre los profesionales. De ella, Sociedad Anónima de Trabajos y Obra, proceden otras en las que el nombre empieza por "Sa", como la propia Satocan, Sociedad Anónima de Canarias, o Sacyr, Sociedad Anónima de Caminos y Regadíos. Hay accionistas que se quedan en una u otra, yo me quedé en casi todas. Gracias a eso, tenemos, incluso, una participación en la estación de Astún, en los Pirineos. Me gustaba. Mi gran pasión es el esquí y esa era una razón fundamental, quería seguir vinculado a ese deporte. Y también me quedo en Sacyr. José Manuel Loureda y yo somos los accionistas más antiguos.

Esa mentalidad de empresario que Sanjuán descubre en Estados Unidos y desarrolla como presidente de Satocan le incita a ver el negocio detrás de cada obra. Comienza el desarrollo de su propia empresa. El ingeniero se convierte en promotor y el promotor acaba como financiero y hostelero.

Cuando se desintegra Sato, me quedo con el cien por cien de Satocan. En ese momento, nos dedicábamos preferentemente a puertos. Dragados ha hecho muchos, pero más de la mitad de los que se hicieron en esos años en Canarias los hemos hecho nosotros. Éramos especialistas.

Al estar en puertos, que son zonas de desarrollo turístico, comenzamos a levantar urbanizaciones. Éramos solo constructores pero pensamos: ¿y por qué no las promovemos? Y nos convertimos en promotores de urbanizaciones. Vendíamos también parcelas y pensamos: ¿por qué no construimos parcelas? De ahí, pasamos a hacer hoteles. Algunos los vendemos a terceros y otros los gestionamos nosotros. Ésa es nuestra entrada, que llega por pura lógica, en el negocio de la hostelería.

El negocio que dio origen al grupo, la construcción, mantiene un peso relevante. Representa hoy en torno a una cuarta parte de su actividad.

No hemos recuperado los niveles de 2007. Es muy duro decirlo, sobre todo teniendo en cuenta que quien lo dice es un constructor, pero tampoco debe hacerlo. Ese crecimiento no fue natural, estaba muy forzado por una

La crisis de 2008 se produjo a raíz de un crecimiento no natural, muy forzado por una situación económica, por exceso de crédito, por una situación política...Soy partidario de ir creciendo poco a poco.



situación económica determinada, por unos créditos muy baratos, por la coyuntura política. Se sumó una gran inversión en obra pública a un gran volumen de construcción privada. Al mismo tiempo, se estaban haciendo autopistas, AVE, montones de viviendas. Una cosa llevó a la otra, a un crecimiento desmesurado de la construcción. Soy más partidario de ir poco a poco, prefiero el crecimiento orgánico.

Desgraciadamente, después vino la austeridad pública y una nula construcción privada. Y nosotros lo hemos sufrido. En número, en producción, en cifras de negocio y de beneficio. No llegó a afectar a la salud económica del grupo en ningún caso, pero sí tuvimos que prescindir de personas en el área de construcción, porque no había trabajo. Sin embargo, al mismo tiempo, nos desarrollamos mucho en turismo y, por tanto, si lo ponemos en una balanza, el negocio más o menos se mantuvo estable. Probablemente, se compensaron. Por tanto, la cifra de personal no varió sustancialmente durante la crisis.



Hoy, volvemos a crecer, aunque inversión pública no hay o hay muy poca. En Canarias, que es donde se centra nuestra actividad, se crece más en inversión urbana. Las personas se casan, quieren tener una vivienda y, como durante siete años no se ha hecho nada, se construye de nuevo. También se está restaurando mucho y eso es bueno. Las poblaciones y las edificaciones envejecen, hay que repararlas. Hemos restaurado unos apartamentos viejos de la primera época de la Playa del Inglés, el inicio del turismo en Gran Canaria. Los hemos transformado en un hotel de cuatro estrellas que es una maravilla. Ha valido la pena.

La inversión turística, en construcción de nueva planta, está muy limitada. Podemos tardar más de un año en obtener una licencia y, salvo para hacer cinco estrellas, que no todo el mundo lo demanda, rige una moratoria desde hace más de ocho años. Se protege a los que ya tienen hoteles y, al mismo tiempo, se lo estamos poniendo más difícil al turismo. Todo lo que es distorsionar la vida

económica es perjudicar a unos y favorecer a otros. Y eso es algo que también hemos sufrido.

La construcción y el turismo son los dos pilares que sustentan el grupo. Un 25% de Satocan son hoteles. El grupo fundado por Sanjuán posee cinco establecimientos y dos campos de golf propios en las islas y participa en uno más, junto a otra empresa canaria, en Santo Domingo.

Diferenciamos a nuestros hoteles. No por categorías, sino adaptando cada uno de ellos a un sector o actividad. Obviamente, todos están invitados, en los más antiguos algunas personas se han alojado más de diez veces, pero se dirigen a personas con aficiones concretas. Hemos hecho el de Fuerteventura para deportistas, para surfistas y el de Salobre, para jugadores de golf.

Salobre Golf es un hotel de cinco estrellas y cuando lo construimos, tomamos la decisión de contactar con una gran cadena que diera también prestigio a la urbanización situada en el acceso al propio hotel. Por eso escogimos a Sheraton. El tiempo nos demostró que es una empresa fantástica, muy buena, pero más bien urbana. No estaba muy orientada a la relación con el turoperador.

Durante su gestión, ya habíamos desarrollado una cadena de hoteles de cuatro estrellas. Teníamos muy buenos profesionales en nuestra cadena, ese es el gran mérito de Satocan y, en un momento dado, los incorporamos a Salobre Hotel Resort. La experiencia nos ha demostrado que hicimos bien.

Se dirige por su nombre a cada una de las personas que se cruzan con él. Lo llevan escrito en un lugar visible, en la pechera de los uniformes, para que los clientes del hotel puedan reconocerles. La cercanía y el trato directo es un valor que se premia en el Salobre. Los profesionales que trabajan en sus establecimientos son el gran orgullo de Sanjuán y, al mismo tiempo, una de sus principales preocupaciones.

La simpatía de nuestros empleados es esencial. Cuidamos el trato con las personas. No sirven para nada unas instalaciones buenas si no hay buen servicio. Son muy simpáticos y están muy bien formados. Gastamos mucho dinero en ello. En las nuevas oficinas, tenemos aulas para impartir cursos de todo tipo, pero también les enviamos fuera. Obviamente, la formación redonda en la empresa, pero es también para ellos.

Tristemente, no es fácil encontrar buenos profesionales. En España, una gran potencia turística, la gente no habla inglés, cuando deberíamos tener un nivel alto. Nosotros formamos a nuestros empleados en inglés, alemán o cualquier otro idioma. Buscamos a los profesores si es necesario. No hay ningún empleado en nuestros hoteles, salvo los muy antiguos, que no hable inglés. Es esencial.

Después la formación se va adquiriendo, en gran medida, en la propia empresa. En la Universidad se puede estudiar para ser director de hotel, gerente de una empresa turística o titulado de alto nivel. Hay más profesionales cualificados de los que necesitamos, son tantos que algunos tienen que recurrir al subempleo. El gran problema que encontramos es que la Formación Profesional es la gran olvidada. No existen las personas para desarrollar esas labores, tenemos que recurrir al extranjero, en el Mediterráneo, por ejemplo, hay muchos italianos trabajando.

El modelo de negocio sigue girando en torno al sol y el mar. Un regalo en el invierno de Occidente. El reto que se ha marcado Sanjuán, desde que se inició en el sector, es atraer a visitantes fuera de la temporada alta. Y ha avanzado, ya no tiene que cerrar.

El principal activo de Canarias es el sol y la playa. O la piscina. Se demanda la piscina cerca de la playa. Hay hoteles que promocionan la vivencia del cliente en la piscina porque es un negocio y porque también se crean relaciones humanas con el personal y, sobre todo, entre los huéspedes. Está demostrado que eso les empuja a volver. También los parques temáticos atraen, en eso Tenerife lleva ventaja a Gran Canaria, el Loro Parque es un referente. Muchas personas vienen por el golf, la sostenibilidad ambiental o esos parques temáticos, pero en cualquier caso, no dejan de ser añadidos. Sin el sol y la playa, por mucho parque que tuviéramos, no vendrían.

Intentamos diferenciar nuestros hoteles, no por clase o estrellas, sino para que se adapten a distintos estilos de vida. Pero sin sol y playa, por mucho golf o parque temático que tuviésemos, no vendrían, eso hay que aceptarlo.

**Todo lo que sea
introducir distorsiones
en la vida económica,
perjudica a unos
y favorece a otros.
Si no es libre, si no
es transparente, es
antieconómico.**



Nuestro principal reto es acabar con la estacionalidad, que es inversa a la de la península. En los primeros hoteles que hicimos en Canarias hace veinte años cerrábamos desde mayo hasta octubre. Eran meses muertos. Y yo me preguntaba: ¿y por qué esto va a estar vacío? ¡Habrá que hacer algo, habrá que difundirlo en la península! En agosto no hace tanto calor como allí. Estamos a 24 grados en enero y a 26 en verano y es mucho más barato veranear aquí que en Torrevieja. Entonces, envié cartas a los colegios profesionales de toda España, a los médicos, abogados, ingenieros... Vino una persona, ¡tuvimos que abrir el hotel para una persona! El fracaso más absoluto.

Ahora, vas a Palma de Mallorca, a Ibiza o a Formentera en invierno y la mayor parte de los hoteles están cerrados. Afortunadamente, en Canarias es algo que ya no ocurre, pero queda todavía mucho por hacer. Lo hemos contado, pero tal vez no lo hemos hecho todo lo bien que deberíamos. Comprendo también que, por ejemplo, para un francés, es mejor coger su coche e ir a Torremolinos que a Gran Canaria. Hay una lejanía. La insularidad se paga.

Esa insularidad condiciona también el modelo energético en las islas, otro de los puntales de negocio de Satocan.

Fui presidente durante años de Gascan, la empresa que quería traer gas a Canarias. Pero no pude hacerlo porque, cuando lo solicitaba, me respondían con la sostenibilidad. Hay que aprovechar el mix y buscar energías eficientes y sostenibles. Hoy, la más interesante en Canarias es el gas porque no puedes tener el cien por cien de sol y viento.

En Satocan tenemos un parque eólico, de los primeros que se crearon. Volcamos la energía a la red. Es muy eficiente. Estamos continuamente trabajando en ello, hay un departamento dedicado únicamente a la energía sostenible. El precio es fijo, se determina en la autorización y ahí decides si la solicitas o te mantienes al margen. Si es elevado, concurren muchas empresas. Si es bajo, no acude nadie. Las condiciones del suministro en eólico y solar en Canarias están puestas de antemano. Soy más partidario, aunque me perjudique, de ir a subasta, porque el modelo vigente puede favorecer el amiguismo o, incluso, la corrupción.

El segundo factor que determina el desarrollo energético es la burocracia. Hay muchos impedimentos y limitaciones para montar una planta y Aena,

**Somos una piña en la fundación,
una piña entre la empresa, que es
la que financia, los empleados, que
colaboran una barbaridad, y la familia.**

aunque no paga un canon al Estado, quiere tener todo el cielo para ella. Es pública, es lógico que se proteja porque necesitamos los aeropuertos, de lo contrario estaríamos aislados.

De nuevo, las limitaciones que impone la insularidad afloran en el discurso de Sanjuán. No es un lamento, no dejaría unas islas en las que se siente en casa y en las que, además de desarrollar un grupo empresarial diversificado, apoya múltiples iniciativas, tanto empresariales como solidarias.

Tras un gran trabajo de investigación y mucha inversión, hemos desarrollado unas algas que tendrán muchas aplicaciones, entre otros campos, en el de la alimentación. Se crían en grandes balsas cerca del mar. Un 15% del grupo son negocios de este tipo. Y otro 10% lo constituye el desarrollo de startups. Nos estamos moviendo mucho en el cine, hemos producido muchas películas, una de nuestras empresas suministra equipos de decoración y grúas. En Canarias, se ruedan tres o cuatro cintas internacionales cada año. Vienen aquí porque reciben subvenciones para rodar.

Participamos en muchísimas empresas, somos socios, creemos en ello. En algunos casos, hay un accionista mayoritario. En otros, somos consejeros, les apoyamos y asesoramos en la gestión. Estamos en Sacyr, en hospitales, en Binter. Es una compañía impresionantemente bien llevada.

A veces, en broma, me preguntan a qué me dedico. Y respondo: "no lo sé, la verdad, déjeme que lo piense". Me divierte. En el mundo empresarial, hay dos tipos de personas, el que sigue la máxima de zapatero a tus zapatos y el empresario. Lo aprendí del fundador de General Electric: el empresario es empresario, no tiene apellido.

La empresa le divierte, pero si hay algo que al fundador de Satocan realmente le apasiona es su Fundación. Es un proyecto en el que participa toda la familia, pero en el que se involucran también los empleados del grupo.

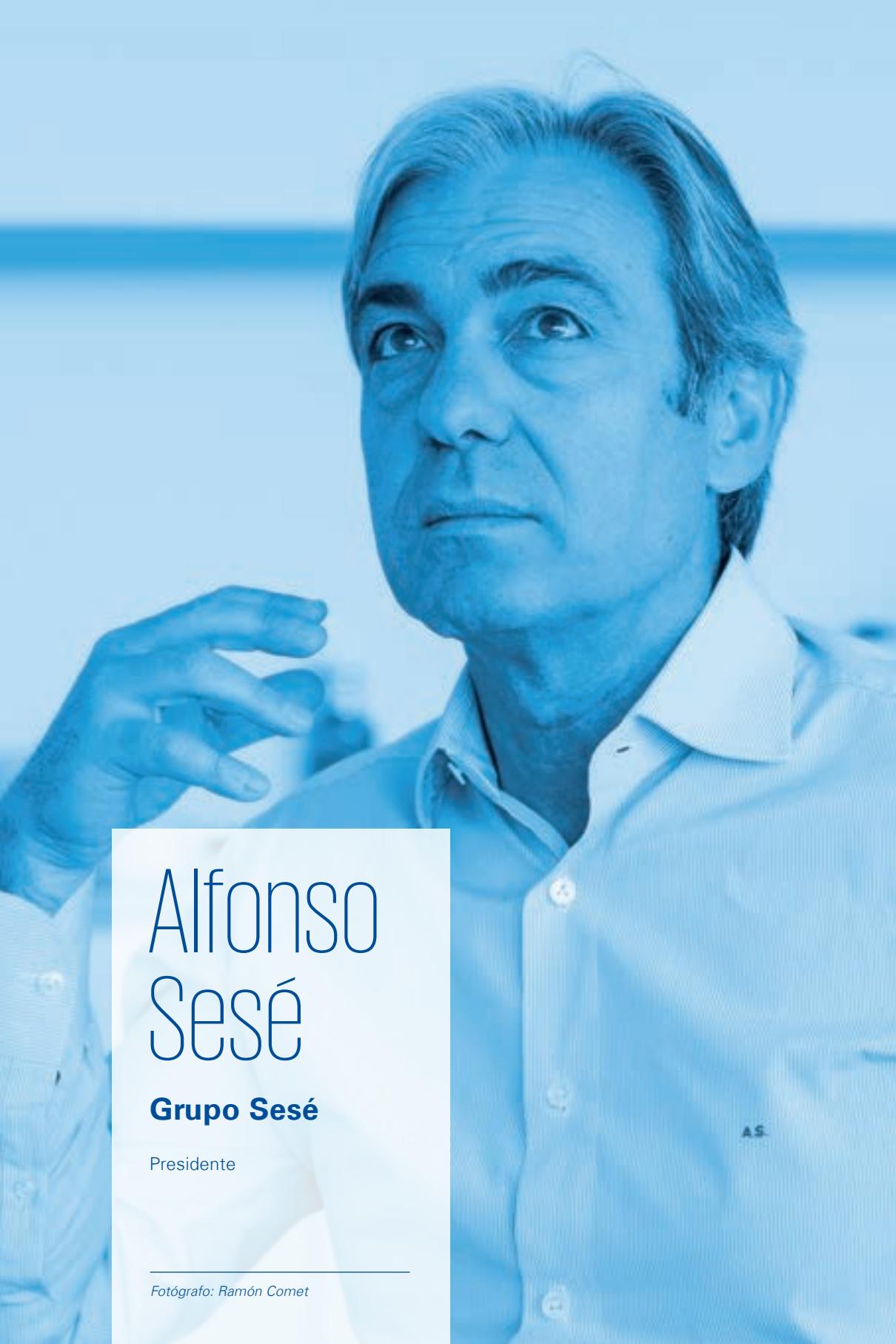
Si hay algo que nos define como familia es la Fundación. Ayudamos a cualquiera que pueda necesitar ayuda, tanto física como psíquica. Ahí, la familia y la empresa, entendida como un conjunto de personas con un proyecto común, somos una piña. Incluso mis nietos participan de forma muy activa en las actividades que hacemos.

Disponemos de un presupuesto de unos 300.000 euros al año con el que ayudamos a otras fundaciones. Hacemos un concurso y un equipo de profesionales selecciona los proyectos y canaliza la financiación. Se implican completamente en ello. Buscamos asociaciones u organizaciones que trabajan cerca, sobre el terreno. Por supuesto que las grandes hacen una labor fantástica, pero son conocidas y ya tienen apoyo. En general, los proyectos que seleccionamos se hacen cerca, en Canarias o en la costa de África.

Una vez al año, organizamos un campeonato de golf. Recaudamos en torno a 50.000 euros. Aportan muchas empresas. Nuestra fundación se ocupa de todos los gastos, como el campo, la cena o los premios. Todo el dinero que ingresamos se destina íntegramente a una organización que hemos elegido previamente. Se celebra en octubre y toda la familia participa, nos volcamos.

En el décimo aniversario, la gerente nos sorprendió con un vídeo en el que se recordaban los proyectos que hemos financiado durante los diez años de vida de la Fundación. Aparecía un niño de Senegal, que daba las gracias a la Fundación Sanjuán ¡porque se estaba duchando por primera vez en su vida! No olvidaré su cara de alegría cuando le cae el agua. Construimos también una casa para niños con esclerosis. Pueden desplazarse de un lugar a otro gracias a una serie de tirolinas colgadas del techo. Hemos apoyado también una iniciativa que se denomina Barrios Orquestados, colaboramos mucho con ellos. La han desarrollado profesores de música. Son unos cuarenta niños, que aprenden música.

En la Fundación, los empleados son familia y la familia es empresa. Financiamos al cincuenta por ciento sus iniciativas. Algunos grupos se dedican a llevar a personas sin movilidad a la playa de las Canteras. Si ocupan cuatro horas en esa tarea, Satocan les paga otras cuatro. Y si donan una parte de su sueldo, la fundación pone la misma cantidad. Todos participamos, somos una piña. La empresa financia, los empleados colaboran y el consejo de administración de la Fundación es la familia. |

A close-up portrait of Alfonso Sesé, a middle-aged man with light brown hair, looking slightly upwards and to his right with a thoughtful expression. He is wearing a light blue button-down shirt. His left hand is raised near his face, with his fingers partially hidden in his hair.

Alfonso Sesé

Grupo Sesé

Presidente

Alfonso Sesé tiene manos de camionero. Son duras, fuertes, grandes, curtidas en horas al volante, labores de engrase y mantenimiento, y carga y descarga de mercancías. A primera vista, es un hombre serio, pero a medida que avanza la conversación, va despojándose de cautelas para mostrarse tal cual es: sobrio y directo, sin dobleces ni concesiones a lo políticamente correcto. Ha levantado una gran compañía logística de la nada. Desde que era un niño, era su aspiración: trabajar para que a su familia no le faltase de nada.

Mi ilusión era trabajar. Desde que tengo recuerdos, creo que desde que he nacido. ¿En qué? Trabajar. Con todo lo que implica de compromiso. Ese es el único punto de partida. La empresa nace, única y exclusivamente, por la necesidad de crear y mantener un medio de vida lo más sano posible para mi familia. Soy consciente de que les he arrastrado a todos hacia mi elección profesional: el transporte.

A Alfonso le gustaba el camión, pero hubiera trabajado en cualquier cosa. Lo hizo a pesar de que su padre hubiera querido que siguiera estudiando. Ni el colegio ni los juegos le atraían.

Somos de Urrea de Gaén, un pueblo de Teruel. Mi padre era la fuente de ingresos de la familia. Era autónomo, compraba y vendía lo que le daba su entorno local: cereales, estiércol o leña. No tenía ningún ánimo de hacer negocio, simplemente vivir de ello. No era una persona especialmente ambiciosa, pero sí comprometida, un hombre de palabra.

Conmigo tenía una auténtica cruz, porque yo estaba en clase pensando continuamente qué podía hacer cuando saliera. Toda la actividad agrícola estaba en torno al colegio: la báscula, los almacenes... Y cada tarde iba a ayudar a los vecinos que lo necesitaran. Lo último era jugar, eso era residual. Mi cabeza estaba siempre en trabajar. ¿En qué? He hecho un poco de todo, cien mil actividades que no tienen nada que ver con lo que he terminado haciendo. Disfrutaba trabajando, era mi ilusión.

**Mi ilusión era trabajar desde que tengo recuerdos.
Con todo lo que implica de compromiso.
Ese es el punto de partida.**

Lógicamente, vas creciendo. Y lo que me gustaba era el camión. En mi pueblo, había un camionero, que iba y venía, porque vivía en Zaragoza, y era mi ídolo. Tenía la edad de mi madre y yo, desde los seis años –no exagero–, estaba con él cada fin de semana. Sabía cuándo llegaba y cuándo se iba, le limpiaba y engrasaba el camión, le cosía los rotos del toldo o hacía el mantenimiento con él.

A los quince años ya tenía mucho camino andado: sabía lo que quería hacer al milímetro. Lógicamente, con la forma de ver las cosas a esa edad, pero ya sabía que quería dedicarme al transporte. A los dieciocho me sacaría el carné de conducir y, a los veintiuno, el de camión. Mi padre tenía un camión pequeño, pero él quería que siguiese en el instituto. No le hice ni caso, como siempre. Quería terminar el colegio y trabajar y, al final, le convencí.

A los diez meses de salir del colegio, todavía con quince años, mi padre, que tenía cuarenta y cuatro, sufrió un infarto. Estábamos en Marcilla, en Navarra, en una conservera. Lo pasó mal durante las tres horas de viaje desde el pueblo hasta allí. Pero, como no se cuidaba nunca, fumaba y comía mal, físicamente no era fuerte. Todas las mañanas eran parecidas, pero esa fue particularmente dura.

Cuando llegamos a descargar, me dice que llame al encargado, porque se encuentra fatal. Estaba sufriendo un infarto. Serían las cinco de la mañana. El encargado le acompañó al pueblo, a urgencias, y yo, mientras tanto, descargué el camión. Cuando regresaron, él mismo nos llevó hasta Zaragoza para que le atendieran. Fuimos a la dirección del seguro y, después, a San Juan de Dios, porque era amigo del padre de Carmelo. Esa mañana fue un auténtico caos.

Al día siguiente, siguió el trabajo como si nada. Cogí un chófer del pueblo, fuimos a buscar el camión y todo lo que estaba pendiente siguió haciéndose. Se compraba, se vendía y se preparaban los pedidos, con lo cual se cobraba.

A mi padre le repitió el infarto al poco tiempo, haciendo la prueba de esfuerzo. En ese momento, me insiste en que me busque la vida.

- Ahora sí que no tienes nada que hacer aquí. Yo viviré de mi pensión, no puedo aportar nada.

– No, ahora sí tengo claro que de aquí no me puedo mover.

Tuve que echar el resto de todo.

A los pocos meses, le convencí de que, haciendo lo que él hacía, no iba a cambiar nada. En ese momento, decidí que, en cuanto pueda, cojo el camión. Sin perder lo que teníamos, porque le tenía cariño, lo había vivido desde que era un crío. Quería dar continuidad a lo que hacíamos mi padre y yo, el transporte de productos agrícolas. Pero tenía claro que no era futuro.

A los veintiún años, compré otro camión. Pretendía dejar el pequeño con un chófer, para que siguiera haciendo el trabajo en el pueblo. Traté de convencer a un vecino que estaba en el paro, pero no quiso. Con el grande, mi objetivo era hacer transportes comerciales para empresas.

Ese es el momento en el que se inicia el proyecto empresarial, cuando empezamos a trabajar para otros, cuando existe la inquietud de buscar clientes. Todo es mejorable, nada es fácil, pero, en 2019, con cincuenta y cuatro años, he alcanzado el objetivo: dar estabilidad al medio de vida de mi familia.

El negocio se construye con pocas premisas, muy básicas: captar clientes solventes, pagar y cobrar. Observando siempre la evolución del mercado.

El objetivo ha sido que el trabajo fuera sostenible, que no fallara, que pudieramos pagar bien y cobrar bien. Ahora, que ya se da por hecho, tienes otras prioridades. Pero la base es la misma. Manda el mercado, el cliente. Debemos mantener una actitud respetuosa para ver a dónde va y posicionarnos del mejor modo posible. Hemos buscado clientes solventes, con capacidad de desarrollo. Queremos el largo plazo, la estabilidad. Siempre he puesto el foco en un perfil de cliente que, aunque me dé un margen bajo, se mantiene si haces bien las cosas. Lo prefiero a uno que te da un margen altísimo, pero que no sabes hasta cuándo te lo va a dar.

Un cuarto de siglo después de su nacimiento, en su cartera aparecen marcas reconocidas como Balay, Inditex, Primark, Coca-Cola o las grandes empresas del automóvil. El transporte es la primera fuente de ingresos. Pero Sesé ya no es una empresa solo de camiones.

Se ha convertido en un grupo logístico con presencia en dieciséis países que hace una gestión integral de las mercancías.

En 1994 se constituye TransSesé, S.L. como empresa. Empieza el transporte con camiones. Seis años después, comenzamos a diversificar. Veía que el clien-



te subcontrataba algunos tramos de sus procesos logísticos y decido ofrecerle ese servicio. A partir de ahí, iniciamos actividades en el marco de la cadena de suministro que nos dan valor añadido: el camión transporta, lo descargas, lo ordenas en el almacén, preparas los pedidos y lo colocas en el lineal. Abarcando nuevas funciones, damos más servicio.

En 2007, en paralelo al proceso de diversificación, iniciamos la expansión internacional. Entramos en Alemania porque muchos clientes estaban allí. Y nos establecimos también en Rumanía, porque vimos que el país necesitaba mano de obra más o menos cualificada. Pero el paso definitivo es el establecimiento en México y Brasil, en 2009 y 2010. En todos esos mercados, desarrollamos el mismo modelo que en España: son filiales de nuestra compañía, que, en ese momento, ya tiene dos líneas de negocio: transporte y logística. Vamos de la mano de multinacionales que operan en esos países y que, por tanto, dan ese trabajo estable. De ese modo, te fidelizas como proveedor. Hemos ido orientando el modelo hacia la integración y trabajamos con ellos en toda la cadena, desde que fabrica hasta que distribuye.

En 2011 incorporamos el transporte intermodal. Buscamos la forma óptima de transportar algo de un punto a otro: carga completa, parcial, distribución terrestre, marítima o aérea. Y, en Contract Logistics, la línea logística, diseñamos el proceso y gestionamos almacenes propios y de clientes, desde la descarga

La estructura la teníamos y nuestro objetivo estratégico era integrar servicios, así que me dije: tengo que conseguirlo.
Fui al cliente y se lo dije.

hasta la retirada del producto terminado. Nuestra tercera división, la de Consultoría, les ayuda a optimizar su cadena de suministro o a contratar los medios adecuados para bajar el coste. Si es necesario, diseñamos un proceso nuevo.

La cuarta línea de negocio, la más reciente, es la de Servicios Industriales. Se crea en 2011 únicamente para el automóvil y está enfocada a favorecer la transversalidad. Antes, como operadores logísticos, transportábamos las piezas, gestionábamos el almacén y suministrábamos el módulo de forma secuenciada a la línea de montaje. Yo pensaba: a la persona que está en la línea de Seat, Opel o VW, le pones ese módulo, en tiempo y forma –porque tiene que coincidir su número con el del vehículo– y, simplemente, lo coloca. Solo nos quedaba hacer ese paso intermedio: colocarlo, hacer el montaje. La estructura la teníamos y nuestro objetivo estratégico era integrar servicios, así que me dije: tengo que conseguirlo. Fui al cliente y se lo dije:

- Te hago el diseño del aprovisionamiento, el transporte, te lo monto y te lo entrego. Ahora tienes cuatro estructuras, yo las reduzco a una.

Pero, al fin y al cabo, me veían solo como un transportista. No pensaban que pudiera montar una ingeniería. Hasta que les convences de que los pasos que estás dando te llevan en esa dirección. Saben lo que haces, que, como proveedor logístico, eres competitivo y te comprometes. Sin em-

bargo, desde que empiezan a escucharte hasta que lo haces pasan cuatro años. Entre 2015 y 2016 hicimos el primer montaje de un módulo. En 2021, esta línea estará consolidada.

Con presencia en diecisésis países y cuatro líneas de negocio: transporte, logística, consultoría y servicios industriales, las economías de escala se generan en la estructura indirecta. Sin alcanzar un determinado volumen de ventas no podríamos hacer la inversión que hacemos en los departamentos de finanzas, sistemas, comercial o ingeniería, no podríamos haber creado el software propio de gestión logística, por ejemplo. Ese trabajo, que desarrollan los profesionales más cualificados, es el que nos hace competitivos. La transversalidad es una de nuestras mayores ventajas.

La captación de esos profesionales cualificados ha sido uno de los quebraderos de cabeza de Sesé. Quería a los mejores, pero necesitaba un volumen sobresaliente para hacer atractivo a sus ojos el proyecto.

Tienen que estar los mejores. Nuestro principal reto es atraer al mejor capital humano. Esta es una empresa de servicios y las personas son fundamentales, no tenemos otra materia prima. Las más de nueve mil personas que componen el grupo tienen que ser las más capacitadas y las que lo dirigen deben ser grandes profesionales, conocer bien el negocio y estar alineadas con ellas.

A lo largo de la vida, nos hemos tenido que conformar con gente comprometida, con eso hemos construido. No éramos los mejores, pero sí los que creímos en la compañía. Eso nos ha hecho llegar hasta aquí. Nos ha costado mucho captar ese primer nivel. Si acaso, podías fichar a alguien prejubilado, pero, para atraer a directivos en su época dorada, tienes que alcanzar un determinado volumen, ser una empresa estable y con un proyecto. Ahora, con más de 700 millones, con cuatro líneas de negocio, con un panel de clientes y con presencia en diecisésis países ya somos atractivos.

En 2019, ha culminado la profesionalización de la gestión y está embarcado en la del gobierno corporativo. Alfonso Sesé está fuera de la línea ejecutiva. Tras levantar el proyecto de la nada, no le ha resultado sencillo dar un paso atrás.

Nuestra responsabilidad es asegurar que, el día que no estemos, los profesionales den continuidad al proyecto. Tengo una hija y mi hermana Ana tiene dos hijos. ¿Pueden ser el futuro? Me gustaría que fuesen los accionistas más

brillantes de la historia, que defiendan sus intereses como compañía hasta el último céntimo, la inversión o el modelo de negocio. Lo que les ha correspondido es eso. Todos los pasos que he dado han sido con ese fin. Y, si alguno quiere ser presidente ejecutivo, se lo tendrá que ganar, porque para presidente ejecutivo no se nace.

La empresa está completamente profesionalizada. Tanto mi hermana como yo estamos fuera de la rama ejecutiva. El consejo de administración será el que tome las decisiones en el futuro. Yo solo tengo contacto con la compañía a través del consejero delegado. La gestión es su responsabilidad y, si quiero saber algo, le pregunto. Si llamo a alguien más, ya estoy haciendo mal mi trabajo, me estoy entrometiendo en su cuenta de resultados. Y es su cuenta de resultados.

Pero, para llegar aquí, hay que pasar por una etapa de educación que tiene tela. No he tenido a nadie que me dijera: quítate de ahí porque, de lo contrario, te puedes cargar la empresa. Nadie que me dijera que, por el cumplimiento del plan estratégico, por el resultado, el balance o el cliente, debía dejar de hacer. Y la teoría lo dice: en la medida en que estés menos involucrado, la empresa tendrá más valor. Si usted dice:

- Alfonso está haciendo un papel espectacular, tiene un balance saneado, una rentabilidad brutal...
- ¿Y esta empresa cómo se llama?
- Alfonso.
- ¿Y el apellido?
- Alfonso.
- ¿Y si Alfonso no está?

Tendrías mucho valor desde el punto de vista de balance, pero, como modelo de negocio, está vacío. Si me hubiesen dicho esto, lo hubiese entendido. Pero no, cada uno es de su padre y de su madre y tiene sus formas de hacer, con lo cual he pasado por experiencias de todo tipo. Siempre me ha compensado, la verdad, pero es difícil.

Nuestro principal reto ha sido atraer al mejor capital humano. Esta es una empresa de servicios y las personas son fundamentales, no tenemos otra materia prima.

Nunca he tenido la sensación de haberme equivocado. Me han salido muchas cosas mal, pero, las que he hecho bien y las que he hecho mal me han llevado a estar donde estoy. No me arrepiento de ninguna de las peores situaciones que he vivido. De todas he sacado algo positivo.

Control



En 2004, contratamos al primer director general. Era un gran amigo, me equivoqué en la definición del perfil. Era un buen organizador, pero no un gestor para una empresas de servicios. Luego contraté a otro y también me equivoqué, y después llegó otro que era un sucedáneo de director general, estaba pero no estaba. Su labor era educarme. Aprendí mucho, pero lo pasé muy mal, porque no sabía hacia dónde iba la compañía. Si me hubieran dicho: apártate, porque te vas a matar, a sus órdenes. Hacemos un plan de desconexión y me siento cómodo. Ahora bien, si me dicen “déjalo sin manos”, eso me da miedo.

Nunca he dejado de intentarlo, hasta que llegó Ángel Pueyo. Le fichamos a través de un headhunter. Si me pregunta mi opinión se la doy y si veo algún riesgo se lo digo. Pero solo se lo digo a él. Ya estoy educado.

Observa desde la distancia, pero sigue teniendo el negocio en la cabeza. Alfonso identifica dos retos: el cuidado del medioambiente, en el que su empresa está comprometida –en 2019 ya cumplen los objetivos de la Agencia 2030 de Naciones Unidas– y el desarrollo tecnológico, que está revolucionando el sector.

En el transporte, las nuevas tecnologías nos han aportado muchísimo valor desde el punto de vista económico, de seguridad o calidad del servicio. Te permiten tener un vehículo, una persona o un pedido localizado en todo momento, puedes cruzar esa información con la meteorológica, la ruta o el tráfico. Te da una capacidad de gestión y una fiabilidad enorme. Y tiene recorrido.

El 5G ayudará a que la información fluya más rápido, con más fiabilidad, pero lo más valioso son los datos. El reto es procesarlos adecuadamente para sacar el máximo rendimiento, donde nuestra área de sistemas está continuamente trabajando en nuevos desarrollos e innovaciones para mejorar la productividad del vehículo, la calidad del trabajo, la seguridad vial y laboral y, sobre todo, el cuidado del medioambiente.

La seguridad vial en esta empresa es lo primero. Somos personas, es fundamental. Cuando empiezas a hablar de sostenibilidad, esto, que es básico, debe estar cubierto. No se cuestiona.

Pero en el cuidado del medioambiente hay mucho por hacer. Las exigencias son cada vez mayores y las empresas tienen que cumplir porque lo dicen las leyes, pero es un coste y un reto adaptar una flota de camiones. Lógicamente,

El trabajo de poco valor añadido nos lo darán las máquinas. ¿Que te vas a cargar veinte mil puestos de trabajo? Sí, pero serás más competitivo, venderás más y mejor; y crearás otros empleos que podrán ser del mismo tipo o de mayor valor añadido.

lo que más impacta es lo que expulsa el vehículo. Luego está la gestión de residuos, la forma de conducción. En Sesé, vamos por delante del mercado. Desde hace cinco años, tenemos planes de reducción de la huella de carbono. Utilizamos medios intermodales y el cambio de flota lo llevamos a rajatabla.

Usamos gigatrailers y hace dos años los duotrailers, no solo para ser más respetuosos con el medioambiente, sino también más competitivos. Los drones, que reducen costes y contaminan menos, los usamos en procesos muy rutinarios, como hacer inventario. Hacemos también pruebas de envíos. No postales, sino dentro de nuestras instalaciones, para cuestiones definidas y claras. Se podría usar para distribuir a centros concretos. No un día aquí y otro allá, sino en buzones de zonas con mucho consumo.

El trabajo de poco valor añadido nos lo darán las máquinas. ¿Te vas a cargar veinte mil puestos de trabajo? Sí, pero serás más competitivo, venderás más y mejor. Crearás otros empleos que podrán ser o del mismo tipo o con mayor valor añadido.

Su compromiso con el entorno y las personas se puede medir en acciones concretas. Cuando era un niño, Alfonso soñaba con trabajar para ganarse la vida y mantener a su familia. Y, ahora que es el presidente de una empresa, quiere dar a otros esa oportunidad. La Fundación Sesé desarrolla múltiples iniciativas, pero su función principal es formar a personas discapacitadas o en riesgo de exclusión para que puedan tener un empleo. En el Grupo Sesé tienen un puesto de trabajo aguardando.

Creamos la Fundación Sesé en 2012 con un único fin, la integración en el mundo laboral de personas con discapacidad funcional y/o en riesgo de exclusión social. ¿Por qué? Porque somos sensibles y responsables con nuestro entorno. Hay tramos de un servicio que lo pueden hacer personas con otras capacidades y queremos darles la oportunidad. La empresa determina qué puestos pueden ocupar y lo traslada a la fundación, que hace la selección.

Cada año, hacemos módulos de formación para quince o veinte alumnos y después, o les damos ocupación en empresas del grupo o en otras. Y hay una tercera vía: los centros especiales de empleo y los proyectos sociales. Fijamos actividades concretas, creamos el centro y colocamos en él las personas que pueden llevar a cabo esa actividad.

Con cincuenta y cuatro años, Alfonso Sesé echa la vista atrás sin miedo. Hay aciertos y errores, pero jamás ha dudado de su proyecto.

Nunca he tenido la sensación de haberme equivocado. Me han salido muchas cosas mal, pero, desde mi punto de vista, las que he hecho bien y las que he hecho mal me han llevado a estar donde estoy. No me arrepiento de las peores situaciones que he vivido, de ninguna. De todas he sacado algo positivo. Y, ni en los momentos más difíciles, he dudado de la viabilidad de la empresa. Seguro que, en alguna ocasión, alguien habrá pensado: este tío está loco, tiene muchos huevos o tiene un plan y yo no lo veo. No tenía ninguna de las tres cosas.

La ilusión y la fuerza que tienes no te dejan espacio para pensar. Quieres llegar rápido, miras a los pedales y ves que no llevas freno. Y piensas: da igual, seguro que encontraré alguna zona en la que aterrizar. No es que no me sienta responsable de las personas que trabajan conmigo, me he sentido responsable siempre. Y no soy un inconsciente, pero, si echas la vista atrás y reflexionas, en algunas situaciones el riesgo ha sido altísimo. No es que no lo quiera ver, es que no he sido consciente de ello. Le daba importancia a cobrar y pagar. ¿El balance? ¡¿Cómo le voy a dar importancia a un balance si no sabía lo que era?! Se lo he dado cuando he sabido.

Ahora, cuando realmente tienes algo, es cuando te dices: tengo que ser conservador. ¡Pues no! Yo no conservo ni el papel que tengo en las manos. En mí, siempre ha sido más fuerte el compromiso de hacer las cosas. Porque habrá habido momentos de inconsciencia desde el punto de vista financiero, pero operativo nunca. No he fallado un servicio a un cliente nunca. En servicios puntuales habrá mil quinientos fallos, pero dejar colgado a un cliente jamás.

Solo al evocar un día concreto, Alfonso se emociona. Su voz se quiebra.

El momento más feliz ocurrió en 2017, cuando el alcalde de mi pueblo, que ahora tiene cuatrocientos habitantes, pero llegó a tener setecientos, decidió hacernos hijos predilectos a mi hermana Ana y a mí. Era un reconocimiento personal, pero, sobre todo, me ilusionó por mi padre. Fue un gran momento. **I**



José Luís Suárez

Copasa

Presidente

José Luís Suárez se enfrenta pensativo a las fotografías digitales que lucen en las paredes de la recepción de Copasa en Madrid. Algunas se tomaron en el transcurso de la obra del AVE Medina-La Meca, uno de los últimos proyectos de alcance global en los que ha participado. Es un reto superado para su empresa, para el consorcio y para la ingeniería española y Suárez se siente particularmente orgulloso de ese éxito. Así lo define, sin aspavientos ni alharacas, pero con convicción, insiste una y otra vez en ello. Ha habido más de un hito como el AVE del Desierto en el pasado de Copasa y Suárez está convencido de que llegarán nuevos e interesantes desafíos.

Esta historia comienza en el año 1985. Comienza como una aventura personal, de desarrollo profesional, mía y de algún otro compañero. Aquí llegué siendo un joven ingeniero y, hoy, sigo siendo un ingeniero un poco menos joven.

José Luís Suárez inició su trayectoria profesional en Galicia, donde hoy se mantiene la sede corporativa, el corazón de Copasa. Sus primeros pasos como profesional los da en esas tierras. Literalmente, andando de traviesa en traviesa.

Mi primer proyecto, como ingeniero en Agromán, fue la renovación del ferrocarril entre Orense y Lalín, en el año 1955. Esa obra resultó determinante para mí, porque marcó el nacimiento de esta compañía, mi relación con Galicia e, incluso, mi vida personal.

En ese momento, hacíamos la renovación de la línea férrea. Me la recorrió muchas veces, siempre a pie. Es muy incómodo, porque tienes que dar pasos de sesenta centímetros, que es lo que separa una traviesa de otra. Y son cincuenta kilómetros de recorrido. Había que hacerlo andando, porque así había que ver la obra y, en aquellas fechas, no se podía hacer de otra manera.

Treinta años después, volvimos a montar esa vía, el tramo de alta velocidad entre Orense y Santiago de Compostela.

Enseguida se despertó en mí la inquietud por desarrollar un proyecto. Ser empresario es una de las decisiones que he tomado de la que no me arrepiento. Creo que volvería a hacerlo.

Suárez es un empresario, pero –sus palabras le delatan y él lo admite– mantiene el alma de ingeniero. Empresario porque, aunque a su entorno le costó entender su decisión, desde que era muy joven quiso crear su propio proyecto.

Enseguida se despertó en mí la inquietud por liderar y desarrollar un proyecto en torno a mí, quería sentirme dueño de mi propia aventura. Y no por tradición familiar, que no hay ningún antecedente. De hecho, recuerdo que mi madre no entendía muy bien mi decisión. Pero así fue y la verdad es que me convertí en un empresario precoz. Es una de las decisiones que he tomado de las que no me arrepiento. Creo que volvería a hacerlo.

No teníamos un proyecto muy definido. Comenzamos en un ámbito muy local, en Galicia. La vida nos empujó a mantener desde los inicios una mentalidad nacional y hoy ya estamos en dieciséis países.

Hay proyectos determinantes en la historia de la compañía, que marcan su evolución, pero lo realmente determinante es mantener una actitud decidida, la de buscar siempre nuevos horizontes. Se te caen cuatro, pero el quinto lo consigues. Esa secuencia de presión, de lograr objetivos, es lo que hace que una empresa crezca. Obviamente, deben ser objetivos razonables, bien pensados y bien planteados y debes disponer de los medios y capacidades suficientes para alcanzarlos.

El gran proyecto ferroviario Medina-La Meca ha sido determinante. Pero también lo fue la primera carretera que contratamos con el Ministerio de Fomento, la primera depuradora que construimos o la primera obra que hicimos en el exterior, que se hizo en Bulgaria. Lo determinante es la actitud decidida de ir hacia delante.

Copasa es una empresa que se dedica a la construcción y a prestar servicios. Ha hecho trazados de vías y carreteras, ha edificado hospitales,

parkings, estadios de fútbol o inmuebles residenciales y ha levantado centrales de tratamiento de aguas o de residuos. Pero si un hecho distingue a la empresa que fundó Suárez de otras ingenierías es que es artífice de dos líneas férreas que recorren dos grandes caminos de peregrinación que han marcado la historia del hombre, la de Santiago de Compostela y la de La Meca.

La obra Meca-Medina ha sido un reto. Todas las condiciones, climáticas, ambientales, sociales, han sido extremas.

Las ambientales tienen mucho que ver con las condiciones naturales de esa zona. Aunque no es un desierto como el de Lawrence de Arabia –que todo el mundo imagina los trenes al lado de las dunas y, con esa fisonomía, ni siquiera podría plantearse una obra de esas características–, sí es una zona desértica. La arena genera unas interferencias muy importantes que hemos tenido que resolver sobre la marcha. Y las temperaturas también han sido extremas, con unas diferencias muy importantes del día a la noche durante el invierno. Hemos llegado a estar a cincuenta grados en la obra.

El AVE del desierto recorre 449 kilómetros de doble vía, enlaza las ciudades sagradas de los musulmanes, el desierto con el mar. En su recorrido, los ingenieros cavaron trincheras y muros de protección para tratar de defender la infraestructura de las agresiones de un clima extremo y cambiante a lo largo del recorrido. El material es local, pero hubo que importar desde España la mano de obra y levantar la industria auxiliar para extraerlo. Copasa llegó a abrir en territorio saudí cinco canteras de balasto, que hoy siguen trabajando. Durante la obra, sacaban 7.500 toneladas de material al día.

Nos hemos visto obligados a ser autosuficientes en casi todo, nos hemos enfrentado a la necesidad de solucionar todo. Allí no hay una industria auxiliar de la construcción, así que tuvimos que abrir canteras para sacar el balasto para la obra y montar las fábricas para construir las traviesas en el desierto. En la punta de obra, todos los profesionales cualificados que había en Arabia Saudí, unos trescientos, eran españoles. También llegó mano de obra procedente de países terceros. Los llevamos allí y han vivido en un campamento correcto, pero austero, con poco margen para el ocio. Desde luego, no era cómodo. A ellos es a los que hay que otorgar el mérito de



sacar adelante el proyecto. Lo han desempeñado con responsabilidad y compromiso, con dureza en algunos casos.

Son los verdaderos artífices del éxito. Han desarrollado soluciones tecnológicas que permiten trabajar en condiciones nuevas y extremas. En ingeniería, en muchas ocasiones, pruebas por primera vez una solución y tienes que ir corrigiéndola durante la propia obra. Desde luego, ninguno teníamos experiencia en hacer un ferrocarril en condiciones como estas, porque no se había construido ninguno, ha sido el primero. Hemos aprendido. Algun error hemos cometido, pero se ha resuelto y procuramos no contarlo. Ahí está, funcionando.

El 31 de diciembre de 2017, con el objetivo de cumplir con las fechas pactadas en el contrato rueda el primer AVE de Medina a La Meca en pruebas. En octubre, Copasa había culminado la instalación de la vía. En ese primer trayecto, alcanza una velocidad punta que supera los 300 kilómetros por hora. Se hace en menos tiempo del previsto: dos horas y cincuenta y dos minutos. Es el primer hito del mayor contrato que, hasta esa fecha, enero de 2012, España firmaba en el exterior: superaba los 7.000 millones de euros. Un proyecto que no ha estado exento de dificultades desde su inicio, ni con el contratista, las autoridades de Arabia Sau-

El AVE a la Meca ha sido un reto extremo... tuvimos que abrir canteras para sacar balasto para la obra y montar fábricas para construir traviesas en pleno desierto... hemos aprendido.

dí, ni en el seno del consorcio, conformado por doce empresas públicas y privadas españolas y dos locales.

¿Han existido disensiones en el consorcio? Sí, seguramente porque no nos organizamos de la mejor manera posible para gobernarlo, pero siempre llegamos a puntos de equilibrio y acuerdos. Hemos hablado –y se ha publicado– de problemas muy grandes que realmente no existían y también de asuntos muy menores y la percepción que existe sobre este proyecto es negativa. Mucha culpa la hemos tenido nosotros, los propios miembros del consorcio, por alimentar, por decir y contar.

Nos acogimos a un proyecto que no pudimos empezar en el momento en que debíamos hacerlo, simplemente porque el cliente no estaba en condiciones de que lo hiciésemos. Con todo y con eso, lo hemos sacado adelante en mucho menos tiempo del que teníamos previsto. Económicamente, lo hemos encajado en unos términos muy ventajosos para el cliente, seguramente solo razonables para nosotros. En todo caso, con una desviación muy pequeña sobre lo previsto, ridícula. El cliente nos ha pagado. Tuvo sus problemas, administrativos o de otra índole, pero ha cumplido. Los trenes circulan a trescientos kilómetros por hora. ¿Qué más teníamos que conseguir? Nada.

Cinco majestuosas estaciones, diseñadas por el arquitecto Norman Foster, esperan a los viajeros en los lugares de destino. Aún en desarrollo, puesto que el contrato incluye la operación de la línea a lo largo de una década, la obra está diseñada para mover treinta y cinco trenes y transportar a 166.000 viajeros al día.

Con el AVE Medina-La Meca se ha puesto de manifiesto, de forma patente, la capacidad de la ingeniería española para afrontar un proyecto integral. Desde el primer al último tren es español y el mantenimiento lo hacen empresas españolas. La línea supone mucho para Copasa, para los que hemos trabajado en ella, para toda la ingeniería española. Sin ningún tipo de dudas, es un proyecto de éxito.

A lo largo de su historia, la empresa que preside Suárez ha colocado 1.600 kilómetros de vía y 300 de autopista. En Copasa, realzan la mejora de competitividad que aportan sus veintidós soluciones de I+D+i certificadas o su especialización en elementos singulares, como puentes o viaductos. Han firmado tramos del AVE a Extremadura, Zamora o el túnel de O Cañizo, en Galicia. Suyas son dos autopistas en Texas o el principal nudo de comunicaciones de Río de Janeiro, un doble túnel que enlaza el Parque y la Villa Olímpicos.

Su presencia en el exterior es creciente. A medida que se adentra en el siglo XXI, la empresa va reorientando su perfil de actividad, desde la construcción a los servicios. El punto de inflexión en el modelo de negocio del sector, en general, y de Copasa, en particular, es la crisis de 2008. Marca un antes y un después en la sociedad, la obliga a internacionalizarse, a buscar nichos de mercado en los que su saber hacer aporte valor añadido y contratos y a diversificar sus proyectos.

La inversión en infraestructuras, a partir del año 2010, cayó de una forma vertiginosa. Hasta el año 2010, incluso con la crisis que ya existía, nos parecía que las cuentas públicas eran un lugar privilegiado. No fue así. Hay muchas infraestructuras que tendrían que haberse acabado hace unos cuantos años y que están frenadas.

¿Cómo ha afectado la crisis a una compañía como la nuestra? Pues mal, la verdad es que nos ha afectado. Ha sido una crisis ya permanente, porque tenemos claro que la empresa nunca volverá a ser como era, nos cambió

el modelo de compañía. Hasta el año 2010, hacíamos menos del 5% de los proyectos fuera de España. Teníamos más cifra de negocio que actualmente, en términos absolutos. Y no solo eso, sino que, en este tiempo, hemos disminuido algo la cifra de negocio y cerca del 70% de nuestra actividad está fuera. Por tanto, la pérdida que hemos tenido en España es muy relevante.

El reto que tenemos en construcción en esta compañía –creo que en todas– es conseguir que la internacionalización, que no ha sido buscada, que ha sido una necesidad, nos permita seguir trabajando y sobrevivir. El negocio de la construcción viaja mal, no está hecho para hacerlo fuera de tus fronteras. Es una actividad que cualquier sociedad desarrollada sabe hacer, tiene sus propios cánones, se usan materiales locales y la mano de obra básica es local. Es difícil competir con eso, hay que buscar nichos, bien por especialización, bien por componentes contractuales, en los que, te puedas sentir cómodo y puedas aportar algo al proyecto. Es la única forma de aportar algo al proyecto.

Visto de otra forma, las compañías españolas que, en ese tiempo, alcanzamos una capacidad y una experiencia suficiente, la intentamos poner en valor en los lugares en los que esa experiencia puede tener premio. Pero no es fácil, no es algo buscado. Es necesario porque si no las compañías se adelgazarían tanto que se quedarían irreconocibles.

En 2020, Copasa trabaja en dieciséis países, en cuatro continentes. La transformación se ha producido: de creador a operador de las infraestructuras creadas.

No se van a recuperar los niveles de inversión previos a la crisis. Fueron extraordinariamente importantes para el desarrollo del país, se dieron las circunstancias para poder hacerlo. Desde luego, las infraestructuras las tenemos gracias a eso, gracias a fondos europeos y a la definida gestión con

Hay un camino clásico de evolución de los que empezamos siendo constructores de infraestructuras, y hemos terminado siendo explotadores, conservadores u operadores. Nos sentimos cómodos en los dos modelos.

la que acompañaron los sucesivos gobiernos del Estado español. Eso es así, pero no volverá a ser así. Un beneficio colateral es que ha servido para que se cree una estructura de ingenierías y de empresas constructoras españolas pioneras en el mundo. Y eso es porque el campo de prueba fue nuestro país y aquí se forjaron y se formaron esas compañías, tanto en ingeniería, insisto, como en construcción.

Gracias a fondos europeos y a la decidida y definida gestión con fondos españoles que acompañaron por parte del Estado español, de los gobiernos sucesivos que hubo. Eso es así, pero no volverá a ser así.

Hay un camino clásico de evolución de los que empezamos siendo constructores de infraestructuras. Hemos terminado siendo explotadores, conservadores u operadores de infraestructuras. Es un negocio mucho más recurrente, que, a veces, va ligado a la construcción, pero, en otras ocasiones, es independiente, es un mero contrato de servicios. Con frecuencia, en los modelos concesionales, van ligados ambos componentes desde el primer momento. Nosotros nos hemos desarrollado, y nos sentimos cómodos en los dos modelos. El mundo de la operación o de los servicios de mantenimiento de las infraestructuras es muy importante para Copasa, en España y en el exterior, y pretendemos que lo siga siendo.

Copasa trabaja con residuos sólidos, tanto urbanos como industriales. Ha sido pionera en el transporte por ferrocarril: treinta contenedores viajando por vía férrea para reducir las emisiones o el riesgo de siniestralidad de treinta camiones en la carretera. En su división hidráulica, desarrolla una actividad más dentro del trabajo en el ciclo completo del agua: desde la construcción de la infraestructura, al saneamiento y tratamiento de agua potable, explotación y conservación de redes o abastecimiento.

En las infraestructuras de tratamiento de agua, el ratio de operación es importantísimo, tanto en la desalación, como en el tratamiento clásico de aguas residuales, que es lo primero que se ha desarrollado, porque es una necesidad primaria. El ratio de operación es más importante que el de construcción. En gran medida, depende también de cómo lo gestione cada ayuntamiento, porque en muchos lugares se gestiona conjuntamente el agua potable, el tratamiento de residuales o el suministro domiciliario. Es una actividad que nos interesa mucho.



**La operación y mantenimiento de proyectos
da una razón de ser a estar fuera de España...
Si puedes estar treinta años, puedes
mimetizarte con el país y con su desarrollo.**

El del agua es un negocio muy importante y lo estamos intentando hacer en todo el mundo. Viajamos con nuestra experiencia en construcción y operación de infraestructuras para mejorar la calidad medioambiental, tanto en agua como en residuos. Esos son los proyectos que viajan bien y que, con frecuencia, son de largo plazo gracias a la operación y el mantenimiento. Eso da una razón de ser al estar fuera de España, porque viajar para hacer una infraestructura durante dos años e irte es complicado. Si puedes estar treinta años, puedes mimetizarte con el país, con el contrato, con su desarrollo.

El futuro, sin duda, pasa por ahí. Las sociedades van por ahí. En los países en los que estamos, tenemos buena presencia. En España hay un desarrollo importante, pero hay sociedades en los que el tratamiento de agua y de residuos son todavía retos, elementos básicos para sobrevivir. Y lo tienen que solucionar, ya no puede esperar, porque es vital.

Una de las primeras grandes obras de Suárez es la ampliación del puerto exterior de A Coruña, el de Langosteira. Será el pasaporte que, años después, le abrirá las puertas de la gran obra portuaria que se desarrolla en el Golfo de México. Concluida la primera fase, la construcción se va a prolongar hasta 2030. La ampliación del Puerto de Veracruz, en la que se emplean bloques de hasta veinte toneladas de peso, multiplicará por tres su capacidad. Una vez finalizado, se convertirá en el rompeolas más grande de América Latina.

Hernán Cortés, los españoles, entraron a México, desde el Atlántico, hace cinco siglos, por Veracruz. La ampliación de ese puerto es la gran obra portuaria que ha acometido en los últimos años el Estado de la República mexicana. Es la mayor obra portuaria de los últimos años de América Latina.

Lo que hacemos, básicamente, es construir el nuevo puerto de Veracruz, el del siglo XXI. Como pasa en todas partes, la ciudad se había hecho grande y el puerto había quedado cerrado. La parte determinante de la

obra era una escollera, una protección, un dique de casi cuatro kilómetros dentro del mar. Era una obra importante, grande. Creo que la ejecutamos técnicamente bien, dimos una solución adecuada a lo que nos pidieron y respetamos el medioambiente.

Uno de los problemas de esta obra era la agresión medioambiental que podía suponer esta infraestructura. Es un mar con poco calado. Y, una de las acciones de las que nos sentimos más satisfechos fue la de recolocar las colonias coralinas. Con la construcción, íbamos a destruir los corales, unas 48.000 colonias. Y, para evitarlo, buscamos la colaboración de los pescadores locales y los recolocamos. Fue un trabajo cuidadoso, poco ingenieril, previo al trabajo definitivo. Ahora, los corales están a salvo, la primera fase de la ampliación del puerto ampliada y acabada.

La aventura continua. Después de haber consolidado sus estructuras, a finales de 2019, la empresa de Suárez se adjudica una nueva obra singular, la restauración del Convento de las Comendadoras, en Santiago de Compostela, un edificio protegido que data de 1650. Y Copasa es la única española que puja por la construcción del AVE de California.

En cuestiones de movilidad, de transporte, el mundo se mueve a una velocidad enorme. Hace diez años lo tenía más claro, pensaba en un modelo muy parecido al español de alta velocidad en el mundo. No sé si será igual o evolucionará, pero todavía quedan muchos años de desarrollo, porque hay situaciones y países que tienen que dotarse de un transporte masivo de personas y es difícil, en el horizonte que podemos ver, pensar que este ferrocarril tenga una alternativa. Tiene un problema, que es que necesita una inversión inicial importante. Es difícil que funcione en una ecuación de rentabilidad con la operación, algo que no ocurre con la carretera, en términos generales, o con otras infraestructuras. Hay sociedades que demandan estos ferrocarriles, pero tienen que organizarse sabiendo que esto les va a costar dinero.

En España, existe un modelo, aceptado creo por todos, consensuado, de desarrollo de la alta velocidad, que está en marcha de una forma muy masiva ya, pero que no está finalizado. El día que lo esté crearán una red de alta velocidad radial, fundamentalmente, pero magnífica. La idea es que estén todas las capitales de provincia conectadas vía AVE o con distancias muy cortas de incorporación. Ahora, debemos tener la decisión y la valentía de acabarlo rápi-

**Yo soy el que pone la cara
aquí, pero esta empresa
es de todos los que están
detrás, de los que han
estado 35 años aquí...
Muchos empezamos
juntos y seguimos
juntos... Las empresas las
hacen los trabajadores.**



do y que sea sostenible. El día en que lo esté, cambia para siempre el modelo de desarrollo y de movilidad del país. Al cambiar económicamente se cambia también sociológicamente. La movilidad de las personas va a cambiar de todos modos. El avión va a tener un peso mucho más pequeño, el automóvil también. Le queda al ferrocarril otra pata que es cómo consigue ser más eficiente en el transporte de mercancías, pero es otra pelea, nos va a costar más trabajo que funcione.

Para nosotros, AVE Medina-La Meca es el gran proyecto pasado. El futuro está por venir y obviamente nunca lo conocemos. Puedo soñar con muchos proyectos. Algunos, por irreales, no los cito. Otros tampoco, porque son realistas y posibles a corto plazo.

A pesar del escepticismo que encontró en su entorno al anunciar su decisión de crear una empresa, José Luis Suárez no se arrepiente de la aventura que emprendió en 1985.

En líneas generales, nunca me he arrepentido de ser empresario. Y, además, un empresario que ha tenido la oportunidad de diversificar, desde el mundo de la construcción siempre, porque por origen y por formación yo soy ingeniero de Caminos. Aunque puede ser que en algún momento se cabree uno un poco, cuando ve que está muy poco reconocida la labor del empresario o percibe que hay una demagogia. Pero, más allá de esos cabreos puntuales, volvería a hacer lo mismo que hice. Y volvería a implicarme con tanta gente como lo hecho.

Porque soy yo el que está aquí, ahora y el que pone la cara. Pero yo no soy esta empresa. Esta empresa es de todos los que están detrás, de los que han estado treinta y cinco años aquí. Muchos empezamos juntos y seguimos juntos en esta compañía. Han sido muchos años, ahora somos muy mayores. Esa es la empresa. El compromiso es con los equipos por encima de todo, con la sociedad y con los clientes, que es a los que tienes que dar servicio. Las empresas las hacen los trabajadores. |

A close-up portrait of a man with dark hair and a beard, wearing glasses and a suit, looking slightly to the right. The background is a solid blue.

Borja de Torres

Acotral

Presidente

Borja de Torres tenía previsto viajar al acabar sus estudios en la universidad, pero tuvo que olvidarse de su plan, porque su padre le reclamó para trabajar junto a él en la empresa familiar. El día en que se incorporó, tenía un mensaje en la bandeja de entrada del correo corporativo. Era una carta de Domingo de Torres que adjuntaba un documento, un manual con consejos para convertirse en un buen empresario. Entonces, recién titulado, a Borja le pareció algo trivial. Hoy, profundamente agradecido por las enseñanzas que recibió de su padre, cuenta que le gusta releerlo de vez en cuando.

Me sorprendió comprobar hasta qué punto había preparado mi llegada a la empresa. Conocía a una persona, que era mi padre y, de repente, conocí al empresario. Acotral siempre ha sido suya. Salvo a los clientes, nunca ha tenido que dar explicaciones a nadie. Y a mí me abrió de par en par las puertas. Yo era un extraño y fue muy generoso conmigo, porque me metí en las tripas de su vida. A mí, me costaría llevar así a alguien, a mi lado todo el día, aunque fuera mi hijo. Él lo hizo. Por eso, se lo agradezco tanto.

Acotral –asegura Borja de Torres– nace por casualidad. El repentino fallecimiento de su abuelo, obliga a Domingo a regresar a casa, a Málaga, para liquidar el negocio familiar. De algún modo, lo hizo. Pero salvó una actividad residual, que acabó convirtiéndose en el germen de una nueva empresa.

Mi padre estudió ICADE y tenía planes de futuro y un empleo en Madrid. Pero, cuando estaba a punto de casarse, falleció mi abuelo y tuvo que ir a Málaga a ordenar sus cosas. Su intención era regresar después de cerrar su empresa. Era un taller mecánico para camiones y él no tenía vinculación con aquello, no conocía el negocio. Así que pagó a los proveedores y canceló las deudas con el objetivo de liquidarla. Pero, aprovechando los espacios libres en las naves, mi abuelo tenía también un pequeño negocio de paquetería. En eso se fijó mi padre.

Mi padre me abrió de par en par las puertas de su empresa, me metí en las tripas de su vida. A mí me costaría. Por eso le estoy profundamente agradecido.

Acabó poniendo la excedencia en su puesto de trabajo, lo reflotó y se quedó allí. Con el tiempo, abandonó esa actividad, no llegó a tener relevancia, pero, de algún modo, es la que originó que nos dedicáramos al transporte. Mi padre ha hecho muchas cosas en su vida empresarial, siempre inventando, comprando, vendiendo..., pero el transporte ha sido siempre el negocio principal.

Acotral inicia su actividad en la década de 1970. No es un transportista al uso. Desde los comienzos, su desarrollo va estrechamente ligado al de una gran empresa.

A principios de los setenta, coincidiendo con el boom inmobiliario en la Costa del Sol, compró grúas para hacer transportes especiales de materiales de construcción, piezas muy grandes. Ése fue el inicio. Mi padre tenía fotos en su despacho, muy llamativas, con enormes vigas en suspensión colgadas. Lamentablemente, se perdieron durante unas inundaciones que sufrió la ciudad.

En aquella época, colocábamos los postes de la luz de Sevillana de Andalucía, que era Endesa. Pero, como era una empresa pública, además de la electricidad, nos permitía trabajar también en la gestión de materiales de una carretera o en aeropuertos, como el de Málaga.

En paralelo, poco a poco, mi padre fue comprando camiones de carga general. La economía estaba creciendo, la demanda iba a más y no había suficientes en España. Resultaba más sencillo trabajar con el camión, porque, para usar grúas en obras de la administración, necesitábamos un permiso especial y había que hacer muchos trámites, el proceso era muy lento.

Así que, en 1993, coincidiendo con la crisis inmobiliaria, liquidó y vendió el negocio de las grúas. Pero, gracias a esos permisos, pudo trabajar para la fábrica de tabacos, la antigua Tabacalera, que entonces era pública. Ahí iniciamos el negocio del transporte de mercancías de carga general, que ha sido el motor de la actividad empresarial de la familia.

De 1985 a 1998, desarrollamos la actividad con Tabacalera. Transportábamos no solo el tabaco elaborado en España, sino el que provenía de otros países, como Francia, Italia, Bélgica..., prácticamente toda Europa. Marlboro, por ejemplo, se producía en Alemania. Llevábamos, además de todas las marcas, la materia prima, la hoja de tabaco o los plásticos. Nos involucrábamos en su proceso de transporte y logística. Para los volúmenes de la época, era un cargador muy importante. Hasta el punto de que, a finales de los noventa, llegamos a tener ciento cincuenta camiones y doscientos empleados.

Sin embargo, por aquellos años, se hacía mucho contrabando de tabaco, porque las penas por robar no eran muy altas. Se vendía hasta en los semáforos. Una caja de Marlboro lleva cincuenta cartones de tabaco. Aproximadamente, son 2.500 euros. Si, en un camión, caben 330 cajas, el coste de la mercancía superaba los 800.000 euros. Y nuestros camiones iban cubiertos con lonas. Las rajaban y, si se llevaban una caja, ya se perdían 2.500 euros.

Ante esa inseguridad, mi padre decidió comprar camiones frigoríficos. Eran más caros y, evidentemente, no estaban diseñados para transportar tabaco, pero, además de proteger la mercancía, le permitían avanzar en otras líneas de negocio. Entonces, trabajábamos casi en exclusiva con Tabacalera, pero empezábamos a tener otros clientes que demandaban frío, por ejemplo, para llevar lechugas de España al norte de Europa. Casualidad o no casualidad, sino el olfato que tuvo, el transporte frigorífico empezó a desarrollarse en ese momento en España. Ya existía la producción hortofrutícola, pero los productores comenzaban a demandar frío en su proceso. Ahí, comenzamos a trabajar para otros distribuidores, para supermercados. Hasta que, un día, contactamos con Mercadona.

Cuando se firma el contrato con Mercadona, Acotral ya ha creado un modelo de gestión del transporte novedoso y diferenciado del resto del sector. Un modelo que nace de la resolución de un problema que es estructural, que afecta también a sus competidores.

Hay dos hechos que marcan un antes y un después en la empresa. Uno de ellos se produjo cuando, un fin de semana, nos encargaron hacer un servicio de Málaga a Barcelona y no encontrábamos conductores. Antes, el camionero iniciaba su ruta y podía regresar a los treinta días, era casi como un marinero. Pero esa figura prácticamente ha desaparecido, porque eso no

Hemos creado un modelo de conciliación de vida familiar y trabajo que permite a nuestros conductores regresar a casa cada día.

es un trabajo, es un modo de vida. Y ya no hay muchos que quieran vivir en un vehículo. Fue en ese momento cuando creamos un modelo de conciliación de vida familiar y trabajo que permite al conductor volver a casa cada día, a pesar de que nuestro camión no para, trabaja siete días a la semana, veinticuatro horas al día.

Cada camión tiene asociados tres conductores, que hacen circuitos de ida y vuelta a la base, cada día la misma ruta. La cabeza tractora se desplaza hacia un punto fijo y entrega el remolque a otro camión, que hace exactamente lo mismo. Este se lo pasa a un tercero y así sucesivamente, hasta llegar a su destino. Es una cadena de camiones que se hacen relevos para completar una ruta.

La mayoría de conductores está en plantilla, pensamos que de ese modo se implican más y nuestro servicio es mejor. Cuando comienzan a trabajar, les damos dos semanas de formación específica para aprender a cargar un camión frigorífico, cómo funciona el frío o saber conducir un trailer de cuarenta toneladas en centros urbanos. Así, se convierten en especialistas en una ruta determinada, saben dónde tienen que parar para descansar o cómo gestionar una incidencia, hay un taller localizado si tienen una avería. Eso facilita la gestión y reduce la estructura que debe haber tras un camión.

Con la rotación que damos al vehículo, hacemos el doble de la media de kilómetros que un camión estándar del mercado: 24.000 kilómetros por camión al mes, cuando lo normal en distribución son 11.000-12.000. Nuestra productividad por vehículo es mucho más alta. Sin embargo, el vehículo se amortiza antes. Cuando compramos el camión, ya pactamos las condiciones de devolución en tres años. Con ocho, lo entregaríamos con dos millones de kilómetros. Lo entregamos con unos 800.000 y ahí la marca encuentra un mercado de segunda mano para venderlo. Para nosotros, el camión está amortizado, pero otro mercado todavía le puede sacar rendimiento para otros servicios.

El segundo hecho que marca un cambio en nuestra forma de trabajar es la creciente restricción al transporte en los centros urbanos. Madrid es una de las ciudades que más problemas nos planteaba, pero, a las doce de la noche, ya no hay nadie en la calle. Por eso, decidimos meter los trailers a partir de esa hora, con lo cual ganamos tiempo y productividad. El conductor aprende a ir en silencio, porque los vecinos duermen o viven encima del lugar dónde descargas. Hay que apagar el equipo de frío cuando entras en población. Hacemos las descargas en ciudad durante la noche y, por el día, nos dedicamos a los centros interurbanos.

En definitiva, la flota propia y el uso intensivo que hacemos de ella son dos características que nos definen. Pero lo importante del modelo de gestión no es tener la idea, es que un cliente organice sus cargas para que tus camiones puedan trabajar así y sea beneficioso para ambos. Éste es el inicio de nuestra relación con Mercadona.

Acotral ha crecido asociada a la vertiginosa expansión con Mercadona. Su relación no es de exclusividad, pero es tan estrecha que De Torres la compara con una relación de pareja.

Al principio, hacíamos servicios puntuales en Barcelona y Valencia. Hasta que nos llamaron porque iban a abrir un bloque logístico en Antequera y querían trabajar con nosotros. En ese momento, Mercadona estaba en un proceso muy fuerte de expansión. No fue casualidad, lo tenían muy claro.

Querían un servicio de máxima calidad cada día, que el camión fuera puntual y que el chófer estuviera formado y conociera los métodos de trabajo en sus almacenes. Necesitaban un proveedor especialista que les ayudara a desarrollar su modelo y estaban dispuestos a facilitar el nuestro, de tres rutas diarias, con el que éramos más competitivos y les podíamos dar el mejor servicio. Había que ir de la mano, no había otra forma de atender esa expansión sin coordinarse.

Así que llegó un momento en que, no es que dejáramos a Tabacalera, es que Tabacalera sintió que habíamos cambiado de pareja. Lo entendió. Vendimos nuestra actividad a otra empresa. No fue una ruptura, lo acordamos con ellos.

Mercadona empezó a crecer por toda la geografía española y Acotral lo hizo con ellos. Durante muchos años, fuimos su proveedor casi en exclusiva, nos contrataban preferentemente y trabajábamos preferentemente para ellos. Su modelo favorecía nuestro negocio, duplicábamos cada año el tamaño.

Nunca hemos sido una empresa de estar en el mercado a ver qué ofrece, hemos crecido siempre junto a un gran cliente. Nos metemos en su proceso, estamos entroncados en su modelo y nos convertimos en una pieza muy relevante del proceso. Aunque no trabajamos con ese fin, creamos barreras de entrada, porque, el facilitarle la gestión nos hace fuertes. No somos los únicos, competimos, no nos han puesto una alfombra roja, hay que estar ahí todos los días, pero, con una relación tan estrecha, podemos hacer co-

sas que, si el cliente no se comprometiera, no haríamos. Yo no compro un camión para amortizar en tres años si no me garantizan que voy a hacer, de media, 25.000 kilómetros al mes. Ellos saben la importancia que eso tiene.

Mercadona no entra en la gestión de nuestra empresa, pero sí se interesa por nuestra salud financiera y los contratos de nuestros profesionales. Comprueban que lo haces bien, porque entienden que el transporte es vital para su negocio. Prefieren trabajar con un transportista con capacidad de inversión, que gana dinero y rentabiliza sus operaciones. Podrían apretar con el precio, como hacen otros, pero no es esa la relación que tenemos. Si quieres, puedes machacar a tu pareja, pero ya sabes lo que va a pasar a medio o largo plazo. Esto es lo mismo. Todos hacemos sacrificios, pero apostamos por la relación y nos cuidamos. No hay información de la empresa que ellos no conozcan en lo relativo a su trabajo: si yo confío en ti, no hago nada a tus espaldas. Es una relación de libros abiertos, nos comprometemos a alcanzar unos costes y unas productividades.

Obviamente, un contrato así genera una dependencia. Te entregas y eso tiene ventajas e inconvenientes. Con Mercadona, llevamos veinte años y hemos pasado por momentos muy buenos, malos y todo lo contrario. Pero las relaciones hay que cuidarlas todos los días, hay que darse los buenos días y las buenas noches.

Mercadona está todos los días contigo y te dice cuáles son sus preocupaciones. Si las entiendes te va bien. ¿Son exigentes? No se llega a ser número uno en la distribución en España si no se es exigente. En muchos aspectos, Acotral va por delante del mercado porque ellos nos obligan a ser mejores. Si no eres el mejor, no estás en Mercadona. Pero es que el mercado es igual de exigente y, a diferencia de Mercadona, no viene todos los días a tu casa y se preocupa por saber cómo estás. Es una relación difícil de entender desde fuera, pero, si tu cliente no se preocupa tanto por ti, es que a lo mejor no te quiere tanto y no tiene que ser tu pareja.

**La flota propia y el uso intensivo
que hacemos de ella son dos
características que nos definen.**

El transporte es la columna vertebral de un país, si es competitivo la economía es más competitiva.



Esa relación privilegiada con el gigante valenciano de la distribución y la gestión prudente de su propio negocio permitió a Acotral sortear la crisis con más solvencia que otras empresas del sector. Sin embargo, aunque el volumen de operaciones no se resintió, sí cambió su mercado.

El transporte es la columna vertebral de un país, si es competitivo, la economía es más competitiva. En Acotral, siempre nos hemos preocupado por estar saneados, por no tener deudas más allá de la ordinaria de cualquier empresa. Por eso vivimos la crisis desde una situación privilegiada, pero con miedo. Nos llamaban clientes desesperados porque su transportista había desaparecido de repente o tenían problemas para crecer. Eso nos dio la posibilidad de trabajar con algunos que antes no nos atendían o no querían cambiar de proveedor, nos dio la posibilidad de poner condiciones y extender nuestro modelo. Es difícil de implantar, muchos nos han dicho que prefieren llamar y preguntar por un servicio puntual antes que cerrar un compromiso a largo plazo. Pero queremos competir con nuestro modelo, porque lo sabemos hacer muy bien.

Hemos vivido la crisis más desde el punto de vista de precios que de volumen. Cuando desaparece el ochenta por ciento de la actividad en construcción, ese camión suelta la curva de obra, engancha un frigorífico y va al mercado a ofrecerse. Mucha competencia ha visto la distribución como un refugio y ha bajado precios para entrar. En los últimos cinco años, no solo se ha complicado este negocio, como todos, por la irrupción de nuevas tecnologías, sino porque el mercado es más agresivo, más competitivo. La crisis ha sido de volumen.

Y hay que sumar un factor adicional, la normativa medioambiental, que cada vez es más exigente. Eso nos ha forzado a hacer un gran esfuerzo inversor. La Euro-6 obliga a los camiones a ser tecnológicamente muy avanzados para circular, han mejorado sustancialmente el consumo y las prestaciones, pero también se han encarecido. Hoy, el equipamiento de un camión de serie es espectacular: frenado automático en caso de colisión, ante peatones, corrección si se sale del carril o GPS para detectar si estás coronando una cuesta. Si te queda poco para llegar, no te permite reducir la marcha para elevar la potencia. Tecnológicamente, son mucho más avanzados que

Siempre nos hemos preocupado por estar saneados, por no tener deudas más allá de la ordinaria de cualquier empresa. Por eso vivimos la crisis desde una situación privilegiada.

los turismos. Puedes comprar un coche manual y sin GPS, muy básico, pero un camión así no existe en el mercado. Incorporan la tecnología más rápido que los coches.

Borja se incorporó a la empresa en febrero de 2002. Domingo colocó una mesa para él en su despacho, había trazado un plan para que su sucesor conociera cada rincón.

Tenía quince años la primera vez que asumí que iba a trabajar en la empresa, que quería ligar mi futuro a la empresa familiar. Recuerdo haberlo hablado con mi padre, me gustaba lo que hacía. Estudié Administración de Empresas en Navarra y, cuando terminé, le dije que iba a ir al extranjero a mejorar mi inglés, pero estaba en pleno proceso de expansión con Mercadona y me dijo que me tenía que incorporar cuanto antes.

Mi experiencia en Acotral está muy ligada a mi padre. Desde el primer día, independientemente de lo que hiciera, estaba en el despacho con él. Si estaba en Operaciones o en Tráfico Nacional, tenía una mesa en ese departamento, pero mantenía otra en el despacho de mi padre. Hablaba mucho con él, hicimos muchos viajes juntos en coche.

He hecho de todo. Sin un orden aparente. Estaba de administrativo, facturando, o llevando la responsabilidad de un área. Pensaba que era un recorrido desordenado, pero era un plan perfectamente trazado por mi padre, fue conduciéndome por todos los departamentos. Mi primer trabajo relevante, como delegado, me llevó a una zona donde teníamos un problema. Él quería que yo me fajara. Y lo pasé mal, como todos cuando empezamos a asumir responsabilidades. A partir de ahí, fui haciendo más cosas. He hecho muchas, pero me siento muy orgulloso de la creación del departamento intermodal. Fue importante porque todos pensaban que no lo íbamos a conseguir y logramos transportar en tren.

En Acotral, hay un director general, que no es familiar, que lleva con mi padre desde el año 92. Ha hecho la función de ejecutivo bisagra, la transición

entre la primera y la segunda generación. Sin él, habría cuestiones que se habrían quedado por el camino. Ángel González ha hecho la aplicación práctica de todas las decisiones de mi padre.

En 2016, me nombró presidente ejecutivo de Acotral. Él se mantiene como presidente del consejo de administración. Se retira, pero sigue estando ahí. Ya no trabaja, pero hablamos. Él no está en el día a día de la empresa, pero pasa a saludar y, si quieras contar algo, se mete. Si no le cuentas nada, no se mete.

De todos los días que padre e hijo han trabajado juntos, Borja mantiene un recuerdo especial de uno en concreto: el primero.

El primer día que llegué a la empresa, me llevé la sorpresa de que había un puesto de trabajo para mí. Pensaba que tendría que ir a comprarme la mesa, el ordenador y la silla y ¡qué va!, aquello lo tenía mi padre desde hace tiempo preparado, me había hecho un hueco en su despacho, incluso lo había ampliado un poquito. En mi correo electrónico me encontré un mail suyo con un archivo: "Pensamientos.doc". Era un Word y tenía dos partes. En una, me explicaba qué era la empresa, qué era un camión y cómo se gestionaba, me hablaba de los neumáticos, de la ITV, de todo un poco. En el otro, me decía qué significaba ser empresario.

Me hablaba de la soledad del empresario, que es algo a lo que él hace alusión a menudo. Dice que por muy buen equipo que tengas, al final las decisiones las tienes que tomar tú. Y me hablaba de humildad, de cómo hay que comportarse. Básicamente, me decía: en tu vida privada haz lo que quieras, pero en tu vida pública sé discreto, no llames la atención, no quieras aparentar, solo debes estar dónde aportas. Me aconseja cómo tratar a las personas, cómo crear equipo, cómo desarrollarlo.

Mi padre es muy práctico, es una persona directa, que no guarda nada, que dice lo que piensa en cinco minutos. Su vida empresarial ha sido así, no pierde el tiempo. En su trabajo, es muy serio, muy recto, muy profesional.

Leo ese documento de vez en cuando. Es como ver una película por segunda vez, te fijas en detalles que no viste en la primera, porque ahora ya sabes lo que va a pasar. Entonces era muy joven, estaba muy verde, vienes de la universidad con grandes ideas y aquel documento me pareció más simple de lo que hoy me parece. Eran quince o veinte folios. Hoy, lo veo como un manual de la vida de un empresario. |

El tejido productivo español se reduciría a una décima parte de lo que es si no fuera por las empresas familiares, motores imprescindibles de la economía nacional y generadoras de empleo a lo largo y ancho del país. Detrás de cada una de ellas hay una historia de esfuerzo, tenacidad y superación por convertir una idea en un proyecto real, rentable y sostenible.

Cuarenta emprendedores comparten en esta tercera edición las estrategias que han seguido para alcanzar la excelencia empresarial y los valores que les permiten mantener viva la ilusión por mejorar constantemente. Los cuarenta merecen nuestra admiración y agradecimiento y constituyen un referente para la sociedad en su conjunto y, sobre todo, para todos aquellos que encuentran su vocación en el siempre arriesgado pero apasionante oficio de emprender.