Los que dejan huella

20 historias de éxito empresarial

Edición
KPMG S.A.
Paseo de la Castellana 95
28046 Madrid

Coordinación
Jesús Martínez de Rioja

Fotografía
Fernando López

Dirección de arte,
realización y diseño
Erretres
Plaza de España 11
28008 Madrid
www.erretres.com

© 2013 KPMG, S.A., sociedad anónima española, es una filial de KPMG Europe LLP y firma miembro de la red KPMG de firmas independientes afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza. Todos los derechos reservados.

ISBN
978-84-695-7631-1

Depósito legal
M-17997-2013

La información aquí contenida es de carácter general y no va dirigida a facilitar datos o circunstancias concretas de personas o entidades. Las opiniones y hechos relatados se corresponden con lo manifestado por cada protagonista y no podemos garantizar que su plasmación sea exacta y completa. 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

20 historias de éxito empresarial

KPMG
cutting through complexity

Prólogo

El afán de superación, de explorar, inventar y transformar la realidad; la ambición y entusiasmo para llevar adelante ideas y sueños propios, y la capacidad de sacrificio que esas pretensiones implican han permitido sin duda el desarrollo de lo que coincidimos en denominar como sociedades avanzadas.

En las últimas décadas, España ha sido protagonista de una profunda transformación en múltiples facetas, como la política, la económica o la cultural. Este proceso nos ha permitido situarnos en el mapa de los países desarrollados, al tiempo que recibíamos el reconocimiento de la comunidad internacional por los grandes logros obtenidos y por la extraordinaria calidad de los directivos españoles, que han conseguido situar a sus empresas en puestos de liderazgo global.

Si no hay duda del éxito colectivo como país –a pesar del notable desánimo y desconfianza que la actual coyuntura ha ocasionado en los últimos años– también resulta ineludible poner en valor el esfuerzo y la contribución sobresaliente de decididos y persistentes emprendedores y empresarios de todos los sectores económicos. Personas innovadoras y trabajadoras que han sabido explorar, arriesgar, aguantar, sobreponerse a las caídas, buscar nuevos mercados y –por qué no decirlo– impresionar, tener éxito, anticiparse y ser referentes en su actividad.

En un periodo en el que la desorientación, la incertidumbre y la complejidad son el marco general de la actividad empresarial, conviene detenerse siquiera unos instantes para colocar el foco en buenos referentes que nos permitan aprender sobre sus propias experiencias y valores.

En este libro recopilamos una veintena de emprendedores con perfiles, trayectorias e historias heterogéneas, que han logrado llevar adelante con éxito iniciativas empresariales con tamaños y modelos de negocio diferentes y que desarrollan su proyecto en España o en decenas de países en actividades productivas tan variadas como la alimentación y distribución, la industria, la construcción e ingeniería, el transporte, la investigación química y farmacológica, el comercio minorista, así como servicios financieros, de salud o de intermediación. Empresas que sin duda refuerzan la marca España y que si conformaran todas ellas un grupo empresarial se situaría entre los 25 primeros del país, con 6.000 millones de facturación y más de 33.000 empleados.

Aunque cada uno con sus peculiaridades, detrás de todas estas iniciativas podemos encontrar un catalizador común: la determinación, la convicción y la valentía para desarrollar un proyecto profesional que ha ido creciendo con la propia sociedad española de la que forman parte.

Y pocas vías mejores para transmitir esta pluralidad que hacerlo de forma directa a través del propio relato de sus protagonistas, que estoy convencido contagiarán entusiasmo a los lectores y contribuirán a generar valor y ánimo para superar los retos que nuestra actividad profesional y personal comporta. Este reconocimiento a emprendedores/empresarios de la economía real se plantea desde un enfoque más personal y retrospectivo, por supuesto centrando la narración en su actividad profesional, pero tomando distancia de la frenética agenda diaria propia de sus responsabilidades, para que el propio protagonista trace las claves de cómo ha logrado desarrollar su proyecto empresarial, cómo ha resuelto situaciones complejas que toda empresa afronta en su trayectoria.

El resultado son 20 relatos abiertos, sinceros, transparentes, que desentrañan actitudes, decisiones y valores profesionales muy adecuados para servir de faro sobre el que apoyarse y para que cunda el ejemplo en el ámbito de la empresa y entre las generaciones más jóvenes que buscan referentes y espejos en los que mirarse. Todo ello desde múltiples perspectivas y con situaciones que dejan espacio asimismo para la anécdota, la fortuna, la perspicacia o la buena intuición.

También resulta oportuno reflexionar sobre la riqueza de experiencias que exponen los protagonistas, muchas de ellas vinculadas con la gestión y la buena formación de equipos, la estrategia de negocio y las decisiones sobre riesgo y dirección de empresas. Todo un ejemplo de los retos y riesgos a los que se enfrenta una empresa y sus administradores en la toma de decisiones, y la necesidad de estudiar todas las opciones y factores para navegar con las mayores garantías tanto si la mar está en calma, como si debemos afrontar un temporal.

Aunque por el alcance limitado de la obra sin duda no están todos los que son, sí que son todos los que están. Quisiera agradecer a todos ellos, en nombre de KPMG, su colaboración y felicitarles por haberse convertido en ejemplo a seguir y contribuir a un mayor progreso y bienestar de la sociedad. Espero que lo disfruten.

John M. Scott
Presidente de KPMG en España

Presentación

No tuvo que emplear a fondo sus reconocidas dotes de persuasión Roberto Bodegas, socio de KPMG, para convencerme en mayo de 2012 de que recopilar en un libro la memoria empresarial de 20 emprendedores suponía un desafío de alto valor añadido. Tenía como referencia el impacto de la obra que sus colegas de firma habían impulsado un año antes en Irlanda. El éxito de aquella experiencia encerraba un sencillo secreto: dejar hablar a los protagonistas, permitirles dar rienda suelta a sus historias personales, extraer lo mejor de sus singulares biografías contadas desde la sencillez, casi sin darse importancia, ajenos a los sobresaltos, con la exagerada normalidad de quien ha hecho de la obviedad un extraordinario proyecto vital.

Son los testimonios de 20 personas normales que han levantado empresas únicas. Sin etiquetas ni tópicos, todos y cada uno de ellos son distintos y han desarrollado sus vocaciones empresariales sobre motivaciones muy dispares y caminos bien diversos. El éxito no tiene recetas exclusivas aunque para alcanzarlo sí es verdad que se requiere una mezcla de gran corazón y de algunas actitudes vitales sin las que habría resultado casi imposible alcanzar la cumbre.

Todos comparten una innata inteligencia natural, todos llevan su empresa en el ADN y se asoman al exterior, al mundo que les rodea, con una alta capacidad de observación que les permite, como al filósofo, encontrar lo extraordinario en lo cotidiano. Por las cosas que cuentan, se diría que están en permanente vibración intelectual, que no le dan tregua a su curiosidad y que sus mentes no descansan en ese escudriñar la realidad con los ojos de quien siempre está en condiciones de encontrar nuevas oportunidades de negocio.

Los testimonios que aglutina este libro rompen ese tópico, por desgracia arraigado todavía en parte de la sociedad española, de que el empresario fuma puros, se divierte y vive despreocupado, libre de toda inquietud. Nada más lejos de la realidad pensar en los empresarios como seres adormecidos, incapaces de reconocer la pluralidad social o de asumir cotidianamente la sombra de la incertidumbre en los complejos cambios que se producen a su alrededor. Al contrario, estos 20 emprendedores exhiben cada uno a su manera el valor del compromiso: el compromiso social, el de cumplir con sus obligaciones legales,

el de entender su empresa como un centro de generación de nuevas ideas, de innovación, de cambio continuo, o el de llevar una vida coherente y dar con su ejemplo testimonio de sobriedad y de cariño por las cosas bien hechas.

El lector no encontrará en estas historias leyes de aplicación general a las empresas porque, ante un mismo desafío o un problema compartido, las respuestas son dispares. Por ejemplo, no todos los empresarios consideran adecuado o conveniente tener un protocolo familiar: para unos, es útil; para otros, una carga que se acepta con resignación; un tercer grupo, simplemente lo desprecia. Las razones emocionales interfieren y complican con frecuencia, se quiera o no, la toma de decisiones y los procesos de cambio en la empresa familiar. Cada empresa es cada empresa y por eso, como las personas, no hay dos modelos de sucesión o de transición iguales, ni siquiera parecidos, aunque el espíritu del consenso sobrevuele las relaciones entre padres e hijos.

Es ejemplar también la forma en que estos emprendedores han plantado cara a grandes empresas de la competencia. La palabra vender no está en su vocabulario... Son capaces de actuar en el mundo entero, de trabajar con menos costes y más flexibilidad, de saber cuándo hay que abandonar un nicho para abrir otro, de avanzar en la dirección que señalan los clientes. Y proclaman una excepcional unanimidad: la importancia del cliente. El alimento básico de cualquier modelo de negocio es mirar siempre al cliente, él te indica la dirección a seguir, él es el principio y la estrella que guía los procesos de cambio. Lo verdaderamente importante –dicen– es saber qué piensa el cliente, qué quiere y qué va a querer. Solo desde esos enfoques tan personales se puede explicar que la competitividad no es solo una cuestión de salarios. También tiene mucho que ver con la agilidad, la flexibilidad, la reflexión, la conservación del talento dentro de las empresas.

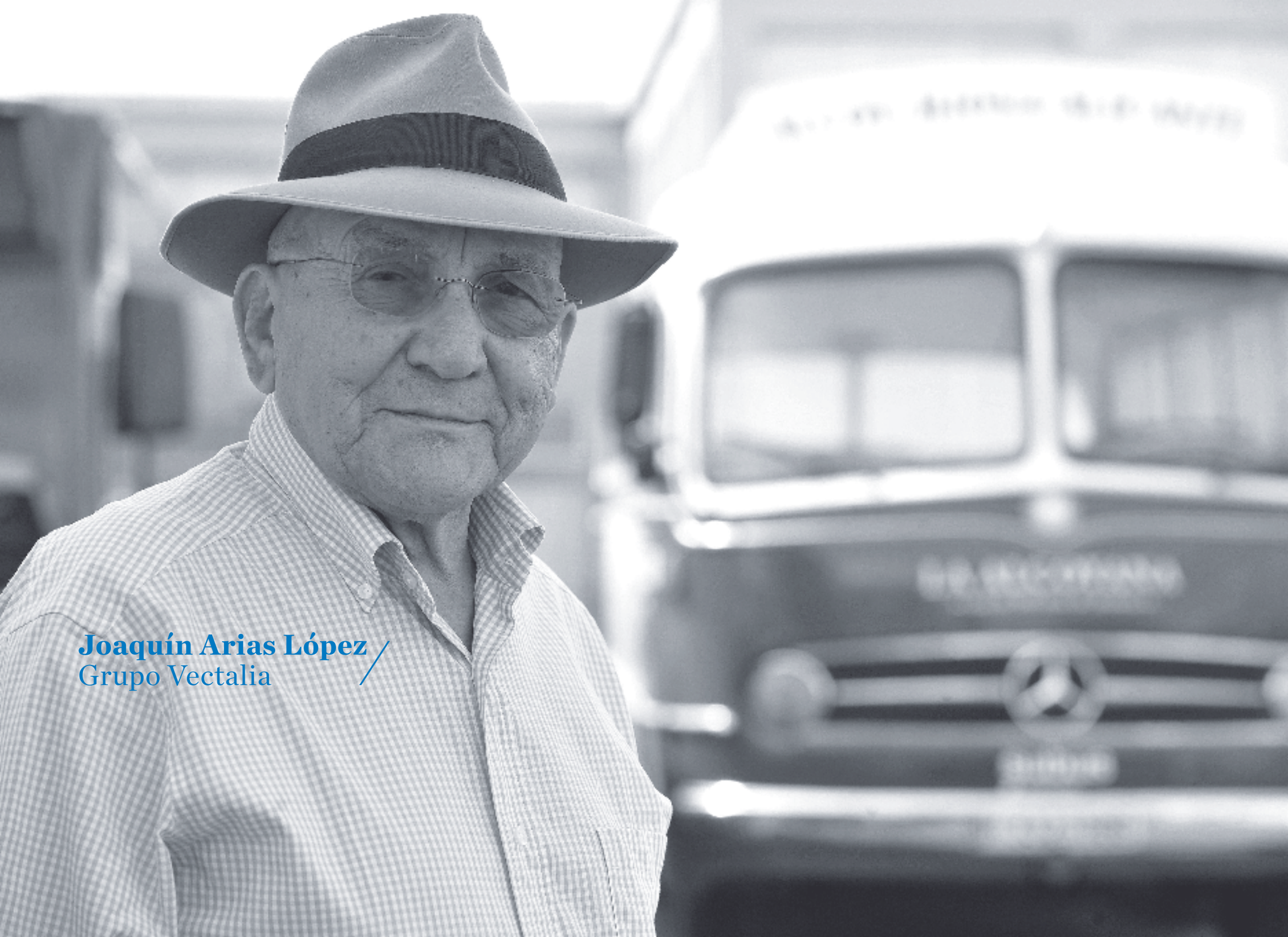
Una última consideración sobre las experiencias aquí narradas: cuando empresas y emprendedores cruzan el umbral de la madurez, los beneficios no son el único objetivo. Importa más la trascendencia, pasar a la pequeña o gran historia, compartir el éxito, hacer realidad el interés recurrente en que el proyecto empresarial con sus virtudes y defectos sobreviva a sus fundadores o a los herederos de sus fundadores. Es su forma de hacer historia, de buscarse un merecido lugar en la memoria del éxito.

Gracias a John Scott, socio presidente de KPMG, y a Roberto Bodegas por animarme y encomendarme la responsabilidad de llevar a la práctica este singular proyecto que habla mucho y bien de cómo entiende una firma global el decisivo papel de los emprendedores en una sociedad tan cambiante y compleja como la que vivimos. Gracias a Miguel Ducay, gerente de marketing y comunicación de KPMG, por su inestimable ayuda en la gestión, coordinación y organización de las entrevistas, así como por la revisión final de los textos. Mi admiración y mi reconocimiento a Ana López Oliver por su paciencia, constancia y dedicación comprometida a las tareas de elaboración, corrección y documentación de textos procedentes de más de 60 horas de conversación grabada, y a Pilar Villarino por su brillante e incondicional ayuda a las siempre áridas tareas de edición. Fernando López, pionero del fotoperiodismo económico, es el responsable de que las fotografías de alta calidad reflejen fielmente la personalidad de los empresarios. Finalmente, gracias a los 20 emprendedores: ellos son los verdaderos protagonistas de este libro. Sus testimonios nos estimulan y nos empujan a ser mejores empresarios y mejores personas.

Jesús Martínez de Rioja Vázquez

Índice

Joaquín Arias López. Grupo Vectalia
La fuerza de la ilusión y la tenacidad 12
María Benjumea Cabeza de Vaca. Infoempleo
Si quieres, puedes 26
Pedro Luis Cobiella Suárez. Grupo Hospiten
Sueños de bata blanca 38
José Cosmen Adelaida. ALSA
De la arriería al mundo 52
Juan Luis Durich Esteras. Cooperativa Consum
Si hay éxito es que hay corazón 72
José María Fernández Sousa-Faro. Zeltia
Viaje a las profundidades de la salud 86
Josep Ferrer Sala. Freixenet
Cómo fraguar la excelencia de una marca 100
Juan Manuel González Serna y Lucía Urbán López. Grupo Siro
El valor del compromiso social rentable 112
Benito Jiménez Cambra. Congelados de Navarra
El valor de la diferencia 130
Juan Lladró Dolz. Lladró
La porcelana que conquistó China 146
Ana María Llopis Rivas. Ideas4all
El poder de la curiosidad 158
José Luis Manzanares Japón. Ayesa
La suerte hay que salir a buscarla 174
Francisco Martínez Cosentino. Grupo Cosentino
Un maestro en la NBA 190
Javier Nieto Santa. Santa & Cole
La realidad editada 206
Manuel Peláez Castillo. ECISA Corporación Empresarial
Un sueño cumplido 220
José María Rivera Trallero. Estrella Galicia
Galicia tiene una estrella global 238
José Sánchez Rodríguez. Grupo JSP
Las utopías no existen 258
Hugo Sigman. Grupo Chemo
Biotecnología para una sociedad más sana 272
Juan Carlos Ureta Domingo. Renta 4
El cliente y la historia indican la dirección 290
Juan Uriach Marsal. Corporación Uriach
Las empresas tienen que tener cara, ojos y oídos 306



Joaquín Arias López
Grupo Vectalia

Joaquín Arias López
Grupo Vectalia

Joaquín Arias López (Puente de Domingo Flórez, León, 1929) comenzó a trabajar en los negocios familiares de su padre en Ponferrada y en la comarca de El Bierzo. Hoy, es accionista mayoritario del grupo Vectalia-Subús, centrado en el transporte de viajeros y con actividades relacionadas con la publicidad, las estaciones de servicio, limpieza, aparcamientos, restauración... El grupo factura 130 millones de euros y emplea a 2.400 personas.

La fuerza de la ilusión y la tenacidad

La empresa, como yo la llamo, aunque englobe distintas actividades que ejercemos a través de más de una veintena de sociedades, nació con mi padre, que desde su oficio original de relojero, y sin dejarlo, se fue convirtiendo en empresario de varios negocios: cerámicas, fábricas de harina, suministro de electricidad y líneas de autobuses con la empresa Autos Arias, en Ponferrada y en las comarcas adyacentes de El Bierzo y La Cabrera, que fue el inicio de la aventura en el sector del transporte de viajeros.

Mi padre fue un emprendedor en tiempos muy complicados. Nos habían requisado los vehículos durante la guerra civil y no hacía falta que nos dijesen que había que ayudar en casa y trabajar duro. No me gustaba mucho estudiar y a los 17 años yo tenía la cabeza entre motores, cobraba billetes, reparaba averías en los postes del tendido eléctrico y husmeaba por las fábricas de harina y cerámica... Mis hermanos, Ángel y Ramiro, también tenían, como yo, muchas ganas de incorporarse al negocio.

Eran los años en que Eduardo Barreiros empezó a crear empresas de automoción. Mi padre conocía al padre de Eduardo, que tenía también unas líneas de autobuses entre Orense y la frontera portuguesa y nos echó una mano en nuestros comienzos en la automoción.

Mi padre tenía buena amistad con dos grandes emprendedores en El Bierzo y Galicia como fueron don Pedro Barrié de la Maza y don Domingo López Varela, con quienes tuve el honor de trabajar y aprender. Fueron un ejemplo y un estímulo para mí.

Con el paso del tiempo, mi padre fue delegando en nosotros y fuimos especializándonos en el negocio de los autobuses. En los 60 fundamos la compañía que se hizo cargo del transporte urbano en autobuses de Ponferrada. La línea tenía algunas novedades porque incluía el servicio de taquilleras, que años más tarde desaparecería por imperativo de la reducción de costes. Mi padre estaba un poco asustado pero la experiencia discurrió sin problemas.

Cuando me casé, seguíamos teniendo negocios con mi padre, mis hermanos y otros socios, habíamos extendido la actividad del transporte de viajeros haciéndonos cargo de las concesiones de transporte urbano de Lugo, Vigo y Oviedo y, al

mismo tiempo, intentamos una aventura empresarial fuera de nuestras fronteras. Desembarcamos en Isla Margarita (Venezuela) con el objetivo de implantar una alfarería cerámica para fabricar tejas y materiales de construcción que tenían un gran mercado potencial no solo en Venezuela sino, sobre todo, en Miami, que está muy cerca de la isla y tenía un gran servicio de transporte marítimo.

En la experiencia venezolana no tuvimos éxito. Las circunstancias, la burocracia y, en definitiva, la poca productividad de aquel modelo pudieron con nuestros proyectos empresariales, con nuestros negocios alternativos de comercio de importación y exportación y, casi, hasta con nosotros.

En 1969 optamos a la concesión del transporte urbano de Alicante. No ganamos el concurso, pero un año después, en compañía de mis socios y colaboradores Emilio Vázquez Novo y Enrique Somoza, negociamos con Vicente Marco la compra de Marco y Sánchez Transportes Urbanos, S.A. (Masatusa) y adquirimos la compañía, emprendiendo una dura batalla para ponerla en la línea de la rentabilidad y empezar a amortizar la inversión.

Mi residencia y ubicación por entonces eran una auténtica locura. Mi familia residía en Oviedo y yo... entre Ponferrada, Oviedo, Venezuela y Alicante. No nos daba pereza viajar de aquí para allá y de allí para acá, aunque los medios de transporte no eran como los de ahora.

Aún no me había establecido en Alicante con la familia cuando adquirimos la Sociedad Autobuses Playa de San Juan (Auplasa) con el servicio de transporte entre la playa y el centro de Alicante. Poco después me independicé de mis hermanos, que quedaron con la participación en las empresas de Oviedo, Vigo y Zaragoza, quedando yo con la mayoría de las acciones en las concesiones de Alicante y Palencia, y decidimos trasladar nuestra residencia definitivamente a Alicante.

Ya en la década de los 80 seguimos impulsando el crecimiento del grupo, adquiriendo la Estación de Servicio La Goteta, a través de Servicios, Transportes y Comercio S.A. (Sertranco), que hoy explota también otras estaciones y, por supuesto, continuamos el crecimiento del grupo de transporte con la compra de La Alcoyana, una de las empresas más emblemáticas de nuestra red, que ha cumplido ya 100 años llevando viajeros entre Alicante y Alcoy a través del otrora temido Puerto de la Carrasqueta y en la actualidad por la autovía que une ambas ciudades tan entrañables y significativas para nosotros.

La compra de La Alcoyana nos permitió implantar una red comarcal de transporte en el área metropolitana de Alicante que culminará años después con la creación de Transportes Alicante Metropolitano (TAM).

También comenzamos en esa época la explotación de otras actividades de servicios complementarios como limpieza, mantenimiento y publicidad, que inicialmente dependían en su mayor parte de los servicios a nuestras propias empresas de transporte y hoy en día facturan más de un 90% a empresas externas.

Desde julio de 1998 Vectalia se lanza a rodar también fuera de España en el mercado francés: primero, Perpiñán; luego, en 2003, Narbona. El grupo llega en busca de concesiones a los Emiratos Árabes.

La empresa que no crece acaba fulminada y, en nuestra actividad principal de transporte de viajeros, las oportunidades de crecimiento estaban bastante limitadas en los últimos años del pasado siglo. Es posible que ahora, con la actual crisis, se presenten algunas oportunidades pero en general el sector ofrece pocas posibilidades de expansión y, como decían de Mahoma, nos tocó ir a la montaña y probar fortuna fuera de nuestras fronteras.

La primera experiencia fue en Perpiñán, donde conseguimos ser la primera empresa de transporte de viajeros, ya no solo francesa sino de cualquier nacionalidad, en implantarse en Francia. Desde entonces hemos seguido creciendo en lo que hemos podido, luchando contra los grandes monstruos franceses que casi monopolizan el sector del transporte en ese país.

Intuimos que en Perpiñán había una buena oportunidad para hacernos con la concesión de autobuses urbanos y lo trabajamos con mucha ilusión. El año pasado conseguimos renovar la concesión por varios años y, además, con mayor volumen porque los servicios abarcan ahora todo el área metropolitana de la comarca. Después de Perpiñán estuvimos operando en Antibes, Narbona, Amiens y, en la actualidad, mantenemos las concesiones de Bassin de Thau, cerca de Montpellier, y Cambrai, con vocación de seguir creciendo en Francia e implantarnos en otros países.

Nuestras actividades de transporte de viajeros, agrupadas bajo la marca Subús, no recogían totalmente nuestra actual vocación de gestores de movilidad y servicios, en un sentido más amplio. Por eso se creó Vectalia, el grupo en el que, además del transporte, se integran otras 16 empresas dedicadas a actividades distintas: de servicios, de publicidad, de marketing, de limpieza, de restauración, con restaurantes emblemáticos en Alicante como Maestral en Vistahermosa, Aldebarán en el Real Club de Regatas y el Restaurante Casa

Sicilia en la Bodega, explotación de aparcamientos, seguridad, infraestructuras de telecomunicaciones, de nuevas tecnologías...

En los últimos años, tanto en España como en Francia, seguimos incorporando explotaciones de redes de transporte urbano en ciudades como Alcoy, Albacete, Cáceres y, muy recientemente, Mérida, capital de Extremadura.

Cuando vine a Alicante, me enamoré de un paraje precioso en Novelda, a poca distancia de Alicante y, desobedeciendo los consejos de mi padre de que no invirtiera nunca en fincas rústicas, compré aquel entorno llamado Casa Sicilia, con una casa de más de 300 años y una finca con más de 400 de historia cuya actividad principal era el viñedo de uva de mesa, típica en esa comarca del Vinalopó que tiene la particularidad de que la maduración la realiza resguardada por una bolsa de papel que recubre cada racimo y la protege del sol y de las enfermedades.

Con el tiempo hemos ido haciendo mayor la finca inicial comprando otras limítrofes, pero la verdad es que nunca han salido "los números" aunque llegamos a producir más de un millón y medio de kilos en un año.

Tentado por mi primo, Tomás Santacruz, un químico riojano licenciado como enólogo entre los albariños y godellos de Galicia, con la esperanza de que la barrica y la botella prolongaran la oportunidad de conseguir un mejor mercado para los frutos de la vid, nos animamos a plantar varietales de vino, desde el albariño de nuestra morriña, con una perfecta adaptación a nuestro paraje, a las autóctonas por excelencia, la monastrell tinta y la moscatel blanca, y otras escogidas de entre las más finas y apreciadas en todo el mundo de la viticultura, plenamente adaptadas a esta zona mediterránea. Recuperamos así la tradición de años atrás de cultivar y elaborar vinos en Novelda, que se había perdido por culpa de la filoxera y no había cogido de nuevo el tren hasta mediados del siglo XX, influenciada por el impulso de la uva de mesa.

La buena experiencia de tres buenos amigos, David Álvarez, alma máter de Vega Sicilia, Mariano García, que fuera enólogo de aquella y fundador de las Bodegas Mauro y San Román y Bernardo Luna (Bodegas Luna Berberide en El Bierzo), me animó a apostar ya en serio por la enología y contratamos a un joven enólogo francés, Sebastien Boudon, con quien continuamos creciendo hasta la actualidad, con un proyecto de pequeñas producciones de vinos de calidad, con algunos muy apreciados y reconocidos como el Ad Gaude, un tinto de 24 meses de crianza que en el 2008 obtuvo la distinción de "Mejor Tinto del año" por El Mundo (elmundovino.com) y el Cesilia Rosé premiado por Verema.com como "Mejor rosado" del año 2009.

Con el crecimiento de la actividad de la bodega iniciamos hace unos años un proyecto paralelo de enoturismo, uno de los mejores de la Comunidad Valenciana, abriendo las puertas de nuestro entorno para compartir con los aficionados al mundo del vino y de la naturaleza las tradiciones de nuestros antepasados, nuestra vocación de servicio y nuestros vinos, en un marco incomparable para celebrar una boda o cualquier evento.

Con más de 80 años, Joaquín Arias no tiene dudas sobre la receta del buen hacer empresarial: disfrutar del trabajo, mover el dinero con cabeza y rodearse de un buen equipo. Así, es posible fijar estrategias, tener visión de futuro y enfrentarse a los acontecimientos más importantes.

Hay que enamorarse de lo que uno hace. Mejorarlo día a día produce una gran satisfacción y, cuando sale mal, hay que levantarse y volver a empezar, aprendiendo de la experiencia. El dinero, si se tiene, hay que moverlo con cabeza y rodearse de un buen equipo. Es fundamental que el equipo piense igual que tú, aunque no está mal que te lleven la contraria alguna que otra vez. Escuchar otras opiniones nunca es malo. Así lo he hecho toda mi vida y no me arrepiento.

La clave de un buen servicio es la coordinación de los diferentes modos de transporte que operan en una ciudad o en un área metropolitana. Ese es el concepto que hoy se maneja en el sector. Es muy importante coordinar los servicios: en algunos lugares va muy bien el tranvía, en otros es más razonable el autobús o la plataforma reservada, una calle exclusiva para el transporte cada vez más implantada como alternativa al tranvía en Sudamérica, Europa y España, con un coste menor que el del tranvía y prestaciones similares en términos de frecuencia y calidad del servicio.

Yo no soy un visionario, pero sí considero que tengo intuición para los negocios y no he tenido inconveniente en diversificar y emprender algunas aventuras empresariales, aunque no estuvieran relacionadas con la actividad principal, sobre todo si se trata de servicios complementarios. El consejo de administración y el equipo de directivos se encargan de proponer la estrategia en las actividades que ya ejerce la empresa y los posibles nuevos negocios. Mi mayor aportación a la estrategia de la empresa ha sido siempre la de procurar reinvertir constantemente los beneficios en nuevos proyectos.

En los momentos actuales, con la crisis financiera que vivimos, se analiza con mayor profundidad la viabilidad de una nueva actividad, con valentía pero

Mi mayor aportación a la estrategia de la empresa ha sido siempre la de procurar reinvertir constantemente los beneficios en nuevos proyectos.

con los pies en el suelo, porque lo de la visión de futuro es fácil verlo cuando algo ha tenido éxito y miramos hacia atrás, pero también ha habido en el camino algunos fracasos que, por aquello de ser optimistas, diremos que nos han servido para engordar el currículum por la vía de la experiencia.

El grupo emplea en la actualidad a 2.400 personas y describe como sus factores de éxito la cultura de servicio, la creatividad y el servicio innovador, el rigor profesional y la fidelidad y honestidad. Vectalia siente el orgullo de ser una empresa familiar que nunca ha perdido su carácter.

Afortunadamente, el talento en las personas no es uniforme. Muchas veces digo, y no me avergüenzo aunque pueda parecer una aberración, que no hay que inventar sino copiar lo que está bien hecho y funciona, y, si es posible, mejorarlo. No soy muy amigo de experimentos, aunque confieso que algunas aventuras empresariales que no dieron resultado se hubieran podido evitar si yo mismo me hubiera aplicado la fórmula.

El talento es el trabajo. Me aplico la ecuación de "Si lo hace Juan... puedo hacerlo yo" y, a partir de ahí, es cuestión de voluntad y trabajo. Por supuesto, hay que tener un buen equipo y cubrir todas las necesidades técnicas y administrativas con gente formada y con talento. Tengo motivos para estar muy satisfecho del equipo que me ha venido acompañando a lo largo de mi trayectoria profesional y no me importa decir que el talento es el de mi equipo, y que mi único mérito ha estado en trabajar y en conseguir que ese equipo esté motivado y aplique su talento a la empresa.

No puedo engañar. Quienes me conocen saben cuál es mi concepto de la familia, la gran importancia que le doy como fundamento de nuestros valores y principios. Quiero a mi familia como a ninguna otra cosa, pero reconozco que no he tenido con mis hijos cuando eran niños una atención directa, como si a mi manera entendiera y justificara que lo mejor que podía hacer por ellos era trabajar y estar pendiente de los negocios.

Hoy tengo a algunos hijos integrados en la estructura empresarial con distintas responsabilidades y, aparte de lo que llevan en los genes y mamaron, como vulgarmente se dice, algo habrán aprendido de la dedicación que hemos prestado a la empresa.

Creo que la empresa familiar tiene algunos inconvenientes pero también muchas ventajas con respecto a otro tipo de empresas. Si miro hacia atrás no

logro ver que, en mi caso, la familia haya dificultado o haya sido un obstáculo para la toma de decisiones en la empresa. Siempre he procurado difundir la idea de que las decisiones hay que tomarlas con criterios profesionales aunque no sean siempre del gusto de todos.

En cambio, sí entiendo que es muy importante conocer quién se va a responsabilizar de una nueva actividad en el grupo, antes de iniciar una nueva "aventura empresarial". Recuerdo que mi padre, cuando le proponíamos algún negocio nuevo, siempre nos decía: "¿Dónde está el hombre?", es decir, quién será el responsable. Por supuesto que la actividad empresarial está directamente relacionada con el riesgo. Lo que define al empresario es su capacidad para jugársela y asumir riesgos y, desde luego, no todos los negocios salen como en principio se esperaba, pero lo que es un suicidio es iniciar un negocio sin tener plenamente definida la estructura de responsabilidades y que la gente esté capacitada para llevarlo a cabo.

Por supuesto, en nuestro grupo tenemos un protocolo familiar. Somos conscientes, en general, de los problemas que afectan a las empresas familiares y tratamos de aplicar la medicina preventiva. Una mayoría de mis hijos ya están integrados en la empresa, con distintas responsabilidades. En mi experiencia, aunque los mayores problemas que afectan a las empresas familiares suelen aparecer con la tercera generación, que en nuestro caso aún no se ha incorporado a la empresa, hemos tratado de establecer una estructura sólida dentro de la organización para que quede salvaguardada, en la mayor medida posible, la identidad empresarial y sus objetivos. El objetivo final de estos protocolos siempre está orientado a la pretensión de que la empresa, que la componemos una gran cantidad de personas, no solo la familia, pueda perdurar en el tiempo creando empleo y bienestar.

Cuando una persona se incorpora al organigrama de la empresa, lo verdaderamente importante es que su perfil objetivo sea el mejor para ese puesto. No debe importar que esa persona sea o no de la familia. No hay que llamarse a engaño: si un miembro de la familia fuese propuesto para asumir un puesto de responsabilidad sin estar preparado para ello, no llegaría a ganarse el respeto de los subordinados y muy probablemente sería un fracaso para él y para la empresa.

La gran pasión vital de Joaquín Arias, a sus 83 años, sigue siendo la empresa, la evolución de los negocios y la conversación sobre ellos. Pero también disfruta con el mundo del vino, los coches antiguos y el mundo del motor en general, la música

clásica y la melódica, la lectura de los periódicos y viajar con los ojos bien abiertos, prestando mucha atención a las cosas susceptibles de aplicar y mejorar en sus actividades empresariales.

Cuando viajaba, o cuando viajo hoy en día, intento prestar mucha atención a lo que se hace en otros lugares. Es mi forma de aprender. Luego, lo comento con mi gente y, si la idea es viable, la desarrollamos. Por supuesto, valoramos el componente riesgo, ya que el riesgo es algo consustancial con el empresario.

Siempre hay que tener ilusión y tenacidad, siempre, sin desmayo, para mejorar poco a poco la calidad de los productos que fabricamos o de los servicios que prestamos a los ciudadanos, con la mentalidad de que se pueden hacer las cosas mucho mejor. Tener esta mentalidad no es fácil, pero la satisfacción del éxito cuando el proyecto se convierte en realidad es enorme.

María Benjumea Cabeza de Vaca
Infoempleo

María Benjumea Cabeza de Vaca
Infoempleo

Fundadora y presidenta de Infoempleo, casada y madre de dos hijos, María Benjumea es una de las mujeres empresarias, pioneras en nuestro país, que ha demostrado que con ilusión, esfuerzo, foco y un buen equipo, no hay obstáculos que no se puedan superar.

Si quieres, puedes

La vida me ha demostrado que "si quieres, puedes". Ese es mi lema y nunca me canso de repetirlo. Jamás me planteé ser empresaria, ni llegué a ello porque hubiera tenido una idea brillante. Vengo de una familia de diez hermanos, ninguno empresario, y en casa nunca habíamos vivido la cultura de "montarte tu propio negocio". En mi familia había buenos técnicos, buenos profesionales, pero no emprendedores. De hecho, yo estudié una carrera que no tiene nada que ver con la economía, como es Geografía e Historia. Cuando terminé, preparé oposiciones y me suspendieron. Aquel suspenso, que luego agradecí mucho, fue lo que me llevó a cambiar de rumbo.

Su andadura profesional comienza en 1979 con Taller de Arte. María Benjumea ha explicado en varias ocasiones que aquello fue un negocio apasionante: anticuario, galería de arte, taller de restauración... Pero la crisis de los 80, la juventud y la inexperiencia, le llevaron a cerrar el negocio dos años después.

En ese momento tenía 26 años, con una hija ya en el mundo, y quería trabajar, pero también tener tiempo para mi familia. Así es como, en 1981, constituí el Círculo de Progreso, el embrión de Infoempleo. Editábamos entonces una publicación: la *Guía de las Salidas Universitarias*. La verdad es que tuvo muy buena acogida porque en aquel momento había mucho desconcierto sobre qué hacer cuando uno terminaba la carrera. Pero, realmente, aquello no era una empresa; era un proyecto para mí, que me permitía desarrollarme.

En 1994 María Benjumea, que inicialmente había montado aquella pyme con cuatro socias, se queda con el 100% del capital. Círculo de Progreso tenía entonces 40 empleados.

Ese mismo año aquel proyecto se convirtió realmente en una empresa. Mis hijos ya eran mayores, yo ya tenía más tiempo (o decidí que tenía más tiempo) y a partir de ese momento me volqué en el trabajo. La publicación fue evolucionando. Empezamos a crear sistemas y a emplear tecnología para poder facilitar

esa misma información, pero totalmente actualizada. Además de la tecnología, formamos un equipo y esto es algo que me gustaría destacar: una empresa es un equipo, no una persona que tiene una idea. Es el equipo el que va desarrollando el proyecto. Esto es fundamental. Para que el equipo funcione, todos y cada uno deben sentir que el proyecto es suyo y que la aportación de cada cual es fundamental. Y, por supuesto, es esencial que confíen en ti.

A partir de ahí nos fuimos moviendo muy rápido. En 1994 creamos Infoempleo y lanzamos también el suplemento de empleo y formación Nuevo Trabajo, cuya cabecera se vendió a Prensa Española para su publicación conjunta con *ABC*. Y en 1995 ya estábamos en Internet.

Una de las claves para seguir creciendo fue estar siempre muy atentos a todo lo que estaba pasando para poder evolucionar. La experiencia nos demuestra que es fundamental tener un foco claro pero, al mismo tiempo, es determinante ser flexible para saber adaptarte al cambio.

Así, en 1996 creamos e-Preselec, una solución informática que facilita a las empresas gestionar sus procesos de selección desde que la persona se pone en contacto con la compañía hasta su eventual contratación. Todas estas soluciones y toda la experiencia en tecnología fue lo que nos permitió lanzar el portal infoempleo.es en el año 2000.

Fue un año maravilloso, pero nosotros estábamos acostumbrados a cobrar por los servicios. La gente se suscribía y pagaba. Sin embargo, con la llegada de Internet, la competencia empezó a ofrecer gratis los servicios, así que nos tuvimos que reinventar.

En aquel momento, la empresa era mía y yo era un llanero solitario. Lo que ganábamos lo invertíamos. Entre 1999 y 2001 fue el *boom* de Internet y, por tanto, las empresas puntocom éramos el "objeto del deseo". Pero el caramelo duró poco y enseguida llegó el pinchazo de la burbuja y la gran crisis de las puntocom. Nos dimos cuenta de que teníamos que cambiar. Pero no era fácil. Sabíamos lo que queríamos, pero no cómo cambiarlo por dentro. Además, no podíamos competir con la gratuidad y decidimos retirarnos a los cuarteles de invierno... pero no nos quedamos parados porque no estábamos dispuestos a tirar por la borda todo lo que habíamos hecho.

Fueron cuatro años muy duros. Tuvimos que prescindir de gente que lo estaba haciendo bien y a algunos de ellos los volvimos a contratar un tiempo después.

La verdad es que en aquellos años de crisis nunca dejamos de vibrar y de creer en el proyecto. El empresario tiene que ser a la fuerza un emprendedor.

Ambos conceptos van de la mano. Era evidente que nosotros habíamos subido y bajado muy rápido, pero Internet no tenía vuelta atrás y yo estaba convencida de que lograríamos salir adelante. Teníamos que ser capaces de buscar otras vías de ingresos para superar el bache garrafal en el que nos veíamos envueltos y prepararnos para la siguiente etapa una vez que pasara la tempestad.

Sabía que con perseverancia, ilusión, ganas, foco y un equipo que trabajara conjuntamente, lo lograríamos. Lo vimos como una oportunidad extraordinaria y apasionante para poder hacer algo más sólido y reforzarnos en aquello en lo que, en ese momento, no éramos potentes: la tecnología. En el 2004 contratamos a una persona clave para el desarrollo del área de soluciones y eso nos permitió resurgir en el mercado y lograr que un número importante de las empresas del Ibex trabajaran con nosotros.

Nuestro competidor, Infojobs, había nacido desde el principio con la tecnología en mente y con músculo económico. Ellos fueron los que establecieron la gratuidad y nos hicieron polvo, pero hay que reconocer que lo hicieron muy bien. Nosotros tuvimos dificultades, pero nunca perdimos nuestra segunda posición en el mercado.

La intermediación laboral on-line apareció a principios de los 90 en Estados Unidos y a finales de la década en Europa. Su crecimiento en los últimos años fue enorme, fundamentalmente debido al desarrollo de Internet y a la mejora continua de los ILO. En 1988 el nivel del uso de los ILO era residual, mientras que a comienzos de 2006 lo utiliza el 88% de las empresas que disponen de conectividad. En 2006 el Grupo Vocento entró a formar parte de la compañía con una participación del 51%.

La única razón que me llevó a perder la mayoría fue la convicción de tener un proyecto con grandes perspectivas de crecimiento. En la historia de este proyecto para mí hay dos claves decisivas: una, creer firmemente en lo que haces y, la otra, no perder nunca de vista que el equipo, la suma de todos, siempre aporta y complementa. Con estas dos claves, después de esos años difíciles, además de desarrollar mucho la tecnología, ampliamos nuestra oferta a las administraciones públicas y a los centros de formación. Yo tenía muy claro que había un *gap* entre las necesidades de la empresa y la formación que daba la universidad, así que aprovechamos ese nicho y llegamos a un acuerdo con un rector para desarrollar programas de formación para el profesorado y salvar así ese obstáculo.

Infoempleo cuenta hoy con un portal de empleo de casi tres millones de visitantes únicos al mes, 2,7 millones de candidatos, 8.000 empresas-clientes. Además, tiene un portal de formación con una de las bases de datos más completas del país: 31.000 centros de formación y 17.000 programas tanto nacionales como internacionales. La firma es también una empresa pionera en soluciones tecnológicas en la gestión global de reclutamiento –e-Preselec o Gestiempleo– y desarrolla una importante labor editorial con publicaciones diversas.

Otra de las cosas que hicimos en aquella etapa fue lanzar un estudio en el que analizábamos la situación de la mujer en el empleo y eso dio lugar al nacimiento de Lidera, un programa que hemos desarrollado en colaboración con la Comunidad de Madrid, dirigido a todas las mujeres, para el desarrollo del liderazgo.

Soy una firme convencida de que si quieres, puedes, y de que la mujer que quiere, vale y trabaja para conseguirlo, está arriba, aunque es verdad que hay mujeres que valen mucho y no consiguen lo que se proponen o no lo encuentran en el momento oportuno. Pero eso les pasa también a los hombres. Cuando comencé a ser empresaria, los hombres podían no tomarte muy en serio, no estaban acostumbrados a que una mujer dirigiera una empresa. A veces, me daba la sensación de percibir una mirada paternalista como diciendo: "¡Qué graciosa, María, las cosas que dice!", pero bueno, si me escuchaban, no me importaba lo que pensaran. La mujer, si un hombre es guapo o atractivo, también lo mira, pero lo interesante es escuchar si lo que dice tiene interés.

Para María Benjumea nunca ha sido un obstáculo su identidad femenina. Vicepresidenta del Círculo de Empresarios y miembro fundador de IWF, la Asociación de Mujeres Empresarias le concedió en 2007 el premio a la Empresaria del Año y, en 2009, el Ayuntamiento de Madrid le concedió el premio Clara Campoamor con motivo de la celebración del Día Internacional de la Mujer Trabajadora.

Yo apoyo el feminismo en la línea de la transformación que ha habido en los últimos años, que creo que ha sido muy profunda. Me entusiasma ahora ver a los padres, a los hombres, sobre todo. Se involucran mucho más en las cosas importantes de los hijos, concilian cada vez más su vida familiar con su vida profesional. Creo que el hombre y la mujer se complementan, no somos iguales. Uno siempre tiene mejores habilidades para una cosa y el otro para otras.

Uno de mis hermanos, por ejemplo, tenía mucha más habilidad con los bebés que su señora... Hay que buscar la complementariedad. Recuerdo que, a veces, me he sentido como una madrastra y año tras año me repetía: "Voy a llegar a casa y voy a ver cómo entran mis hijos por la puerta después del colegio"... Pero la realidad es que casi nunca estaba y eso que yo he tenido un hombre al lado que se ha encargado mucho de los hijos y de la casa, y se ha comprometido claramente con la familia.

En esta línea de transformación, me parece muy bien que la mujer luche por aquello en lo que cree. Creo que en los consejos de administración viene muy bien tener a una mujer. Hoy en día, sí se cuenta con nosotras. Al fin y al cabo somos el 52% de la población consumidora.

Tenemos que enseñar a las mujeres a ser más combativas, porque por cultura, por tradición, a nosotras, en general, nos mueve más el proyecto que el dinero. El tema de la retribución me da mucha rabia. Las mujeres tienen que aprender a luchar por su dinero y no deben aceptar que les paguen menos. Para mí, esto es mucho más importante que el tema de las cuotas de hombres y mujeres en los consejos.

Luchadora nata, María Benjumea ha declarado recientemente que sigue "reinventándose". En el momento actual, ocupa la presidencia de Infoempleo, pero no está en el día a día de la compañía. Sin embargo, no considera que haya llegado el momento de descansar.

En este país nos queda mucho por hacer. El modelo económico está cambiando y hay que adaptarse. Estoy convencida de que las pymes son un tejido empresarial transcendental y voy a hacer todo lo posible por animar a la gente a ser emprendedora. Nosotros no tenemos nada que envidiar de los profesionales franceses, ingleses o alemanes. Si preguntas a las grandes multinacionales, su filial española suele funcionar como un reloj y tenemos excelentes profesionales.

El año pasado montamos Spain Startup & Investors para lanzar a los jóvenes emprendedores un mensaje positivo: "Se puede y merece la pena". A través de esta iniciativa lo que hacemos es presentar a inversores nacionales y extranjeros distintos proyectos de emprendimiento de jóvenes para que los impulsen e inviertan en ellos. Logramos presentar más de 40 proyectos, tuvimos mucho respaldo político... Creo que es una manera positiva de generar marca España. Fueron conferencias de no más de 20 minutos, un contenido muy dinámico y

Las pymes son un tejido empresarial transcendental y voy a hacer todo lo posible por animar a la gente a ser emprendedora.

muy motivante. Tuvimos muchos inversores, no tanto internacionales, porque era solo la puesta en escena, pero asistió mucha gente. Y fue todo en inglés porque vivimos en un mundo global y la lengua internacional es el inglés. Y aunque me empeñé en que había que tener traducción simultánea, al final, apenas se utilizó. Queremos convencer y motivar a los jóvenes y trasladarles los mensajes de lo que hay y de las posibilidades que se pueden tener. Y convencer y autoconvencernos de que los españoles somos buenos, muy buenos profesionales. Evidentemente, hay cosas que hay que arreglar, como por ejemplo la educación. Aunque para mí no es solo el sistema educativo, sino también los medios. En el tema del emprendimiento, eso es fundamental.

Ahora las estadísticas dicen que tenemos un 50% de paro juvenil. Yo no me acabo de creer los porcentajes y me parece que la difusión de esas cifras nos hace mucho daño porque es el doble de la media europea. Además, cuando los extranjeros vienen a España, no dan crédito porque ven la economía real, que no solo son las empresas que funcionan, sino que hay mucha vida en la calle.

El profesional que es bueno, si se mueve y busca, encuentra. Pero es evidente que las cosas ya no son como antes. Vamos a un nuevo modelo que es como un trébol irlandés, algo de lo que ya se hablaba hace años, con estos ingredientes: un 20% de equipo propio de la empresa, un 40% de autónomos y *freelances* y otro 40% de subcontratación de pymes. Los trabajos de ahora ya no son como los de antes, para toda la vida. Hay una transformación que tenemos que afrontar y en este contexto mi gran preocupación es la educación.

Es muy importante que trabajemos con la gente. Las cosas ya no son como antes, los trabajos ya no son para toda la vida, los contratos laborales son distintos. Ahora la dinámica es: me reengancho con este trabajo, luego con este otro, y después voy por libre y empiezo a montar equipo... Por ejemplo, en Estados Unidos son autónomos e independientes desde jovencísimos; saben que si fracasan en algo les supone una enseñanza extraordinaria, se caen y se levantan, y otra cosa también muy relevante: que encuentran fondos. Tenemos que cambiar la mentalidad de las instituciones. Fuera, fundamentalmente en Estados Unidos, que tienen una cultura muy potente en esta línea, lo que consigues muy fácilmente son créditos. ¿Por qué? Porque creen en ti. Y eso es lo que también tenemos que cambiar: ya no es una cuestión de educación reglada. Hay que perseguir la cultura del esfuerzo, la perseverancia, el error, saber hablar, negociar, tratar con la gente, pero habría que aprenderlo de nuevo, y creo que en este sentido los medios tienen una importancia determinante para difundir y vender lo bueno que tenemos, no lo malo.

Pedro Luis Cobiella Suárez
Grupo Hospiten

Pedro Luis Cobiella Suárez
Grupo Hospiten

Pedro Luis Cobiella Suárez (Puerto de la Cruz, Tenerife, 1937) es el impulsor del sueño de su padre, Celestino Cobiella Zaera, un médico general que en 1969 levantó con gran esfuerzo la Clínica Bellevue en Puerto de la Cruz, embrión de lo que hoy es el Grupo Hospiten: 234 millones de euros de ingresos en 2012, 3.200 profesionales y una presencia internacional que llega, además de a España, a República Dominicana, México y Jamaica. La historia empresarial de Pedro Luis Cobiella es también la historia reciente de la sanidad privada y de la medicina española, un testimonio de cómo los sueños pueden hacerse realidad con ayuda del trabajo, de la inteligencia y de la perseverancia.

Sueños de bata blanca

Mi padre era médico general del Puerto de la Cruz, situado en el Valle de la Orotava, en Tenerife, en el que en 1956 empezó a crecer el turismo de una manera espectacular. Pasaba consulta en la planta baja de nuestra casa y así tuvimos contacto con la medicina desde muy pequeños, bien acompañándolo en visitas a domicilio o con los heridos que llegaban a casa. Recuerdo que mi padre se pasaba las noches yendo de hotel en hotel a tratar a los enfermos; llegó incluso a formar enfermeras para que lo ayudaran. El alcalde Isidoro Luz Carpenter puso mucho de su parte para que así fuera: se construyeron calles, se mejoraron infraestructuras, empezó a subir el nivel de vida y también el número de habitantes de la población.

El *boom* turístico también se notó en la pequeña consulta de mi padre. De repente, se registró un incremento de accidentados en las obras de los hoteles. Aún se tardaba más de una hora en llegar a las clínicas de la capital (Santa Cruz de Tenerife), no había ambulancias, no había intérpretes que tradujeran a los pacientes extranjeros y la presión de los turoperadores favoreció el nacimiento de un primer hospital. Había una necesidad tremenda... El principal promotor de un hospital en el norte de la isla fue mi padre. Su sueño era levantar una clínica.

Yo estudiaba en Madrid para hacer la especialidad y mantenía correspondencia con él. Había una comunicación permanente. Todas las semanas mi padre me escribía y yo soñaba con ser su socio. Llegué a Tenerife en 1964, justo cuando un amigo de mi padre, Antonio Bonny, promovió una urbanización y reservó un solar para él: "Tino –mi padre se llamaba Celestino–, este solar es para ti, lo coges y me lo pagas cuando puedas... ¡Olvídate del dinero, tú haz la clínica!". Mi padre tardó varios años en pagarle. Otro amigo arquitecto, Antonio Labrada, le dijo lo mismo: "Te hago los planos de la clínica y ya me lo devolverás". Así empezó la historia. Creamos un consejo de administración, contratamos un constructor que era un hombre excelente, y que nos aguantó durante dos o tres años. Los viernes eran días de pago, pero se montaba un lío enorme porque no teníamos dinero para pagar... Un día apareció un señor llamado Quintín Melo, que tenía una casa de préstamos, y acudíamos a él para que nos prestara ayuda. Da la casualidad de que su nieto es hoy nuestro

director financiero. Fue una historia realmente difícil, complicada, aunque con el paso de los años ha sido muy enriquecedora. Yo ayudaba muy poco a mi padre porque trabajaba mucho. Pero mi padre estaba a pie de obra desde la mañana hasta la noche. Trabajaba como médico, pero a pie de obra. La clínica Bellevue se inauguró el 19 de enero de 1969, lo que hoy es Hospiten Bellevue. Tuvimos unos años duros pero a finales de los 70 ya habíamos salido del túnel. Aprendimos de todo: a cobrar, a demorar los pagos... Los primeros años estábamos acuciados por gran cantidad de deudas terribles, todo el mundo venía a cobrar, tuvimos problemas económicos, tuvimos que aportar garantías personales... Esas cosas ocurren, pero en aquella época el país estaba en pleno crecimiento y los bancos eran más favorables a dar el crédito a las personas de las que realmente se podían fiar; no por patrimonio sino porque se fiaban.

Al consejo de administración de la sociedad se incorporó más tarde mi hermano Carlos, economista y, en pocos años, Bellevue firmó un concierto con la Seguridad Social para atender también a pacientes derivados de la sanidad pública. Aquella apuesta mixta por la sanidad pública y privada dio pie a que, años después, se fundara un segundo centro.

A mediados de los 70 se me presentó una ocasión: a una señora muy conocida, con todas las propiedades a su nombre, le había ido muy mal una residencia y, claro, si la perdía, iba a perder también su casa y su finca de plátanos por las deudas que tenía... Su abogado se nos acercó y nos dijo: "Por favor, ¡cómprenos esto!". Decidimos explotarlo un par de años como hotel hasta que, después, decidimos montar nuestro segundo hospital. Se inauguró el 20 de enero de 1980 con el nombre de Clínica Tamaragua (hoy Hospiten Tamaragua). El nuevo hospital estaba dedicado a mi especialidad, a ginecología y partos, y montamos un club de diálisis muy importante porque en aquella época ya empezaba a hacerse diálisis. Además de tener cuota de mercado en la propia isla, recibíamos muchos pacientes extranjeros que habían elegido Tenerife porque podían hacerse la diálisis estando de vacaciones.

¿Por qué salió Hospiten? Yo he sido un hombre muy soñador. Heredé de mi padre algunos defectos y algunas virtudes, pero ese deseo tan extraordinario que tenía mi padre por el hospital se me trasladó a mí, a la compañía, y un día, esas noches que tienes un par de partos y tienes tiempo de pensar, llegué por la oficina de nuestro gerente y le dije: "Escribe a Madrid para ver si están registrados Hospican y Hospiten". Y al mes me dijo: "Hospican sí está registrado pero Hospiten no". "Entonces, regístralo". Y cuando pensamos posteriormente en

la unificación de todos los centros ya se empezó a utilizar el nombre y la marca de Hospiten, que es la que hemos comercializado y en la que creemos.

Siempre estábamos a la expectativa de nuevas oportunidades y, a los pocos meses, el alcalde de Arona, una población del sur de Tenerife, el gobernador civil y la máxima autoridad sanitaria me convocaron a una reunión en el gobierno civil para ofrecerme un solar en el que hacer otra clínica, ya que el Estado no tenía fondos para construirla. Cuando vimos el solar, dijimos rotundamente que no. El gobernador civil se enfadó muchísimo conmigo y yo le dije: "Mire, yo quiero hacer el hospital pero no quiero hacerlo en este sitio". Fue entonces cuando surgió la figura del hombre que realmente ha hecho el sur de Tenerife, don Santiago Puig. Me dijo sencillamente: "Si usted hace el hospital, yo no le cobro el solar, y pague solo los gastos de urbanización". Puig, un hombre muy listo, decía que para que haya un destino turístico hacen falta tres seguridades: la ciudadana, la jurídica y la sanitaria. En agosto de 1984 se inauguró en Playa de Las Américas este nuevo hospital, Hospiten Sur, el mayor de los que tiene el grupo en la actualidad.

Fueron tiempos muy difíciles y complejos. Los créditos estaban al 21-22% y muchas veces llegamos a pensar que nos iban a ejecutar. Poco a poco superamos la situación, dedicamos muchos años a cubrir deudas y a organizar mejor nuestros hospitales, y, cómo no, a aprender gestión hospitalaria. A partir de esos años, el grupo creció de forma más dinámica. Mi hermano Rafael, pediatra, se incorpora como director médico de uno de nuestros centros y también se integra mi otro hermano, Francisco, ingeniero de profesión. Con él, se acabaron las popularmente conocidas como "cuentas de la vieja" y se profesionaliza la gestión. Al frente del nuevo hospital (Hospiten Sur) se quedó mi hermano Francisco, que trabajaba en Huarte, en Gran Canaria. Él sabía algo del sector inmobiliario y algo de empresa. Yo solo había sido director de la Maternidad del Puerto de la Cruz, que tenía siete camas y requería una administración muy sencillita. Nuestro objetivo era desembarcar en la capital porque ya empezaban las nuevas tecnologías y para nosotros era fundamental tener la tecnología que nos permitiese atraer a los pacientes, por ejemplo, a las pruebas que requerían el TAC y una serie de aparatos que hoy son de uso diario. Finalmente, adquirimos una clínica, la reformamos de arriba abajo y levantamos, en Santa Cruz de Tenerife, nuestro hospital de referencia: Hospiten Rambla, que se abrió en diciembre de 1995. En este hospital inauguramos nuestro primer servicio de cirugía cardiaca y nos trajimos al jefe de la unidad

de cirugía cardiaca del Hospital Clínica Universitaria de Navarra. Además también contamos con un catedrático de la Universidad de Las Palmas Gran Canaria para el área de radiología intervencionista y procuramos elegir médicos que trabajaran a tiempo completo con nosotros. Fue atractivo porque no solo ofrecíamos el puesto de jefe de servicio de este hospital sino llevar los casos importantes del sur y del norte. Para ellos era una garantía.

Sucedió entonces otro hecho relevante. A finales de los 90, surgió una oportunidad de un centro en Lanzarote. No había hospital privado y, con un turismo en plena efervescencia, las autoridades y la sociedad civil querían hacer un hospital. En aquel momento nos dimos cuenta de que la "gasolina" se había acabado, nuestros recursos eran escasos y no tendríamos posibilidad de comprarla en muchos años. Yo tenía muy buena relación con José María Loizaga, presidente de Mercapital, una de las grandes compañías de capital riesgo de España, porque nos veíamos cada tres meses en un club de golf al que acudíamos una serie de matrimonios, muchos de Madrid y otros de provincias... Teniendo en cuenta las limitaciones de los recursos financieros para continuar con el crecimiento de la compañía llegamos a un acuerdo para hacer una importante ampliación de capital. Como consecuencia, Mercapital adquirió aproximadamente el 36% del Grupo Hospiten. Y se incorporó, además, un miembro de la tercera generación de la saga de los Cobiella: mi yerno, el economista Juan José Hernández Rubio, que fue quien realmente organizó la empresa y logró aglutinar a un equipo formidable de profesionales. Hasta que llegó él, yo no gestionaba una empresa sino muchas, porque tenía una sociedad por cada centro sanitario. La llegada de Mercapital y la tarea de mi yerno nos permitieron elaborar un riguroso plan estratégico a medio plazo, crear una unidad central de gestión, reorganizar jurídica y financieramente la compañía e iniciar una nueva etapa de expansión. Terminamos Lanzarote, inaugurándose en 1999 Hospiten Lanzarote como el único centro sanitario privado de toda la isla, y empezamos en República Dominicana y en México.

El plan estratégico de la compañía marcó entre sus posibilidades de expansión la misión de localizar importantes núcleos turísticos en Europa y América, donde fueran viables las aperturas de centros hospitalarios de muy alta calidad. Es así como comienzan a aparecer marcas en un mapamundi de la sede central en Tenerife. Para nuestro salto internacional fue decisiva la confianza que mostró en los proyectos de Hospiten el Banco Mundial, a través de su filial Corporación Financiera Internacional (IFC). Un amigo me dijo un

día que el jefe de Sanidad del Banco Mundial buscaba personas y empresas deseosas de construir hospitales y de gestionarlos. Fui a Washington acompañado por el director financiero: ¡madre mía, qué edificio el del Banco Mundial! Nunca habría imaginado estar allí. Nos recibió un francés muy simpático. Por suerte hablo francés –ya que mi mujer, con la que estuve casado 43 años, es francesa–, así que le presenté el proyecto de Bávaro y me dijo: "Mire, nosotros por un proyecto de este tipo no vamos a ningún sitio", a lo que le contesté: "Tenemos un proyecto ya hecho en Tenerife y estamos terminando otro en Lanzarote, vengan a verlos y luego seguimos hablando". Dos meses después vinieron a Canarias. Cuando vieron nuestra realidad, nos dijeron: "Si ustedes hacen un plan parecido a lo que han hecho en Canarias, puedo presentarles una propuesta de financiación para el Caribe". Empezamos a funcionar con ellos y nos ha ido de maravilla, hasta tal extremo que abrimos Bávaro y siguieron Santo Domingo, Cancún, Riviera Maya y ahora Jamaica.

La expansión internacional comenzó por el Caribe con dos centros y continuó por México con la apertura en 2003 en Cancún y luego en Riviera Maya y la clínica en Puerto Rico en 2006. Ahora el Grupo trabaja en la apertura de un nuevo hospital en Jamaica, con el apoyo de las autoridades.

Nuestra presencia en República Dominicana se debe a una petición expresa de los turoperadores europeos. No tuvieron que insistir mucho para demostrar que el turismo que ellos llevaban a República Dominicana necesitaba disponer, si llegaba el caso, de una asistencia hospitalaria de primer nivel. Dio la casualidad de que tanto mi hermano Francisco como yo conocíamos el país. Estábamos en Casa de Campo, un sitio estupendo para descansar unos días y desconectar. Nos preocupamos de vigilar el mercado hasta que surgió la oportunidad a través de un ginecólogo dominicano que vivía en Nueva York y que había comprado un terreno en la zona de Punta Cana. Su proyecto llevaba parado dos o tres años. Fue el primer proyecto en cristalizar fuera de España. Celebramos el simbólico año 2000 con la inauguración de un centro sanitario de referencia internacional en Playa Bávaro (Punta Cana). La alianza con el IFC resultó tan satisfactoria que, desde ese mismo instante, el Banco Mundial ha apoyado todos nuestros proyectos en América. De hecho, solo un año después, adquirimos y reformamos una clínica en la capital de este país, que posteriormente se convertiría en Hospiten Santo Domingo.

Mis hermanos y yo somos muy soñadores. Seguramente por eso hemos llegado hasta aquí: con buenos profesionales, buenos equipos y altas dosis de ilusión, no existen los límites.

La clínica en Cancún nació de una iniciativa de la cónsul de México en Tenerife, que nos invitó a un almuerzo con el gobernador del Estado de Quintana Roo. Me dijeron: "Usted es la persona idónea para hacer un hospital en Cancún". Me eché a reír y les dije: "La verdad es que tenemos un *business plan* hasta el 2010 y no aparece Cancún por ningún lado...". No era algo que estuviese a priori en nuestros planes, pero les dije que tenía que ir en octubre a Miami y aprovecharía para hacer una parada en Cancún. Fui en compañía de nuestro director comercial de entonces. En México funciona muy bien Fonatur, la organización responsable del fomento del turismo y principal impulsora de Cancún como centro turístico. Cancún era un pueblito de pescadores y, gracias a Fonatur, se ha convertido en un gran centro turístico mundial. Lo mismo sucedió con Puerto Vallarta, Los Cabos, y otros sitios. Lo tienen todo perfectamente planificado: zona turística, zona hotelera, zona de enseñanza, zona comercial, zona hospitalaria...

En Cancún ya había una clínica en obras y solo estaba construida la planta baja. Allí, el modelo hospitalario se basa en la venta de consultorios a los médicos especialistas y, en este caso, habían surgido problemas de todo tipo que habían hundido el proyecto inicial. Después de muchos avatares financieros derivados de una fallida alianza con los antiguos propietarios, que habían vendido las licencias de los consultorios, nació Hospiten Cancún, el primero de los hospitales del grupo en este país inaugurado en julio de 2003. El segundo, Hospiten Riviera Maya, llegaría tres años después, en junio de 2006.

A principios de ese mismo año, con motivo de una importante colaboración estratégica con la conocida Clínica Roca –inaugurada en 1988 por el doctor Tomás Roca Suárez, en San Agustín, y de la que surgía en 2001 Hospiten Clínica Roca San Agustín–, se inaugura Hospiten Clínica Roca Puerto Rico, en una de las zonas más turísticas del sur de Gran Canaria.

En la Península Ibérica la apertura del primer hospital fue en Estepona, en 2005. La oportunidad surgió porque pasaba los veranos en Marbella, y observé que solo había un hospital, así que pensé que se necesitaban más servicios hospitalarios en esta zona. Le expusimos al Ayuntamiento de Estepona nuestro modelo, les mostramos en Tenerife nuestra gestión, y hoy es una realidad. Hospiten Estepona es un hospital precioso, muy moderno, y que está nuevo.

Mis hermanos y yo somos muy soñadores. Seguramente por eso hemos llegado hasta aquí: con buenos profesionales, buenos equipos y altas dosis de ilusión, no existen los límites. Me gusta recordar la frase de don Antonio Bonny

cuando hablaba de sus negocios: "No pongamos límites a la divina providencia". Por eso hemos llegado hasta aquí... y hasta Jamaica.

La primera ministra de Jamaica, Portia Simpson-Miller, me invitó a una cena en Madrid, en la que también estaban Abel Matutes, las hijas de Pablo Piñero y otros hoteleros conocidos. Portia Simpson-Miller, que ha vuelto a ser reelegida recientemente, me dijo en presencia de uno de sus ministros: "Me ha hablado todo el mundo de Hospiten, y yo quiero que usted haga un hospital en Montego Bay".

Fue difícil pero encontramos una empresaria, Michelle Rollins, que nos vendió un magnífico solar. Prácticamente al mismo tiempo llegó la crisis internacional y decidimos esperar en lugar de empezar de golpe; adquirimos un pequeño centro médico con varias camas que reformamos para dejarlo a un estándar aceptable. Hace ahora casi dos años que llegamos y, por tanto, estamos ganando experiencia. También, a petición de las compañías navieras de cruceros, hicimos un centro de especialidades médicas en el puerto de Falmouth. En uno de los días que estuve allí había más de 10.000 turistas que llegaron en dos barcos inmensos.

La guinda a este proceso de crecimiento es la clínica MD Anderson Cancer Center Madrid. Hasta nuestra llegada, el hospital había tenido problemas de gestión. Para nosotros fue una gran sorpresa encontrarnos al llegar hace dos años un equipo médico extraordinario, primeros espadas de la medicina de Madrid, y un equipo de enfermería magnífico, como si lo hubiera diseñado Hospiten, porque nosotros presumimos de ocuparnos del paciente, del trato personalizado... En este negocio es vital entender que lo que no cuesta dinero es más importante que todo lo que tienes que comprar. Por ejemplo, sonreír al paciente, tratarlo con respeto, animarlo, hacerle sentir que se le ayuda y se le aprecia. Esa es nuestra filosofía. Mi padre solía decir: "Bastante faena es estar enfermo como para no tratarlos bien. El paciente perdona que te equivoques, pero nunca que lo abandones o lo maltrates".

Queda señalar un capítulo más en la reorganización de la compañía. En el año 2005 terminó nuestra etapa de asociación con Mercapital: procedimos a refinanciar nuestra deuda con un crédito sindicado en el que participaron numerosos bancos y que nos permitió, entre otras cosas, la compra del paquete accionarial de Mercapital.

Hospiten es una empresa familiar. El capital pertenece casi en su totalidad a la familia Cobiella. En el consejo del grupo se sientan los cuatro hermanos Cobiella

Suárez, el consejero delegado Juan José Hernández Rubio, y dos de los hijos de Pedro Luis: Diana y Pedro Luis Cobiella Beauvais.

En el seno de la familia tenemos bastante comunión de criterios. Ya estamos en la tercera generación. Mi padre nunca supo lo que era un negocio. Se le presentaron 1.000 oportunidades pero... tenía que sacar adelante la carrera de seis hijos. Al principio, antes del *boom* del turismo en Canarias, ni quería cobrar, ni podía cobrar, ni sabía cobrar... El amigo que le regaló el solar para la primera clínica le decía: "Tino, tú siempre con el 51%; si no, no te metas." En la primera clínica, mi padre tuvo el 51%, yo tuve casi el 60% en la segunda, lo mismo que en la tercera. Cuando hicimos la fusión de los negocios, yo tenía más del 60% y el resto era de mis hermanos y de un grupo de médicos que habían empezado en Tamaragua, que tenían el 8%.

Siempre me ha preocupado impulsar la expansión, el crecimiento, las relaciones con Europa, a través de mis vinculaciones con el sector turístico, y con Madrid, donde estudié la carrera residiendo en el Colegio Mayor San Pablo. Muchos de aquellos residentes fueron luego ministros. Debo reconocer que, de mis otros hermanos, el que ha llevado a cabo una labor importante, dentro de la empresa, ha sido el que me sigue a mí, Francisco, el ingeniero, que estaba siempre en Las Palmas y lo nombramos consejero delegado porque era el único que sabía algo de empresa. Mi yerno fue quien terminó de organizar y profesionalizar la empresa, aunque mis otros hermanos han sido fundamentales en el desarrollo de la compañía.

El comité ejecutivo de Hospiten es muy, muy profesional. Acumula mucho talento. Hemos organizado muy bien las operaciones en América. La entrada de Mercapital nos llevó a profesionalizarnos y a convertirnos en una empresa moderna. Teníamos que organizarnos en términos de gestión de procesos, administración, etc., y compramos un sistema ERP de SAP. Cuando me dijeron el precio, ¡casi me da un síncope!: ¡1.000 millones de pesetas! Para nosotros, entonces, era una cantidad exagerada. Pero mereció la pena. Gracias al sistema, hemos podido llevar muy bien todas las operaciones. Funcionamos por comisiones: de infecciones, de antibióticos y, sobre todo, una comisión de calidad de servicio y atención al cliente muy estricta. Aplicamos una máxima que es conocida mundialmente: *a complain is a gift*, recibimos las quejas como un verdadero regalo. Me ocurre con mucha frecuencia: siempre que visito nuestros hospitales, hablo con los clientes: "¿Alguna queja...?", les pregunto. Y cuando hablas con ellos

cinco minutos, siempre sale alguna. ¡Lo necesitamos! Le suelo decir: "Nosotros aprendemos de lo que ustedes no ven bien, ¡porque son nuestros clientes!" Lo practicamos en todos nuestros hospitales y nos va muy bien... Los profesionales auxiliares de Hospiten son especiales porque atienden muy bien al paciente y a la familia del paciente.

Aunque tengo ya 76 años, esta es una empresa joven. Mi hermano cumplió 70 hace un año y dio un pasito para atrás. Mi yerno es el consejero delegado. Mi hija Diana se incorporó al consejo de administración del Grupo Hospiten. Mi hijo pequeño, Pedro Luis, estudió Administración de Empresas en ICADE y, desde entonces, ha sido aconsejado por mi yerno, que ha actuado como su mentor. En tercer curso de la carrera estuvo mes y medio en el Santander; en cuarto, se fue a Londres con Salomon Smith Barney, donde también trabajó tres años cuando terminó los estudios. Luego estuvo dos años en 3i y posteriormente hizo el MBA en Harvard y, al final, se incorporó a Hospiten. Trabajó más de dos años en República Dominicana y México. Fue testigo del inicio de Jamaica y luego se vino a Canarias, donde actuó como director de operaciones de las islas. Más tarde pasó al consejo y en la actualidad es consejero-director general del Grupo. Además, tengo otro hijo, el mayor, Carlos, médico especialista en traumatología ortopédica que ejerce su actividad en Londres desde hace muchos años.

Cuando alguien me pregunta por el secreto de la gestión, siempre digo lo mismo: en primer lugar, suerte. Yo he tenido mucha suerte porque he firmado millones de letras y nunca entendí lo que significaban. He tenido mucha suerte con la honradez de mis administradores y más suerte en la formación de un equipo extraordinario de personas y profesionales que son como de la familia. Daría la vida por ellos. Nuestro cuartel general en Tenerife es realmente magnífico. Empezamos con 50 y ahora tenemos 150 personas trabajando. Desde ahí se dirige el grupo en todo el mundo. Ser global supone también una intensa inversión en personas y en formación.

Con 16 centros médico-hospitalarios en marcha, lo realmente único es que a estas alturas hemos logrado acuñar un concepto propio, un concepto Hospiten muy especial de la gestión profesional de nuestros equipos humanos. Todos aquí somos conscientes de estar desarrollando algo grande y muy importante, algo que han hecho todos y cada uno de los 3.200 profesionales que trabajan en el grupo. Ellos, toda esta gente, son el secreto.

José Cosmen Adelaida
ALSA

José Cosmen Adelaida
ALSA

José Francisco Cosmen Adelaida (Cangas de Narcea, Asturias, 1928) tomó las riendas de una pequeña empresa familiar para participar hoy en uno de los grupos de transporte de viajeros por autocar más importantes del mundo. Factura 650 millones de euros, desplaza 224 millones de viajeros al año y emplea cerca de 7.000 personas. Su secreto: la innovación y la vocación de servicio al viajero.

De la arriería al mundo

La familia de mi padre pertenecía a aquellos antiguos arrieros que con sus carros y con sus mulas hacían el transporte de pasajeros y de mercancías desde el suroccidente asturiano hacia Madrid. La emigración que salía del área de Cangas de Narcea, como la de todos los concejos de Asturias, iba más dirigida a Madrid que a los países hispanoamericanos, y casi siempre iba localizada por zonas: allí dónde emigraba el primero de un concejo es donde emigraban los demás. Hay casos concretos: por ejemplo, la mayoría de los de Llanes iba a México; los de Luarca han ido mucho a La Habana o a Buenos Aires. Los de Cangas se inclinaban por Madrid, quizá por la facilidad que tenían de llegar a Madrid gracias a los arrieros con reatas, que los cogían de la casa de Cangas y los dejaban en la casa del familiar en la capital.

Estos movimientos de personas establecían algo similar a una línea regular. Se tardaba ocho días en hacer el viaje y a mi padre le tocó de niño trabajar con las reatas desde Asturias a Madrid. Él vivió el cambio de la tracción de sangre a la tracción mecánica. En los viajes de los arrieros se usaba el llamado billete de la media burra: el viajero pagaba la mitad del importe del billete pero en las cuestas arriba tenía que bajarse del carro y empujar. Por aquel entonces no había billetes bonificados, con descuento, como hay ahora...

Desde el 14 de febrero de 1614, José Cosmen y su familia tienen acreditada su pertenencia a la arriería, ya que en Leitariegos, de donde son originarios, había pocas oportunidades de desempeñar otras actividades. En esa fecha, el Monasterio de Corias autorizó a Bernardo de Cosmen para trajinar (comerciar), en un compromiso que viajó y sigue viajando por toda la estirpe hasta nuestros días.

Mi padre fundó en 1918 una empresa que se llamaba La Popular S.A. con un capital de 100.000 pesetas, suscrito fundamentalmente por él y por amigos y miembros de la familia Cosmen, algunos de los cuales también habían estado trabajando en la arriería. La Popular tuvo mala fortuna, el negocio no evolucionó bien y la empresa desapareció no sin que antes su administrador desapareciese con los pocos activos que quedaban. En 1923, en Luarca, se

funda Automóviles Luarca, S.A., que es ALSA, y que sigue un camino totalmente diferente al que siguió mi padre con La Popular. Sus impulsores venían también de la arriería: el gerente, el director de la empresa, era a su vez un socio importante, don Francisco García Gamoneda, que también había tenido coches de caballos y pertenecido a una familia de arrieros, transformada posteriormente de la arriería a la tracción mecánica. ALSA se fundó con 700.000 pesetas de capital y una adecuada estructura jurídica.

Pero la guerra civil y los problemas de la posguerra debilitan a la empresa. Nosotros nos habíamos ido recuperando. Mi padre tenía en Cangas de Narcea un negocio (entonces llamado ultramarinos, luego se llamó comercio mixto rural), que en realidad era un comercio donde se vendía de todo: desde un kilo de azúcar o una bacalada entera, hasta sacos de centeno o de trigo. Por aquel entonces teníamos una fábrica de embutidos y la línea de autobuses Cangas de Narcea-Villablino, es decir, Asturias-León. Mi padre era muy emprendedor y consiguió desde aquel pequeño pueblo de Cangas de Narcea la representación para España de La Palmolina, un pienso compuesto de Argentina que importaba, distribuía y vendía desde Cangas. Nuestra casa tenía en la parte baja la tienda, el garaje y los almacenes. Arriba estaba el piso familiar. Realmente no sabías dónde empezaba la familia y dónde la empresa. Como decía Tomás Pascual: estás comiendo en casa y estás hablando de la empresa y estás en la empresa y te llaman con un problema familiar, es decir, que había una simbiosis natural familia-empresa.

Mis padres hicieron unos sacrificios enormes en los años 40 y 50. Cinco de los siete hermanos estábamos internos. En Cangas de Narcea no había instituto y no se podía estudiar, de forma que mi padre, con gran esfuerzo, nos mandó a un colegio: a dos de mis hermanas, al colegio La Asunción de Gijón; a nosotros, los chicos, al colegio más cercano, que eran los jesuitas de Vigo, porque el colegio de la Inmaculada de Gijón no había sido reconstruido después de la contienda civil. En el viaje de Cangas de Narcea a Vigo tardábamos dos días: primero, Cangas de Narcea-Villablino en nuestro coche de línea; luego, en el tren minero de Villablino a dormir en Ponferrada. Al día siguiente había que coger el tren que venía de Madrid con destino Vigo. Pasaba por Ponferrada sobre las 11 de la mañana. Yo era el más pequeño de los seis alumnos que veníamos de Cangas y me levantaba a las cinco de la mañana para hacer cola en la taquilla de la estación de Renfe y asegurar los billetes de tercera clase antes de que se agotasen. Los otros llegaban a las diez de la mañana como señores...

"¿Sacaste los billetes?", me preguntaban. En aquella época los trenes iban llenos, no había asientos para todos. Algunos se encerraban en el váter y no abrían. La gente se volvía loca porque no podía hacer sus necesidades. Los coches cama eran un lujo. El director de los coches cama en España era un asturiano, de Belmonte, y la mayoría de los mozos de los coches cama y de los restaurantes eran asturianos y ya nos conocían por la frecuencia de nuestros viajes. En Ponferrada nos dejaban subir al tren por la ventanilla de los coches cama y luego nos encaminaban para tercera, pero ya nos habían ayudado a subir al tren.

Después de algunas dudas, decidí estudiar ingeniería aeronáutica y vine a Madrid a la academia Villanueva, en Preciados, para preparar el ingreso en la escuela. Vivía en una pensión también en la calle Preciados 6, frente a El Corte Inglés. Me asusté un poco, porque un libro usado de geometría descriptiva, en francés, me costó 500 pesetas y pagaba por la pensión 450 al mes... Se me hizo muy cuesta arriba pensar que le iba a costar tanto dinero a mi familia y que todavía me quedaban por delante tres o cuatro años de academia, pues la entrada en la escuela era muy difícil. Volví en Navidades a casa y le dije a mi padre: "Esto cuesta un dineral, a lo mejor tardo cuatro o cinco años en el ingreso. Yo creo que voy a hacer otra carrera más sencilla..."

Estuve a punto de hacer oposiciones para entrar en Hacienda, pero en ese momento se autorizaba que las personas que tuviesen bachiller pudiesen entrar directamente en la escuela de peritos. Me fui a hacer el peritaje industrial en la Escuela de Gijón.

Antes de terminar la carrera ya tenía varias ofertas de trabajo: por ejemplo, en la famosa Fábrica de Moreda y Gijón. Entre tanto, el negocio familiar seguía creciendo, aunque lentamente. Cuando volvíamos en Navidades o en el verano, había que trabajar en casa, en la tienda, en el almacén, en la fábrica de embutidos... Despaché kilos de arroz, billetes del coche de línea, sacos de centeno, materiales de construcción... Era el negocio familiar donde todos hacíamos de todo. Le sugerí a mi padre: "Deberíamos comprar algún camión para transportar carbón", pues empezaba la explotación de las minas y el carbón se llevaba a San Esteban de Pravia. Hasta ese momento utilizábamos unas camionetas pequeñas que primero habían sido de viajeros; la más antigua, que yo recuerde, una Chevrolet matrícula O-6589. Luego se le puso una caja para mercancías y repartíamos con ella los productos que se vendían en la tienda y en los almacenes. Mi padre estuvo de acuerdo con mi sugerencia y, para comprar el camión

acudimos a la financiación bancaria. En el negocio familiar es de destacar que los paisanos del concejo hacían sus compras todo el año y se iban apuntando en un libro de clientes. Cuando los paisanos vendían el ganado en las ferias de la Cruz de Mayo y en la de Todos los Santos de noviembre, época de las matanzas y, una vez cerradas las ventas, venían a la tienda a pagar todas las mercancías que habían ido solicitando durante el año. Todas las transacciones se hacían de palabra. Existía una gran confianza entre las partes. Todavía conservo un libro de contabilidad que demuestra que había muy pocos impagos. La gente cumplía escrupulosamente sus compromisos.

Seguimos creciendo poco a poco, con seguridad. Secundino, mi hermano mayor, que había estudiado en Gijón y Valladolid la carrera de comercio, se dedicó a la actividad del comercio y a la fábrica de embutidos, después de haber asistido en Madrid a cursos de chacinería.

Yo empecé con los autobuses y con los camiones muy modestamente. En junio de 1954 conseguimos un nuevo servicio regular de viajeros entre Degaña y Villablino (Asturias y León). En 1957 compré otro servicio de Pola de Somiedo a Grado por un millón quinientas mil pesetas. Pagué una parte al contado y el resto aplazado. Llevaba el aval de mi padre y de Fernández, importante transportista de León, muy famoso y buen amigo mío. Compré esa línea porque comenzaban a construir un salto de agua en Miranda y pensé: "Esto tiene que mover viajeros". Solicité nuevos permisos para que la línea se extendiese desde Pola de Somiedo a Villablino y desde Grado a Oviedo, de forma que Villablino se convirtió en el centro de operaciones desde donde se organizaban los servicios de autocares y el personal para las tres líneas que allí confluían: para Cangas, para Degaña y para Oviedo.

Entre tanto, ALSA también seguía creciendo. Tenía estructura jurídica, capital social importante, tesorería, y estaba desarrollándose bajo el impulso de sus socios fundadores.

Los consejeros don Fernando Álvarez-Cascos, abuelo del actual político don Francisco Álvarez-Cascos, y el también consejero y director gerente don Francisco García, ambos amigos de mi padre, le hicieron una propuesta para comprar las líneas que teníamos y unir todo el transporte de viajeros del suroccidente asturiano bajo el control de ALSA. Mi padre, que ya consultaba con nosotros algunos temas, nos comentó la propuesta de compra, y yo le dije: "No deberíamos vender ALSA por dinero... porque dejaríamos de ser transportistas y por tanto no podríamos crecer en la actividad".

Nosotros queríamos seguir creciendo. Y lo hicimos con la compra de pequeñas líneas de la zona. Mi amigo don Vicente Trelles, también consejero de ALSA, me dijo un día: "Ya sé que estamos negociando la compra de vuestra empresa con tu padre". Mi respuesta fue: "No habrá venta ninguna, Vicente. Nosotros no vendemos. De momento no vendemos, lo más que podemos hacer será llegar a integrarnos, trabajar en ALSA, pero no por dinero sino por acciones de ALSA, para colaborar en su desarrollo".

El consejo de ALSA debatió el tema de la integración, lo consideraron aceptable, se celebraron varias conversaciones, llegamos a un acuerdo y entramos como accionistas de ALSA mediante una ampliación de capital. A los seis meses me dieron poderes, demostrándome una gran confianza que siempre agradecí a los propietarios y consejeros de ALSA.

Seguimos impulsando el crecimiento y tuve que superar alguna prueba como, por ejemplo, la compra de autocares monotral, que eran vehículos con un solo perfil en las ruedas traseras, en lugar de las dos habituales. "¿Y si revienta la rueda?", decía don Paco. Y yo le contestaba: "¿Y si revienta la rueda delantera no sería más peligroso?". Se incorporaron los monotrales a la empresa y duraron muchos años prestando un buen servicio. Ampliamos nuestras líneas por Asturias y revisamos la política tradicional de la empresa de tener garajes en cada pueblo, que era un derroche y una gran inversión. En un viaje a Estados Unidos, cuando mis hijos estaban allí haciendo COU, me fijé que, en Albuquerque, los autobuses dormían en la calle: allí hacía muchísimo frío, era casi desierto, y al arrancar por la mañana le metían dentro un impulsor de aire caliente ya que salía mucho más barato que meterlos en un garaje... Siguiendo esta forma de actuar, dejamos solo los garajes necesarios para la reparación de los vehículos, pero no teníamos locales solo para guardería; los buses empezaron a dormir al aire libre.

Los años 60 contemplaron el ascenso imparable de las actividades de ALSA. Se abrieron servicios regulares desde Asturias a otras ciudades y se avanzó en las rutas de la incipiente internacionalización.

El espacio natural para el crecimiento de ALSA en aquel momento era Madrid, pero la Ley de transportes de 1949 y su reglamento, dictados de la mano de don José María Fernández Ladreda, concedía una preponderancia total al ferrocarril, que tenía derecho de tanteo en todas las líneas que fueran coincidentes

No hay secretos en la gestión de nuestro grupo. El punto más sensible de este negocio es el trato al cliente, y en muchas empresas y servicios echo ahora de menos la máxima atención al cliente.

con el tren. Renfe puso una línea de autocares entre Asturias y Madrid en verano: tres días para Gijón, el autocar dormía allí, y otros tres días destino Madrid.

Establecimos conversaciones con Renfe y les demostramos que la gestión de esa línea mejoraría en manos de ALSA en calidad de servicio, y también les garantizamos el 50% más de los ingresos si nos dejaban la gestión de esta línea. Aceptaron y tuvimos que buscar algunos resquicios legales para evitar las excesivas limitaciones y cumplir con nuestros compromisos con Renfe. Por ejemplo, no podíamos vender billetes desde Oviedo y la línea estaba estudiada para que los viajeros de Cangas de Narcea pudiesen llegar a Madrid vía Oviedo, así que ofrecíamos billetes para el trayecto Grado-Oviedo-Madrid. Tiempo después, cuando Renfe comprobó que cumplíamos las condiciones pactadas, nos dejaron libertad para actuar cumpliendo siempre la legalidad.

La inauguración de la línea en 1964 estuvo llena de incertidumbres: el director general no acababa de firmar la autorización y yo llevaba tres días como loco en Madrid. Era principios de verano, cuando hay más viajeros, y no podíamos empezar sin la firma... Habíamos preparado un curioso y peculiar plan de comunicación para anunciar la apertura. Se estableció la parada de la línea en el bar La Regia, frente a la estación Príncipe Pío, propiedad de un conocido de Cangas de Narcea. Era la época en que el 95% de los serenos de Madrid procedían de Cangas. Los serenos eran casi todos conocidos nuestros y se reunían a las 18.30 de la tarde para comentar y tomar decisiones en una oficina de la calle Jardines. El día que firmaron la autorización de la línea imprimimos en una imprenta de la calle Pradillo unas octavillas con un título en letras grandes: EMPIEZA LA LÍNEA MADRID-CANGAS, con detalle de calendario y horarios y las distribuimos entre los serenos. En una noche, 24 horas después, todos los posibles viajeros oriundos de la zona asturiana conocían que la línea empezaba a funcionar. Ofrecíamos un servicio muy bueno, con parada para comer en León, y hubo días de 30 autocares entre Asturias y Madrid. Otra innovación: el itinerario se realizaba por Valladolid y regalábamos un vale para un bocadillo de jamón en la parada de su estación de autobuses. Todos contentos: los viajeros con el bocadillo y el de la estación porque vendía más.

De forma casi simultánea, después de la huelga del 62, me entero de que hay posibilidad de pedir una línea internacional. Los emigrantes asturianos iban sobre todo a Bruselas, a Bélgica, a Charleroi, porque era la zona minera.

Solicitamos la línea Oviedo-París-Bruselas, que se gestionaba en un *pool* con empresas francesas y belgas. Cuando fuimos a la primera reunión del

pool, en 1964, ni siquiera sabíamos lo que era un *pool*, ni como había que llevar las cuentas... pero bueno, poco a poco fuimos aprendiendo. Nos extendimos de Bruselas a Grenoble, llegamos a fletar aviones para trasladar en vacaciones de Navidad y verano a nuestros emigrantes, abrimos la ruta Asturias-Suiza, también explotada en *pool*, y luego Portugal-Francia, Portugal-Suiza y Portugal-Inglaterra. Abrimos una base de operaciones en Ginebra, nos legalizamos como transportistas suizos y creamos allí una empresa que se llamaba Autotourisme Leman (ALSA).

La empresa siguió creciendo. Compramos algunas líneas, primero provinciales, luego nacionales. Fue el caso de la santanderina INTRA/Turismo y Transportes, que suspendió pagos y que compramos a los bancos. La compra de Enatcar, en 1999, fue el salto definitivo y espectacular. Para preparar la oferta, ALSA puso a cuatro o cinco personas a viajar por España, tomando notas de horarios, de gente, de afluencia de viajeros... Una auditoría había valorado Enatcar en 12.000 millones de pesetas. Nos la adjudicamos por 26.000 millones. Fue un esfuerzo tremendo. Un día antes de que se cerrase el plazo de admisión de la oferta, a las cuatro de la tarde, pensábamos ofrecer 20.000 millones. Surgieron dudas: es mucho, es poco... no, tiene que ser algo más... A la una de la madrugada los cuatro que quedamos decidimos ofrecer 26.100 millones de pesetas. Cien millones menos y se lo hubieran quedado los otros ofertantes...

La compra supuso un cambio radical para ALSA. Enatcar era titular de muy buenas líneas por toda España y Europa porque, al ser filial de Renfe, tenía prioridad para las concesiones. En un par de años cerramos la integración total de ALSA y Enatcar, y rematamos un modelo de empresa muy bien organizada que, más adelante, fue lo que llamó la atención de los ingleses. La estrategia de crecimiento culminó con la integración con National Express. Aquí pasó un poco lo mismo que en su día con ALSA: National Express vino a comprarnos. Les dijimos: “No vendemos, nos integramos”.

El gran salto adelante del grupo ALSA se produjo en 2005, cuando los ingleses pudieron leer sorprendidos en las primeras páginas de sus periódicos que se había convertido en accionista de referencia de National Express, el gigante del transporte de pasajeros del Reino Unido. Los descendientes de los arrieros de Leitariegos participaban intensamente en una empresa con importantes actividades en el mercado británico y norteamericano.

La decisión de integrarse en National Express nació en buena medida porque veíamos el esfuerzo creciente que suponía la financiación necesaria para seguir ampliando la actividad. Cuando se empezó a hablar de privatizar el transporte por ferrocarril en España, constituimos Alsa Rail. Para practicar y aprender, con maquinaria alquilada, transportábamos materiales para la construcción del AVE. La liberalización todavía no se ha producido, aunque parece que el 1 de julio de 2013 quieren que ya sea efectiva. Pero en aquel año, viendo las cifras que era necesario financiar, observamos que la prudencia aconsejaba a nuestra familia no seguir asumiendo grandes riesgos. Siempre doy gracias a Dios porque National Express vino a resolver la escasez de financiación en un momento de necesidad. La operación nos permitió tener una posición privilegiada en el primer operador británico de autobuses y trenes, gracias a un pago en acciones, y generar liquidez para reducir los pasivos que teníamos en aquel momento. Hoy estamos muy contentos con la decisión. La empresa va bien, con sus altibajos, como todas, pero nos respetan y nos consideran. El nombramiento de mi hijo Jorge como vicepresidente de National Express tiene importancia y añade valor a ALSA. Con National aprendimos modelos de gestión, especialmente en el ámbito comercial. Ellos adaptaron nuestra forma de llevar el servicio, los controles de calidad, el trato al cliente...

La expansión internacional tiene otros hitos... y no se pueden desvincular del acercamiento de los hijos de José Cosmen al negocio.

Cuando mi hijo José comenzó a trabajar en los garajes, algunas personas, entre ellos socios de ALSA, no podían comprender que un hijo mío estuviera allí metido. Pero formaba parte del estilo familiar: conocer a fondo el negocio en todas las facetas.

Así, a medida que los estudios les dejaban, iban entrando en las distintas actividades. José pasó una temporada en Ginebra y otra en Bruselas. En esa época, la persona que dirigía nuestra empresa en China dice que se marcha: ¡qué problema! Ya era un contratiempo que se fuese un encargado en Coruña, pero ¡¡imagínate en Hong Kong! Mi hijo Andrés, que no había terminado aún la carrera de económicas, dijo: "Papá, me voy allá en verano". Se fue para un verano y ¡ya lleva en China 25 años!

Las operaciones de China no habían entrado en el acuerdo con National. En ese momento yo empecé a retirarme porque en los años últimos mis hijos

mayores, José, Andrés, Jorge... ya conocían muy bien lo que eran las empresas. Iban al Ministerio, asistían a reuniones, viajaban al exterior y, sobre todo, sabían idiomas y yo no. La primera vez que fui a Pekín, Madrid-Fráncfort, Fráncfort-Pekín, en el aeropuerto de Fráncfort buscaba en el cartel Pekín y no aparecía: "¿A ver si me he confundido de terminal?" Saqué el billete, miré el número del vuelo, y vi que ponía Beijing, y claro, no sabía yo que ese era el nombre de Pekín...

Parecía claro que no podía pretender seguir en la empresa. Primero, por limitación de preparación y de conocimientos; segundo, por los años que iba teniendo, y tercero, porque mis hijos ya conocían la empresa y se iban distribuyendo el trabajo. La integración de Autobuses Fernández, de León, en ALSA la llevó José. Fueron 3.250 millones de pesetas y un trabajo de seis meses.

A continuación me fui retirando poco a poco, diciéndolo pero sin hacer tampoco ostentación de ello, convencido de que era lo mejor porque no estaba en condiciones de seguir ese ritmo.

Ya estoy apartado totalmente. La gente no lo cree pero es así. Hasta el extremo de que hay reuniones ejecutivas mensuales en Madrid y ni mi mujer ni yo asistimos. El protocolo familiar resguarda nuestro derecho a estar en esa reunión, junto con nuestros ocho hijos, sin ningún poder especial y sin ningún derecho de veto, pero apenas venimos a Madrid.

Ellos toman las decisiones gracias a que hemos tenido una transición ordenada, sin llamar la atención. Oscar Wilde decía que la experiencia era fruto de los errores cometidos. Esa experiencia se traslada a los que vienen detrás, que tienen más conocimientos –muchas veces teóricos– y una preparación profesional mucho mejor que la mía, aunque les falte la experiencia. Claro que yo meto la pata como todos, me confundo, me confundía antes y me confundiría ahora, pero hay que buscar, como en todo en la vida, el equilibrio en la balanza.

Ahora, jubilado, no tengo ni un minuto libre. Cada vez tengo menos tiempo. Desde 1960 vengo anotando dónde estoy cada día. No es un diario con reflexiones ni comentarios que puedan ser más o menos filosóficos. Es mucho más sencillo: "hoy dormí en tal hotel... fui al ministerio... comí con Jesús... volé en el avión de las 9... bodas, comuniones..." Ahora, todo esto lo estoy pasando a limpio. Hay años en los que dormí fuera de casa más noches que en casa. Eso sí, tenía la promesa, y la cumplía, de que sábados y domingos los pasaría en casa.

Nosotros tenemos una norma que llamamos las cuatro haches ("HHHH"), que son los valores sobre los que actuamos: Honradez, Humanidad, Humildad

y un poco de Humor. En nuestro protocolo se establece dos veces al año la asamblea familiar. Hay un tiempo para hablar de la marcha de las empresas con toda la familia delante: hijos, nietos, hijos políticos. Todos tienen información para que sepan cómo van las cosas, para que puedan hacerse una idea y conocer la realidad empresarial. Es importante este ejercicio de transparencia porque genera confianza, especialmente con los hijos políticos, para que sepan que no están ahí de añadidos, y ellos hablan, participan, preguntan.

En la transmisión generacional de poderes que fuimos haciendo poco a poco, siempre insistí en la necesidad de conocer el negocio y la empresa, y trabajar junto a profesionales ajenos a la familia que colaboren con sus conocimientos. Hoy, los consejeros delegados son unos grandes profesionales sin vinculación familiar. Otra cosa que siempre hemos defendido es, además de conocer el negocio, saber tratar bien a la gente. Los ingleses no entendían que en ALSA hubiera profesionales con 40 años de trabajo.

Como ejemplo, hace unos días, se jubilaban en Oviedo José Luis y Agustín, que desarrollaron la casi totalidad de su vida profesional en la empresa, actuando siempre con la máxima dedicación. La empresa tiene que ser generosa con ellos en lo económico y en el trato personal. Muchas veces vale más una palabra de aliento, una felicitación, una ayuda en un momento de necesidad. Tienen que saber que la empresa cuenta con ellos y ellos pueden contar con la empresa. No existen secretos especiales: conocer el negocio, cumplir tus promesas y tratar bien a la gente, sea el negocio que sea. No digo que sea tan importante el incentivo moral como el económico, pero tiene mucha importancia la satisfacción personal del trabajador. Había cobradores que ponían en la tarjeta: "revisor de ALSA", un título, una muestra de que estaban orgullosos de estar en la empresa. Estas personas son las que hay que formar y preparar.

El trato al personal es básico. En la antigua ALSA, todo el mundo se conocía. Yo conocía a chóferes, taquilleros, administrativos... Hay una corriente que te obliga a tener con ellos algunas atenciones y ellos corresponden con su trabajo profesional adecuado y efectivo. Creo que eso se está perdiendo. Y es fundamental. Para recuperarlo, tenemos que empezar por la formación profesional, con un sistema similar al de los aprendices, cuando los empresarios estábamos obligados desde hace muchos años a darlos de alta en la seguridad social. Aquellos aprendices que empezaban barriendo el garaje, luego ponían una rueda, otro día conducían... cuando llegaban a la carretera, completaban su formación con la atención y ayuda al viajero y practicaban los secretos de la buena relación con

el cliente... Ahora parece que volvemos otra vez a priorizar los procesos de formación de los antiguos aprendices, que se está llevando a cabo con la indispensable colaboración sindical. Precisamente la colaboración empresa/sindicato es totalmente necesaria para un desarrollo eficaz de la empresa y para ir solucionando algunas lagunas que todavía existen y que es necesario abordar conjuntamente, tales como formación profesional, ley de huelgas, etc.

El proceso de internacionalización del Grupo ALSA fuera de Europa comenzó en 1984 con las operaciones en la República Popular China. ALSA se convirtió en uno de los primeros grupos empresariales europeos en invertir en China cuando todavía no había dado el gran salto económico, cuando era un país muy cerrado y muy pocos podían atisbar que estaba llamado a convertirse en la gran potencia económica mundial. ALSA inició su andadura china, primero, con una empresa de taxis en Shenzhen, muy cerca de Hong Kong, en la denominada entonces "zona experimental de economía abierta". Después, cuando se autorizó el establecimiento de líneas regulares de autobuses, ALSA realizó la construcción/explotación de estaciones con el establecimiento de servicios regulares de autocares desde las estaciones que el grupo gestiona en diversas ciudades chinas. La curiosidad y la casualidad se aliaron para llevar las ideas de José Cosmen a China.

El 8 de septiembre de 1981, día de Convadonga, mientras volaba de Madrid a Oviedo, leí en el diario *Cinco Días* una referencia a la Feria de Cantón, que entonces era importante pero no tanto como ahora. Entre las cosas que se anunciaban de los expositores, se hablaba de una pasta dentífrica que, además de higiene bucal, actuaba contra las enfermedades respiratorias, protegiendo los bronquios. Al leerlo, pensé: "Esto me lo traigo para Asturias, donde todos estamos medio tocados de los bronquios por la humedad medioambiental. Tengo que conseguir la representación". A través de una persona en la embajada española en Pekín, y por télex, logré un contacto chino y, sin saber inglés, volé a Hong Kong y a Cantón. El fabricante del dentífrico era una empresa estatal como la mayoría de las que exponían en la Feria de Cantón, y enseguida me interesé por las características del producto, la fabricación, el envasado. Ya había hecho muchas preguntas y, cuando interrogué a mis guías sobre el transporte del producto –"¿Esta pasta se puede llevar en bidones grandes para ser envasada en España?"– , uno de ellos me dijo: "Pero, usted, en su país, ¿qué hace?". "Soy transportista de viajeros", contesté. Y, acto seguido, me replicó:

"Pues vamos a hablar de eso". Así empezó todo, viajando hasta China a por una pasta de dientes que luego resultó ser un poco cuento chino, porque nunca se llegó a los tradicionales canales de comercialización...

Shenzhen era un poblado de pescadores de 300/400.000 habitantes, ubicado en la provincia de Guangdong donde había estado de exilio voluntario Deng Xiaoping, el líder reformista que defendía la construcción de una clase media china. Una de las zonas que eligió para experimentar con las reformas económicas fue Shenzhen, lo que provocó un continuo crecimiento de la ciudad que hoy llega casi a diez millones de habitantes. Se concedieron 500 licencias para taxis. Pedimos las 500 y nos dijeron que no. Las repartieron, a razón de 100 cada empresa. Las autoridades chinas no deseaban adjudicar las 500 licencias a un solo operador extranjero porque, en caso de existir problemas con el país de la empresa concesionaria, se habrían originado problemas en la prestación del servicio del taxi. Así que comenzamos a trabajar con los 100 taxis. Tuvimos que poner taxímetros porque, hasta ese momento, los coches usaban ábacos para cobrar. Eran empresas mixtas, con participación del estado chino: éramos socios minoritarios en la participación accionarial pero mayoritarios en las aportaciones económicas. Poníamos más dinero y teníamos menos porcentaje de acciones en la sociedad.

En principio no se podían repatriar los beneficios. Para compensarlo, participamos en fábricas de porcelana y cerámica cuyos productos se exportaban a España, Puerto Rico y otros países. Gracias a este sistema de exportaciones pudimos ir recuperando algunas cantidades.

El contrato era por cinco años, renovable por otros cinco. La renovación final se hizo por 25 años. Y allí continuamos desarrollando la actividad a plena satisfacción tanto de los socios chinos como nuestra. Mi hijo Andrés organizó muy bien la empresa negociando con las autoridades chinas, con gran paciencia, aguantando, cediendo, llegando a acuerdos válidos para las dos partes. Incluso la empresa mixta llegó a inaugurar en Shenzhen el edificio Príncipe de Asturias, después de haber obtenido el permiso de la Casa Real española, de la que era jefe el asturiano don Sabino Fernández Campo.

Posteriormente, mi hijo Andrés, que sigue viviendo en China, supo que el gobierno autorizaba la presencia de empresas extranjeras en los servicios de líneas regulares de autocar. Después de laboriosas gestiones nos concedieron autorización para un servicio regular entre Pekín y Tianjin, separados por 130 kilómetros de autopista y a explotar por una empresa mixta. Iniciamos la

explotación aplicando los métodos tradicionales que conocíamos de España. Porque, hasta nuestra llegada, los autobuses de las empresas chinas solo iniciaban el viaje cuando se llenaban. A las seis de la mañana se llenaban en diez minutos, pero, por ejemplo, a las 11 costaba tres horas llenarlos y hasta que no se llenaban, no salían. Nosotros iniciamos el servicio con horarios fijos de salida y llegada. Nuestros competidores decían: "Estos españoles están locos... salen con el autobús con cinco viajeros, con seis viajeros. ¿Cuánto van a durar?" A los seis meses todos los competidores tenían ya establecido el horario fijo porque el viajero se había habituado a los horarios y a no perder el tiempo esperando que el autobús se llenase.

Sucedió lo mismo cuando implantamos el billete de ida y vuelta: los viajeros no entendían que se pagase el viaje de regreso por anticipado y viajar en las dos direcciones con un mismo billete. Se preguntaban: "¿Vamos a pagar el regreso? ¿Y si luego no regresa el autobús?".

La calidad de nuestro servicio nos dio prestigio. Logramos ganar la gestión de dos de las cuatro estaciones de autobuses que hay en Pekín. La de Ba Wang Fen es una modernísima estación que tiene incorporados todos los elementos electrónicos de expedición de billetes, control de equipajes, reserva de plazas, etc.

Actualmente está a punto de ser inaugurada una gran central/intercambiador de transportes en Tianjin, en cuya construcción y explotación participamos. En este gran intercambiador coincidirán los servicios del tren de alta velocidad, metro, autobuses urbanos y autocares de líneas regulares. La tecnología actual permite que la empresa española que lleva el control de obra remita todas las semanas un informe de la marcha de la obra día a día, a nuestras oficinas de Oviedo.

No hay secretos en la gestión de nuestro grupo. El punto más sensible de este negocio, como en cualquier empresa, es el trato al cliente. En muchas empresas, en muchos servicios, echo ahora de menos la máxima atención al cliente. Es un problema de formación profesional. Hay que hacer una contraprestación adecuada al precio pagado con una buena calidad del servicio. Es lo que esperamos los usuarios cuando quieres que te atiendan con la máxima calidad.

Viajar desde la arriería al operador de transportes integral que hoy es ALSA no habría sido posible sin movilizar importantes recursos financieros. El proceso de expansión del grupo no ha impedido avanzar simultáneamente en el cumplimiento de los compromisos con proveedores, accionistas y empleados.

Hace muchos años, me hicieron una entrevista en la radio y salió el tema de los bancos. “¿Qué opina usted de los bancos?”, me preguntaron. Y les contesté: “Yo estoy agradecido”. Sin la ayuda de los bancos no estaríamos donde estamos. Bien es verdad que hasta ahora hemos cumplido siempre puntualmente. Con el banco se discuten intereses, condiciones, plazos... pero sin la ayuda que nos dieron, no seríamos lo que somos ahora. En aquel momento estaba plenamente agradecido con los bancos. Hoy la relación banco-cliente es totalmente diferente.

En mi época, la forma de actuar de los bancos era distinta: en una ocasión me autorizaron por teléfono para firmar varios millones de pesetas. ¡Por teléfono! Llamé por teléfono y el banco lo autorizó. La verdad, hay operaciones, sobre todo en empresas, que requieren la actuación exigente del banco, pero hay otras para las que podían haberse buscado soluciones. Hay que recuperar la inversión. Pero hay que poner un poco de confianza, serenidad y sentido común.

Vuelvo a insistir, hoy día es totalmente diferente. Hay algo que falla y estos momentos de reorganización financiera auspiciada por la Unión Europea deben ser aprovechados para normalizar y facilitar el crédito empresarial.

Juan Luis Durich Esteras
Cooperativa Consum

Juan Luis Durich Esteras
Cooperativa Consum

Economista, Juan Luis Durich, valenciano (1957), lleva casi 20 años al frente de la dirección general de Consum Sociedad Cooperativa Valenciana; una de las empresas líderes en el sector de la distribución alimentaria en España, con 1.800 millones de facturación, que año tras año no deja de crecer y generar empleo. Su apuesta por las personas, la implicación y motivación de los trabajadores, son las claves de su éxito.

Si hay éxito es que hay corazón

Al terminar la carrera de económicas empecé a trabajar en Coaliment (Valencia) y allí estuve un año y medio o dos años haciendo estudios de mercado antes de entrar a Continente, del grupo Promodés, que después se fusionó con Pryca y hoy es Carrefour. En aquel momento, en Valencia se abrió el primer hipermercado de España. Después llegaron Pryca y todos los demás, a una zona donde surgieron grandes grupos locales, de forma que, aquí, el mercado desde sus inicios ha sido siempre muy competitivo.

A los que empezamos a trabajar en Continente aquello nos parecía un modelo extraterrestre. A veces pensábamos que el modelo no era muy complicado y otras teníamos la sensación de que estábamos en la era de la alfalfa o algo así, porque iban todos con el lápiz en la oreja... y que allí ni había ciencia ni nada. Era una cosa curiosísima. A mí me parecía un caos porque trasladaban a España un modelo de negocio de un país mucho más avanzado en el sector de la distribución.

Después de dos años en Continente, me incorporé a Consum y, tras diez años en la organización, en 1993 fui nombrado director general. Cuando me incorporé a la cooperativa, el proyecto tenía siete años de andadura. Consum nace en 1975, y en aquel momento, si no recuerdo mal, los intereses del capital estaban entre un 15 y un 20%. Surgió entonces un movimiento de consumidores que quería controlar los precios y el aprovisionamiento de las familias, y abrieron su primera tienda en Alaquàs (Valencia). Aunque su origen tuvo un cierto tinte político-social, desde mi punto de vista el momento clave de la organización fue cuando se convirtió en una cooperativa mixta, una decisión que le dio un equilibrio. Consum pasó entonces a ser una cooperativa no solo de consumidores sino que incorporó a los trabajadores como socios. En ese momento, buen número de cooperativas europeas, que eran el modelo que inicialmente había seguido nuestra organización, se estaban debilitando y muchas estaban desapareciendo precisamente por esa falta de equilibrio.

En mi opinión, este cambio fue clave para que el proyecto de Consum se consolidara porque los socios consumidores miraban fundamentalmente sus propios intereses sin prestar mucha atención a los resultados empresariales.

Al entrar el trabajador a formar parte de la empresa, este estableció una fuerza de equilibrio porque había que velar también para que la empresa prevaleciera, ganara dinero y permaneciera en el tiempo. Evidentemente, con el paso de los años, la organización ha ido ganando madurez, pero en esto no ha cambiado.

La gestión de Consum está en manos de una Dirección General, que cuenta con un equipo de nueve directores de departamento, conformando el Consejo o Comité de Dirección, y todas sus decisiones tienen que ser consensuadas con el Consejo Rector, compuesto por 12 miembros, de los cuales, seis son socios trabajadores y los otros seis, socios consumidores. El Consejo Rector se renueva completamente cada cuatro años.

En el caso de Consum o de una cooperativa como la nuestra, los problemas surgen más en los comienzos, cuando la organización no es grande y se confunde mucho el papel de trabajador con el de accionista, por aquello de "yo soy trabajador pero también soy propietario". Pero si se logra superar este primer "virus", y en Consum se superó hace mucho tiempo, la organización entra en una etapa de madurez en la que cada uno asume perfectamente su papel. Incluso los miembros del Consejo Rector distinguen con bastante naturalidad su posición en ese Consejo y su papel como trabajadores. Yo diría que funcionamos igual que una sociedad anónima, con la única diferencia de que los trabajadores son los socios capitalistas, pero a la hora de trabajar no hay interferencias, cada uno asume su puesto y la dependencia jerárquica con su jefe correspondiente sin mayores problemas.

Hay una segunda etapa de madurez en la que el trabajador exige a la dirección que la cooperativa gane dinero. De eso depende en gran parte el incremento de su salario o el reparto de los resultados. En varias ocasiones, el comité social, el órgano equivalente al comité de empresa en una sociedad mercantil o de capital, y que se renueva completamente cada cuatro años, nos ha sorprendido impulsando medidas más duras que las que nosotros nos estábamos atreviendo a plantear, porque han preferido apostar por la solidez de la organización. El modelo funciona y funciona muy bien. Yo llevo 30 años en la cooperativa y nunca hemos tenido resultados negativos.

Uno de los retos más difíciles que tuvo que superar Consum fue la ruptura con Eroski. Esta alianza se firmó en 1990, tres años antes de que él llegara a la dirección general, y se rompió después de 14 años, en 2004. Juan Luis Durich ha reconocido en muchas ocasiones que fue un momento realmente complicado, que pudo haber sido el final de Consum, pero lo superaron. "Fue la crisis más comprometida de nuestra historia y nos sirvió de aprendizaje para afrontar el momento actual". Desde 2005 Consum no ha dejado de crecer y en 2011, en plena crisis, alcanzó unas ventas de 1.754,5 millones de euros, un 4,7% más que el año anterior y con unos resultados de 35,6 millones de euros, un 10,6% más que en 2010. Su plantilla aumentó en 214 personas, alcanzando los 10.103 trabajadores.

La alianza con Eroski se firmó realmente porque nosotros presionamos para firmarla. Fue iniciativa nuestra. En aquellos momentos, la distribución francesa estaba implantándose con mucha fuerza en España y nos parecían unas montañas infranqueables. Eroski era una cooperativa como nosotros y un grupo que ganaba dinero en su zona de influencia. Les conocíamos. Por eso, les propusimos crear un gran grupo, uniendo sinergias pero manteniendo nuestra independencia jurídica, que pudiera ser una alternativa a las grandes multinacionales. Al principio eran reticentes porque ellos estaban muy cómodos y les iba bien en su zona, pero insistimos y les convencimos. El acuerdo fue positivo para Consum porque la alianza nos permitió acceder a unas herramientas empresariales y a una capacidad financiera que nos hubiera sido muy difícil alcanzar por nosotros mismos y que nos impulsaron a crecer. Pero, poco a poco, aquello fue derivando en una verticalización de los procesos y en un modelo de negocio que nosotros no acabábamos de compartir. Ellos planteaban una estrategia distinta basada en crecer con sociedades no cooperativas fuera de los ámbitos históricos y nosotros queríamos seguir siendo una cooperativa... o eso, o convertíamos nuestras cooperativas en sociedades anónimas. Para nosotros era una cosa o la otra.

Tampoco estábamos de acuerdo con la diversificación, la inversión en centros comerciales, en deporte, en ocio, inmobiliarias... Nosotros defendíamos que la distribución alimentaria era tan competitiva que había que concentrarse en eso y no podíamos diversificar esfuerzos. Así que en diciembre de 2003 acordamos separarnos comunicándoles nuestro acuerdo en febrero de 2004, aunque las posteriores negociaciones para la desvinculación fueron realmente duras y costosas. Finalmente se cerró todo de forma satisfactoria para ambas partes en el mes de junio de 2004.

Del 2004 al 2008 el crecimiento fue espectacular, pero yo lo atribuyo más a la psicología humana, al impacto que la ruptura tuvo en las personas, que al

hecho en sí de la ruptura. Veníamos de una etapa en la que las personas habían perdido el protagonismo, como si se hubieran sentido relegadas, y había una sensación de desánimo, de falta de reconocimiento. Eso se recuperó: empezaron a ver el proyecto como algo suyo y a trabajar con uñas y dientes.

En una situación económica como la que atravesamos ahora, el entorno es muy propicio para la creación de cooperativas. Porque, curiosamente, el capitalismo puro y duro suele huir y abandonar las situaciones críticas. Me refiero a la financiación. Es curioso... hoy en día con la gran fluidez de capital y con las facilidades que hay, el capitalismo huye de situaciones de este tipo. Y a pesar de que la financiación inicial es el momento quizás más complicado para arrancar una cooperativa, porque tiene que comenzar con la aportación de los socios, nosotros estamos viendo un movimiento al alza en el cooperativismo. De hecho, tenemos un producto, que es la franquicia, que en estos momentos está creciendo a ritmos del 20-25%, cifras que prácticamente no se conocen en ningún nivel de actividad. Pero esto está pasando porque las personas buscan una alternativa a alguien que no les está dando una solución. Estoy hablando del crédito, de la financiación... Antes curiosamente sí se la otorgaban y con mucha más facilidad, pero ahora ya no se la dan. Y por eso tienen que buscar otras alternativas.

En 2011 la red comercial de Consum contaba con 595 supermercados en todo el arco mediterráneo, 432 propios –con las enseñas Consum y Consum Basic– y 163 franquiciados que operan con la marca Charter. La cuota de mercado nacional por superficie en ese momento se situaba en el 3,7%, ocupando el séptimo puesto del ranking *nacional de empresas de distribución.*

En momentos de crisis, el cooperativismo siempre ha sido un elemento de equilibrio y una solución para muchos. Porque una cooperativa, como economía social, no tiene como primer objetivo ganar dinero. Nuestra prioridad son las personas, la organización, los proyectos... pero es evidente que si no ganamos dinero, todo esto no sirve para nada. Por otro lado, en la situación que estamos viviendo, las cooperativas son las que menos empleo destruyen, no porque aguanten mejor el temporal, sino porque su estructura financiera permite que sean los propios trabajadores los que regulen el esfuerzo y el sacrificio que hay que hacer durante el tiempo que sea necesario, porque el proyecto es suyo.

Cuando yo entré en Consum, en el sector de la distribución tenían fama de ser de izquierdas, por sus orígenes ligados al social catolicismo en los años 70,

pero yo les explicaba que lo que estábamos haciendo era al revés, estábamos "derechizando" la economía, porque lo que hacemos es convertir a los trabajadores en capitalistas y propietarios. Por eso, los trabajadores entienden que no siempre puede haber repartos y ventajas, que también hay que hacer sacrificios.

Llevamos dos años sin crecimientos salariales y es algo que el comité social ha asumido con absoluta tranquilidad. Los socios trabadores están muy implicados, ven que hay un proyecto social, participan en la gestión, la gente se siente orgullosa porque trabaja en una organización que gana dinero, que está reconocida en el mercado. Esto tiene que ser así. Las utopías no existen. Existen los buenos proyectos, existen los proyectos en los que la gente pone su corazón y eso les lleva a luchar por el éxito. Si no hay éxito, es que no hay corazón.

En una organización como Consum, la venta es una opción que no se contempla. Nosotros estamos condenados al éxito. Aunque, formalmente, se podría vender la empresa, sería un proceso harto complicado. En primer lugar, porque el comprador tendría que negociar individualmente con sus propietarios (hoy prácticamente 10.000 personas) para que les vendiera su participación y, en segundo lugar, al ser una cooperativa, las plusvalías se las llevaría la Administración (Estado o Comunidad Autónoma). Nuestro horizonte no está en dar valor para vender, sino en ser cada vez más fuertes y cada día mejores.

Cualquier trabajador de Consum puede ser un socio, una vez que pase el periodo de prueba de seis meses. Para ello tiene que hacer una inversión en el capital de la cooperativa de alrededor de 6.000 euros, de los cuales hay una pequeña parte, algo más de 900 euros que son la "cuota de entrada" y que van a la reserva obligatoria, que es irrepartible, y el resto del capital es suyo. Cada año, la organización se va recapitalizando con los resultados que obtenemos. Una parte del resultado va a reserva legal y el resto se "monetariza" como parte del capital de los socios. Así, los trabajadores van engrosando su capital a lo largo de su vida laboral. En 2011 los socios y socias se repartieron 11,9 millones de euros, el 79,5% de los resultados cooperativos, a lo que hay que añadir otros 5,8 millones de euros por los intereses percibidos por las aportaciones obligatorias a capital social. Es decir, un total de 17,7 millones de euros, que representa una media por socio de 2.130 euros. Alrededor del 97% de la plantilla son socios trabajadores.

En la gestión de una cooperativa hay que entender que, para que funcione bien, tiene que haber total transparencia y lealtad, porque la relación entre las partes exige absoluta confianza. Las personas son realmente lo importante. Si se las trata con responsabilidad, con lealtad, si la información que se les da es

Nos hemos mantenido fieles a nuestros principios fundacionales y en nuestros estatutos hemos incluido destinar el 10% de los resultados a la promoción y formación de los consumidores.

absolutamente fidedigna, clara, legal y leal, el retorno para la organización es el mismo. Yo creo que tratamos a las personas en función de cómo nos tratan y reaccionamos en función de lo mismo... y esa retroalimentación lleva a una organización de personas muy implicadas que están dispuestas a dar a la organización lo mismo que piensan que la organización va a dar por ellos. La dirección tiene que dar siempre información veraz y, si nos equivocamos, es mejor que vean que nos equivocamos a que piensen que les engañamos.

En una cooperativa, al igual que en cualquier organización, tiene que haber un liderazgo, pero aquí ese liderazgo está más compartido, porque hay unos niveles de autonomía y participación mucho mayores, en los que se crean espacios más amplios de responsabilidad. Es cierto que siempre tiene que haber un líder fuerte o, a veces, una persona que lidere en un momento determinado, como sucede en cualquier otro sitio. Y en la formación de equipos, cada director, al igual que en muchas empresas privadas, elige su equipo y cada ejecutivo elige, a su vez, su propio equipo. Pero al igual que sucede en una empresa de capital, cuando uno entra a trabajar en un puesto, tiene el equipo que tiene y si luego hay que cambiar algo, pues se cambia.

No solemos acudir al mercado para buscar directivos. No es una restricción, pero la experiencia nos ha demostrado que es importante tener una cantera interna porque, al igual que otros muchos, tenemos un modelo de organización muy definido en lo social, empresarial, comercial, en la relación con clientes... Es un modelo muy particular, muy nuestro. Y la rentabilidad que nos da potenciar a los niveles medios es mucho mayor, en general, que la que nos aporta gente de fuera. Por eso, hace tiempo que llegamos a la conclusión de que tenemos que tener personal muy bien formado y dedicar mucho a la formación, al desempeño laboral. Necesitamos tener un vivero muy importante para que mantenga nuestro crecimiento y nuestro nivel de gestión a través de la promoción interna. Por ejemplo, en la apertura de una tienda el gasto de formación es de 120.000 euros y abrimos 20 tiendas al año, así que solo en este campo la inversión es de dos millones de euros. En 2011 más de 500 personas se beneficiaron de los planes de promoción interna.

En 2011, Consum invirtió en formación un 1,34% de la masa salarial de la empresa, con más de 145.438 horas y una participación del 75,6% de la plantilla.

Además de creer en la formación, invertimos 529 euros por trabajador, un total de 5,3 millones de euros, en los planes de conciliación de la vida personal y

profesional. En el año 2007 Consum fue pionero en el sector de la distribución en obtener la certificación de Empresa Familiarmente Responsable (EFR). Dentro de nuestro plan estratégico 2009-2012 establecimos importantes objetivos en este campo. Entre ellos, una paga anual de 300 euros para el personal con discapacidad y la promoción de las mujeres. De las 64 medidas que recoge este plan, solo 15 vienen marcadas por la ley; el resto son decisión nuestra.

Desde el año 2007, en que iniciamos este plan encaminado a mejorar la calidad de vida en el trabajo, hemos visto crecer la productividad un 10%, un descenso del 41% en el absentismo y de un 61% en la rotación.

Nos hemos mantenido fieles a nuestros principios fundacionales y, por ejemplo, como cooperativa de consumidores, estamos comprometidos con el respeto al medio ambiente, y además, tenemos el compromiso en nuestros estatutos de destinar el 10% de nuestros resultados a la promoción y formación de los consumidores. Esto no lo hace ninguna otra organización de nuestro sector, que yo sepa. Puede haber alguna fundación que lo haga, pero lo quitan y lo ponen; en nuestro caso, está en los estatutos.

Consum sabe que, además de la motivación de sus trabajadores, otra de las claves de su éxito está en cuidar y saber escuchar a sus clientes, y ser para ellos la mejor opción de compra, la mejor relación calidad-precio. En 2011, esta cooperativa tenía casi 1,7 millones de socios clientes; una cifra que no ha dejado de crecer año tras año.

El compromiso social de nuestra organización lo estamos focalizando en un proyecto muy interesante, especialmente en Valencia, en donde vemos que la Casa de la Caridad está desesperada, como muchas otras organizaciones y ONG, porque cada vez hay más gente necesitada. En este entorno, hemos diseñado un plan en el que, según las zonas, colaboramos de forma coordinada con Banco de Alimentos, Cruz Roja y Cáritas para donarles alimentos que nosotros no vamos a vender. Nuestra política es retirar la mercancía con bastante antelación a su fecha de caducidad. Empezamos con esto en noviembre de 2011. Solo en el año 2012 hemos donado cerca de 1.100.000 kilos, que suponen más de 3.800.000 euros en valor, y hemos llegado a más de 600.000 familias. Es una cifra muy buena, pero que también nos dice mucho de la situación que estamos viviendo. Nuestro objetivo es que se incorpore a este plan toda la organización, incluidos los franquiciados. Ellos no tienen la condición de socios

trabajadores, porque en esto, funcionamos como cualquier franquicia en el mercado: tenemos con ellos una estrecha colaboración y nos suelen acompañar en muchos de nuestros proyectos.

El compromiso de Consum con las actividades de patrocinio y acción social en 2011 fue de 523.810 euros, frente a los 318.945 euros del año anterior. Juan Luis Durich se muestra satisfecho con la evolución de la organización que dirige y hoy nadie duda de que hasta la fecha Consum es un caso de éxito dentro de la economía social, pero de cara al futuro se encuentra con retos importantes: la crisis, la apertura en festivos...

Somos partidarios de la libertad de comercio, la libertad empresarial y de la libre economía, pero dentro de un marco en el que todos tengamos las mismas oportunidades. Aquí se están lanzando muchos paradigmas, que vienen generalmente de las grandes superficies, donde no se está poniendo de forma transparente toda la información encima de la mesa. Aquí hay dos grandes verdades que se tendrían que tener en cuenta.

La primera, que en Europa, exceptuando Inglaterra y Portugal, España es el país donde más libertad de horarios hay y, si no, que se vayan a Alemania y vean lo que hay allí... ¡Estoy harto de que se hable de España y nos den palos, y no solo en distribución, me refiero en general, bien por ignorancia o de forma intencionada! Tenemos muchas debilidades, pero no somos tontos.

La segunda gran verdad, al menos en alimentación, porque en ocio sería otra discusión, es que la apertura en festivos lleva a una pérdida y a un encarecimiento de los precios. Económicamente, no hay nadie que pueda demostrar lo contrario, porque lo que se hace es distribuir las mismas ventas en más tiempo. En alimentación, está demostrado que la gente puede comprar de diferentes maneras, pero compra lo mismo porque nosotros lo que vendemos son calorías, vendemos tantos kilos por personas. La capacidad del estómago de una persona no se amplía por abrir en festivos. Sé que esto puede sonar un poco burdo, pero es la realidad.

Por eso, a la hora de tomar una decisión se deben poner todas las cartas encima de la mesa, lo cual no quiere decir que esté en contra de abrir los domingos. No tengo una postura drástica respecto a esto porque también entiendo que en determinadas zonas turísticas hay que dar servicio en domingo porque hay una demanda que lo exige y tiene que haber una solución. Pero insisto: hay que poner todas las cartas sobre la mesa.

Cuando se tome la decisión, sea la que sea, la analizaremos y haremos lo que consideremos que es más rentable para nuestra organización. De hecho ahora se pueden abrir ocho o nueve festivos y nosotros solo abrimos dos o tres, pero no estamos en contra de que abran los demás. Somos flexibles porque, de hecho, en verano tenemos un montón de tiendas en las que de junio a septiembre abrimos todos los días.

Con la crisis no estamos vendiendo ni más ni menos calorías; vendemos las mismas. Lo que pasa es que las calorías que vendemos son de menor precio. Ahora se vende menos ibérico y más jamón del normalito; se vende menos ternera y más pollo y más cerdo; menos emperador y más sardinas; menos marca del fabricante y más marca blanca... En definitiva, los mismos kilos a menor precio.

Esta situación nos exige adaptarnos continuamente, en la gama, en los productos, al cambio de proveedores, pero a pesar de todo, seguimos apostando por un consumo de calidad. Nuestro cliente natural es la clase media y hay que esperar que no nos la deterioren mucho en estos años y que podamos seguir con el crecimiento que estamos teniendo.

La fórmula que queremos aplicar es crecer como una mancha de aceite y por eso no nos planteamos salir al exterior. Somos conscientes de que nuestro modelo de negocio necesita madurar y, además, tenemos que alimentar unas plataformas logísticas que es importante que estén cerca de nuestros supermercados para que los productos lleguen con la máxima calidad. Por otro lado, somos partidarios de formar a nuestro personal muy de cerca, para nosotros esto es clave, y hay una suma de factores que no sería posible abarcar si nos vamos lejos.

El objetivo es crecer sobre nuestro propio metabolismo y evitar que se deteriore nuestro modelo cooperativo. Somos una cooperativa y queremos crecer sin dejar de serlo. Lo contrario significaría que el modelo no es válido y ha fracasado. Y nosotros creemos firmemente en nuestro modelo, porque ha demostrado estar en plena forma.

José María Fernández Sousa-Faro
Zeltia

José María Fernández Sousa-Faro
Zeltia

PharmaMar, creada en 1986 en el seno del Grupo Zeltia, es una empresa biofarmacéutica orientada a explorar el universo marino en busca de tratamientos farmacológicos innovadores especialmente en el campo antitumoral. Pionera mundial en el descubrimiento, desarrollo, producción y comercialización de medicinas de origen marino, la empresa factura hoy 80 millones de euros. La visión y la pasión creadora de su fundador, José María Fernández Sousa-Faro, ha llevado a PharmaMar a invertir más de 500 millones en I+D+i para descubrir 700 entidades químicas nuevas, a registrar 1.800 patentes, y a identificar 30 familias de compuestos hasta ahora desconocidas. Premio al esfuerzo es su gran éxito: Yondelis, un tratamiento eficaz para el sarcoma de tejidos blandos y el cáncer de ovario. Fernández Sousa-Faro es catedrático de bioquímica de las universidades Complutense y de Santiago de Compostela, fue consejero director de I+D de Antibióticos S.A. entre otros cargos en la empresa privada, y tiene más de 100 publicaciones y patentes en el área de bioquímica, antibióticos y biología molecular.

Viaje a las profundidades de la salud

Me incorporé en 1985 a Zeltia, la empresa familiar fundada en 1939 por mi padre y sus hermanos, y un año después fundé PharmaMar. Queríamos estar en el sector farmacéutico. Aquel año España entraba en la Unión Europea y, con ello, se acababa la legislación vigente sobre patentes, que permitía copiar: se hacían patentes secas, o sea se copiaba lo que la multinacional había hecho y se presentaba en el registro a veces antes que el original.

Así había vivido el sector farmacéutico español. Pero en 1986 el cambio era obligado y había que investigar de verdad. Yo tenía experiencia por haber sido director de investigación y consejero en Antibióticos S.A. empresa en la que me di cuenta de lo difícil que era competir con las multinacionales haciendo exactamente lo mismo que ellas, porque ellas tenían más recursos. De manera que decidimos apostar por un abordaje nuevo para la búsqueda de medicinas: buscarlas en el mar. El enfoque tenía una lógica: la naturaleza nos ha dado excelentes medicinas. La aspirina, que todos conocemos, el ácido acetilsalicílico, la misma penicilina, proceden de organismos terrestres. Y, en cambio, el 80% de los seres vivos de nuestro planeta son marinos. Nadie había buscado en el mar de forma sistemática, pero la lógica decía que si se habían encontrado en organismos terrestres, los organismos marinos eran un filón sin explotar. Iniciamos la andadura con la fundación de PharmaMar y el tiempo ha venido a demostrar que teníamos razón porque logramos registrar en 2007 en Europa el primer producto, Yondelis, para el tratamiento de sarcomas y, luego, en el 2009, conseguimos de nuevo el registro para el tratamiento de cáncer de ovario. Curiosamente, en 2011 la empresa japonesa Eisai logró la aprobación de la eribulina, otro compuesto de origen marino para el tratamiento del cáncer de mama, lo cual viene a demostrar que en el mar se pueden encontrar medicinas.

Tener resultados cuesta mucho tiempo y dinero. PharmaMar tiene ahora 25 años, aunque hace ya cinco años que tenemos el producto en el mercado, desde 2007.

En el emprendimiento tienes que ser capaz de asumir riesgos, porque no hay ningún camino que esté libre de riesgos. *Vita est militia*, todos los días tienes que ir resolviendo problemas, con golpes de buena suerte y golpes de mala

suerte. En un trayecto tan largo te ocurre de todo. Lo importante es perseverar, pero tienes que tener mucha fe en que el camino que has elegido te llevará a buen puerto. Las grandes multinacionales con todos sus equipos tienen una potencia formidable. Por eso nosotros elegimos un camino en el que ellas no estuvieran. Pongo muchas veces el ejemplo: es como si pretendes llegar por la autopista de Madrid a Barcelona con un Renault Clio antes que un Ferrari. Te van a ganar casi seguro. Así que tendrás que elegir un camino en el que las grandes multinacionales no estén. Y asumir el riesgo de que ese camino te lleve o no te lleve a buen puerto. Pero si lo has estudiado con detenimiento, y toda la lógica te dice que ese camino tiene sentido, tus posibilidades de acertar son muchas. Al elegir el camino de búsqueda de fármacos de origen marino creo que acertamos, no solo porque ya tenemos el Yondelis aprobado en más de 70 países de todo el mundo, sino por lo que viene detrás. Tenemos ahora la Aplidina, en fase III, y un nuevo compuesto mucho más activo que el Yondelis, el PM01183, del que hemos presentado resultados en un reciente congreso en Viena, y que se convirtió en el acontecimiento del congreso. Lo mejor está por venir. Y eso debido fundamentalmente a que elegimos ese camino que nos ha llevado al liderazgo: hemos sido pioneros y ahora somos los líderes en la búsqueda de fármacos de origen marino. Estoy bastante convencido de que tendremos más éxitos todavía.

En la singladura hacia un nuevo fármaco hay momentos muy duros. El más duro fue probablemente en 2003, la primera vez que intentamos sin éxito que nos aprobaran el Yondelis para el tratamiento de sarcomas. Tuvimos que hacer otro estudio casi de cero: se redujo la plantilla en 100 personas, prescindimos de muchos y muy buenos profesionales y presentamos un estudio *ex novo* que finalmente sirvió para que nos aprobaran el Yondelis en 2007. Aquello permitió validar todo lo que estábamos haciendo. Hoy, Yondelis tiene una cuota de mercado en Europa del 44% en el tratamiento del sarcoma de tejido blando. Esa cuota de mercado, alcanzada pese a que nuestro fármaco es más caro por ser más novedoso y específico que el genérico que había antes, pone de manifiesto la fe de los oncólogos en el comportamiento de nuestro producto. Con el paso del tiempo me he ido convenciendo de que, en realidad, el estudio de 2003 era tan bueno como el de 2007, y que nos lo rechazaron por la interferencia decisiva de una multinacional.

Para salir de aquel problema tuvimos que ir creciendo. No empezamos con todo el equipo que tenemos hoy. El primer equipo era de investigación básica; luego, a medida que el proceso fue avanzando, incorporamos oncólogos, expertos en producción industrial de moléculas, especialistas en asuntos regulatorios, comerciales para la red... En este momento tenemos gente de 17 nacionalidades, aunque el 85% son españoles. En nuestra actividad, el perfil profesional más solicitado y difícil de encontrar son los oncólogos. Tampoco es fácil encontrar farmacólogos porque en España no hay mucha tradición farmacológica. Desde esa perspectiva profesional, somos una empresa muy atractiva para trabajar porque, en cierto modo, somos únicos.

De los 157 millones de euros que Grupo Zeltia facturó en 2012, la mitad procede de las actividades de PharmaMar. La farmacología marina está llamada a tener cada vez más peso en el conjunto del grupo, que captó 240 millones de euros en su salida a Bolsa de la mano de HSBC en el año 2000. Hoy, la familia Fernández Sousa-Faro controla entre el 25 y el 28 % del capital.

Es un proceso lógico, aunque la propia naturaleza del negocio de los medicamentos hace que no puedas establecer previsiones muy rígidas. Por ejemplo, el peso de PharmaMar en Zeltia habría crecido mucho más de no haber sido por un problema surgido sin comerlo ni beberlo: Yondelis está autorizado para el cáncer de ovarios, pero hay que administrarlo conjuntamente con Caelix, otro medicamento que ha dejado de fabricarse temporalmente por orden de las autoridades regulatorias norteamericanas. Es un cóctel que funciona muy bien pero el otro fármaco, que no es nuestro, tiene suspendida la producción. Hemos dejado de ingresar unos 25 millones de dólares. Buscamos suministros alternativos en Corea y en Italia, aunque nos han prometido que se restablecerá el suministro. Aun con todo eso, el año pasado entramos en beneficios.

Hay que tener en cuenta que en el proceso de investigación del Yondelis hemos invertido unos 400 millones de euros, aunque parte de esa inversión no es nuestra porque estamos co-desarrollando el producto con Johnson & Johnson. PharmaMar se ha reservado la comercialización del Yondelis en Europa y hemos vendido la licencia para el resto del mundo a Johnson & Johnson, excepto para Japón, donde tiene la exclusiva Taiho Pharmaceuticals, la firma número uno en oncología en Japón. Esos licenciatarios han cofinanciado la inversión en Yondelis.

Es importante destacar que hemos logrado reducir el coste de poner un producto en el mercado desde que lo descubres. Lo habitual es que ese proceso

ronde los 1.000 millones. Nosotros lo hemos hecho con bastante menos, con 400. Para una empresa pequeña como nosotros, contar con estos socios a la hora de licenciar el Yondelis suponía validar lo que estábamos haciendo, dar credibilidad a nuestra idea de que buscar medicinas en el mar tenía todo el sentido del mundo. Eso, sin olvidar que esos dos socios nos ayudan a cofinanciar el desarrollo comercial del fármaco. Desarrollar una red comercial en Europa ya es un gran reto. ¿Qué decir sobre hacerlo en el mundo entero? Hubiera sido demasiado costoso y lento porque no estamos especializados en superar todas las exigencias regulatorias en países como Líbano, Tailandia, Filipinas, Colombia, Chile...

No es lógico que exista tanta fragmentación regulatoria y tan preventiva. Se está creando una burocracia excesiva. En *El emperador de todos los males*, Premio Pulitzer, escrito por el oncólogo americano de origen indio Siddharta Mukerjee, se narra una interesante biografía del cáncer. Es una enfermedad terrible contra la que, tal y como describe el libro, ha habido avances: dos pasitos adelante, un pasito atrás. En Estados Unidos cuatro centros tomaron el liderazgo contra la enfermedad: Massachusetts General Hospital (Boston), Memorial Sloan-Kettering de Nueva York, MD Anderson de Houston y NCI de Washington. No tuvieron que afrontar tantas trabas regulatorias. Si las hubiesen tenido, probablemente todos esos avances en la lucha contra el cáncer habrían sido mucho más difíciles. Actualmente, hay demasiadas trabas, cada vez se tarda más en desarrollar un producto y hay cosas que no se pueden hacer porque lo impide una compleja telaraña de trabas regulatorias.

En la raíz de esta situación está el miedo. Quieren estar seguros, seguros de todo. Y aspirar a estar completamente seguros de todo en esta vida consume un tiempo tremendo mientras los enfermos siguen con sus enfermedades. Ese tiempo conlleva que los gastos de desarrollo del fármaco sean cada vez mayores y que los costes se disparen, lo que se traduce en unos precios finales que los gobiernos ya no pueden pagar. Estamos en un callejón sin salida en este tema. Es muy duro poner obstáculos al acceso de los enfermos muy graves a estas medicinas tan importantes. ¿Cómo explicar que un enfermo no puede curarse por falta de dinero para comprarse la medicina? Al final, es un tema de prioridades. ¿Tenemos el dinero o no lo tenemos? Si tenemos el dinero, ¿a qué lo asignamos? Hay que fijar prioridades.

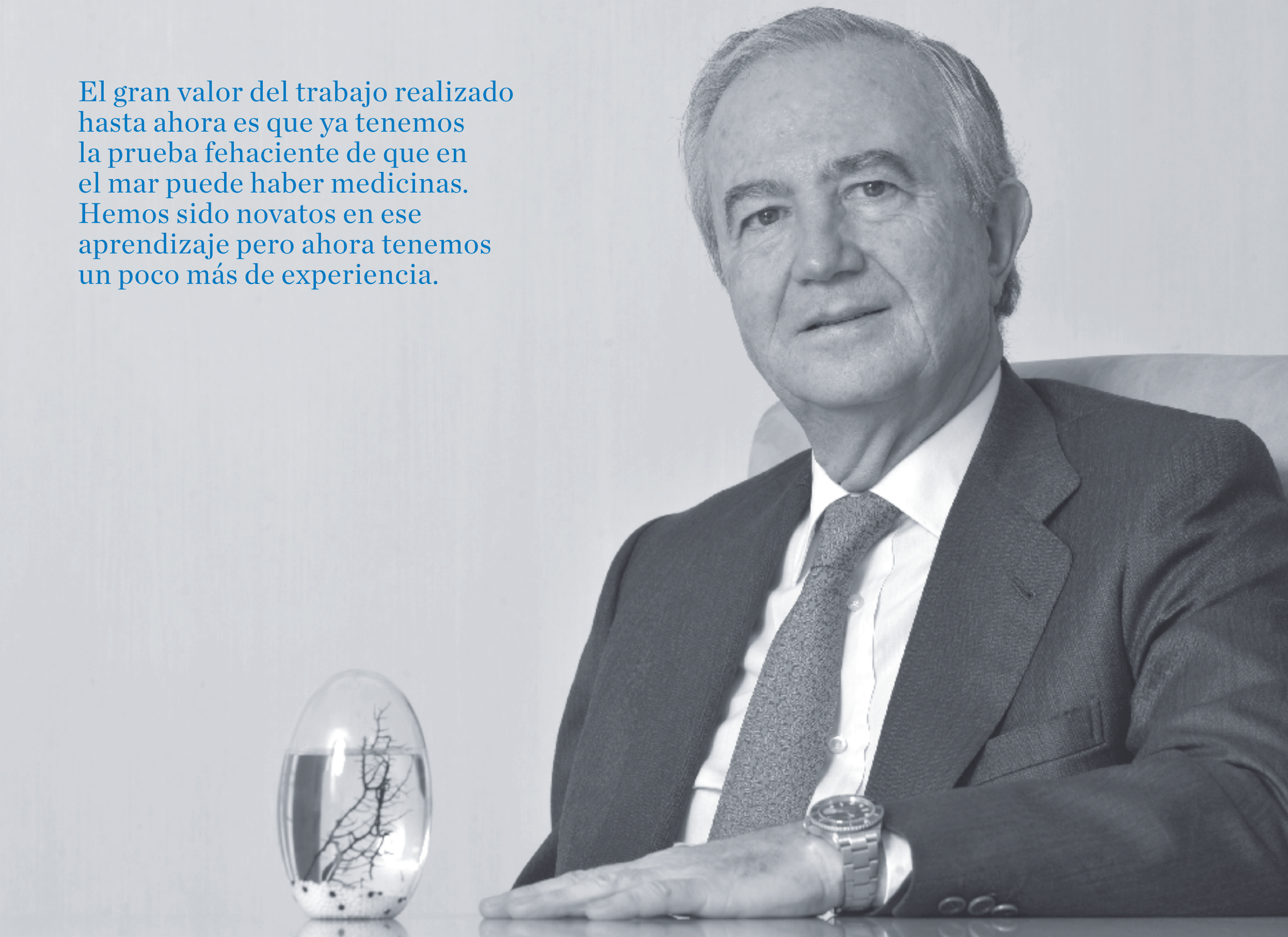
No tengo la varita mágica para resolver el problema. Una forma de aliviarlo, al menos, sería eliminar burocracia en el desarrollo de los fármacos.

La burocracia es enorme, se retroalimenta porque el funcionario trata de justificar su trabajo y para hacer ver su importancia pide este dato, este otro y el de más allá. Cuando todos esos datos se tienen y se entregan ha pasado un tiempo precioso en el desarrollo de un fármaco. Eso se debería aligerar. No es normal que entre fases clínicas pueda transcurrir un año o año y pico hasta que empieza la siguiente fase. No se entiende. Por ejemplo, para casos extremos de enfermedades incurables, hay un consentimiento escrito del paciente porque cuando ya llega el tratamiento experimental es que todo lo que hay disponible se le ha dado y no ha funcionado. El médico, que también tiene un código ético, decide si le da el fármaco experimental. Situar por encima de ese médico unos comités éticos, un regulador y las agencias del medicamento de cada país, es más y más coste añadido. El mayor riesgo es tener a miles de pacientes retrasándoles una medicina, o prohibiéndola para siempre... Los reguladores están pidiendo hoy que para aprobar un fármaco el resultado del ensayo clínico sea 95 veces el mismo sobre 100 pruebas. Eso quiere decir que si en 100 pruebas se repite el resultado en 92, ya no te lo aprueban... Cada vez que el regulador exige que se emplee más tiempo en poner un fármaco en el mercado se está estrechando la ventana de recuperación de la inversión, con lo cual los precios son más altos. Habría que alargar la vida de las patentes y permitir a las compañías que recuperen la inversión en plazos más largos.

Hasta el momento, PharmaMar ni ha querido ni ha buscado oportunidades para comprar otras compañías en el mercado. Tampoco ha recibido ofertas de compra. Quiere ser protagonista de su propia historia. Cuando lo necesitó, buscó alianzas internacionales –Johnson & Johnson y Medimetriks en Estados Unidos, Taiho en Japón, y Marinomed en Europa– con los grandes del sector y dinero en los mercados de valores.

Estar en la Bolsa te beneficia o perjudica en función del momento. Nos vino muy bien en el año 2000, cuando ampliamos capital de la mano de HSBC y captamos 240 millones de euros en inversión extranjera. El inversor español no entendía muy bien lo que hacíamos. En cambio, tuvimos mucho inversor europeo y americano. Coincidió con el *boom* de las tecnológicas. Sin embargo, hay momentos como el actual en que ser una empresa cotizada en España nos penaliza mucho. Nuestra capitulación bursátil es cuatro o cinco veces inferior a la que tienen empresas similares a PharmaMar: las biotecnológicas norteamericanas,

El gran valor del trabajo realizado hasta ahora es que ya tenemos la prueba fehaciente de que en el mar puede haber medicinas. Hemos sido novatos en ese aprendizaje pero ahora tenemos un poco más de experiencia.



perfectamente comparables, valen cuatro o cinco veces más en Bolsa. No descartamos salir a cotizar fuera, lo estamos analizando pero no hemos tomado ninguna decisión.

Ahora la marca España, desafortunadamente, penaliza mucho. Desde marzo de 2011 casi ni quieren recibirnos los fondos americanos y europeos que solíamos visitar en otras ocasiones cuando hacíamos *roadshow.* Tenemos que imitar el ejemplo de otras grandes empresas españolas y ganar presencia internacional. En nuestro sector, en biotecnología, hay que estar en Estados Unidos, porque está a gran distancia de los demás. Allí, inversores potenciales y medios de comunicación entienden mejor que en Europa lo que está haciendo el sector.

Las estadísticas oficiales sitúan la inversión española en I+D respecto al PIB en la cola de Europa. Algo estamos haciendo mal. Los que tienen más poder para cambiar eso son los gobiernos. Eso, suponiendo que haya alguna posibilidad de cambiar algo porque, a lo peor, resulta que los españoles tenemos genéticamente una aversión al riesgo y por lo que sea no queremos apostar por la I+D. Corea del Sur, un país con 48 millones de habitantes, comparable con el nuestro, está dedicando el 6% del PIB a I+D. Nosotros, con 46 millones de habitantes, dedicamos el 1,17%. En Corea están haciendo cosas impresionantes en tecnología y se están poniendo por delante de otros países desarrollados. Venden coches con siete años de garantía, han lanzado el teléfono Galaxy para competir con Apple, son los números uno en pantallas táctiles flexibles de grafeno... Y todo eso solos, sin nadie que les arrope como a nosotros que tenemos a la Unión Europea. La diferencia está en que el gobierno coreano cree que la investigación y la sociedad del conocimiento llevan a un país a estar en cabeza en desarrollo, a subir unos peldaños por encima de otros países. La realidad es que el futuro es muy preocupante: estamos en la cola de Europa y, encima, estamos haciendo más recortes en I+D. Desde luego no aspiramos a estar en cabeza. Lo dijo Angela Merkel: hay que hacer muchos recortes menos en dos cosas, en educación y en investigación. Merkel no quiere comprometer el futuro de Alemania.

José María Fernández Sousa-Faro es un consumado buceador. Se ha sumergido prácticamente en todos los mares del mundo, desde la gran barrera australiana al Caribe. Parte importante de los procesos de investigación de PharmaMar comienzan con las expediciones de recogida de muestras de especies marinas que hacen los equipos de buceadores. Ocho veces al año, los científicos buceadores se desplazan hacia las áreas de búsqueda. La empresa tiene hoy un banco con 130.000 muestras.

Procuro entregarme al 100% en todo lo que hago, sea el trabajo o sea el descanso. Pero no es lo mismo bucear por afición que bucear profesionalmente. Los buceadores de las expediciones de búsqueda bajan a más de 100 metros de profundidad, con bombonas con tres gases, tienen que hacer una hora de descompresión...

No es tarea fácil recoger las muestras. Tienes que tener permisos para bucear y para sacar muestras del país y luego exportarlas a España. Eso requiere negociaciones que pueden tardar un año o año y medio, en función del país. No es lo mismo negociar con Noruega que con Madagascar. En cada caso las negociaciones son diferentes. En algunos casos es cuestión de dinero. En otros, de comprometerte con una universidad local para traer estudiantes de allí a España y darles formación. En cuanto a la recogida de muestras, en algunos casos está prohibido tomar determinadas muestras, en otros no puedes coger más de 100 gramos de muestra para evitar que arrases un fondo.

En el mar estamos encontrando moléculas muy potentes, que es digamos un plus adicional. No somos los únicos. Eisai tiene aprobada desde 2011 la eribulina, un fármaco de origen marino derivado de un compuesto que se extrae de una esponja. Otras empresas extranjeras nos buscan para cerrar acuerdos de colaboración en investigación, porque, se les hace muy cuesta arriba partir de cero en proyectos que nosotros venimos desarrollando desde hace tiempo.

El valor de nuestra biblioteca de muestras es incalculable. No solo por lo que nos ha costado sino porque, si te pones a buscarlas, tienes que organizar a todos los equipos y emplear un tiempo que los demás no tienen. Nuestras muestras proceden de muchas partes del mundo: Noruega, la Antártida, Caribe, Indonesia, Papúa, África, Madagascar, Mar Rojo, Golfo Pérsico... de todas partes. Por eso nos buscan para colaborar.

Es nuestro valor diferencial. Nos inspiramos en el mar mientras otros investigadores siguen caminos distintos: química sintética, *molecular modeling*, otro tipo de aproximaciones biológicas con anticuerpos monoclonales... Al final, solo nos inspiramos en que nuestras moléculas vengan del mar, pero el resto, que vengan de síntesis, que vengan de anticuerpos desarrollados biológicamente, nos pone a todos en la misma línea de salida porque, luego, los tiempos de desarrollo son los mismos para todos: tenemos que hacer pre-clínica, fase 1, fase 2, fase 3... Nos diferenciamos en que nuestra materia prima de investigación viene del mar y en que estamos en programas de investigación muy novedosos y potentes. Pero los desarrollos son los mismos.

El gran valor del trabajo realizado hasta ahora es que ya tenemos la prueba fehaciente de que en el mar puede haber medicinas. Hemos sido novatos en ese aprendizaje pero ahora tenemos mucha más experiencia. Y contamos con los ingresos por ventas de Yondelis. En 2012 hemos entrado en beneficios después de mucho tiempo y la lógica me dice que lo mejor está por venir. De hecho, ya sabemos que tenemos ahí un compuesto mucho mejor que el Yondelis, el PM1183, y alguno más que viene detrás, el PM60184, que llevan códigos numéricos porque todavía están en una fase temprana de pruebas. Pero sabemos que estos dan mucha más actividad que el Yondelis en las mismas etapas de pruebas. Por ejemplo, el nuevo, el PM1183, es activo en cáncer de mama y en cáncer de pulmón, dos grandes indicaciones donde el Yondelis no fue activo. Esta nueva molécula está siendo mucho más activa, mejor tolerada, tiene más ventana terapéutica y, por tanto, es mejor que Yondelis. De aquí a diez años vamos a tener aprobadas más moléculas nuestras: si lo hicimos con Yondelis cuando no teníamos esta experiencia, parece lógico que seamos capaces de llevar a buen puerto estas nuevas moléculas más prometedoras que Yondelis en esta fase de desarrollo.

Además, vamos a tener una red comercial en Europa que nos va a hacer muy atractivos para los investigadores de otras moléculas antitumorales. Parece lógico que seamos los distribuidores ideales de productos no masivos que requieran una distribución muy cuidada.

La clave en este sector, como en muchos otros negocios, está en no tener aversión al riesgo. En España, y en Europa en general, nos hemos quedado sin genes aventureros: los que tenían menos aversión al riesgo, forzados por las circunstancias, cruzaron el Atlántico y se fueron a Estados Unidos. Por eso en Estados Unidos hay muchísima menos aversión al riesgo que en Europa. Lo atribuyo a que allí tienen el gen emprendedor. En mi caso, mi padre fue un gran emprendedor. Decidió fundar Pescanova, fundó Transfesa, fue el primero que cultivó el kiwi en Europa... El profesor Menno van Duk, fundador de una universidad en Holanda, me dijo: “Tu teoría de los genes es correcta; hemos hecho un estudio en Australia para saber quiénes eran los empresarios más emprendedores desde la Segunda Guerra Mundial. Resultado: en los años 50, los alemanes, los hijos de alemanes que llegaron aquí para hacer labores de jardinería, limpieza... pero dieron educación a sus hijos, que son los emprendedores, los que no tuvieron aversión al riesgo de viajar. En los 60 fueron españoles, portugueses y griegos; en los 70, pakistaníes e indios; ahora, frecuentemente

son de Camboya, Vietnam”. Los hijos de los emigrantes –que corren el riesgo de cambiarse de país sin conocer el idioma, buscando un trabajo– son los que mejor dan la talla como emprendedores, creando nuevas empresas, asumiendo riesgos... Lo importante es asumir riesgos, a todos los niveles. Y ahí está la solución también al problema de los medicamentos, porque los reguladores tienen que asumir el riesgo de equivocarse. Hay que tomar riesgos, tener visión.

Josep Ferrer Sala
Freixenet

Josep Ferrer Sala
Freixenet

Para conocer la historia del Grupo Freixenet hay que remontarse a 1861. Ese año el Gobierno crea las contribuciones y el bisabuelo de Josep Ferrer ya se dedicaba a la comercialización y exportación de vinos. A su muerte, las necrológicas de la prensa comarcal y local decían que era el fundador de la primera casa exportadora de vinos de Sant Sadurní d'Anoia. La filoxera y la pérdida de las colonias españolas obligaron a su heredero, Joan Sala Tubella, abuelo de Josep Ferrer Sala, a cerrar el negocio. Hoy, el Grupo Freixenet es un líder mundial en la venta de vinos espumosos, con una facturación de más de 500 millones de euros.

Cómo fraguar la excelencia de una marca

Entonces las colonias eran los mercados más fáciles para un exportador español. Allí, los españoles estaban en su casa. Ir a Argentina, por ejemplo, costaba un poco más porque la guerra por la independencia había dejado un sentimiento poco proclive a los españoles. Se exportaba también a Estados Unidos a través de México... Pero el negocio se va al garete y se vende.

Mi madre, heredera de los Sala, se había casado con Pere Ferrer Bosch, de la finca La Freixeneda, muy cercana a la que tenían los Sala en San Quintín. Pere Ferrer había estudiado, tenía una preparación mejor que la de mi abuelo, que se dedicó mucho a la política y menos al comercio, y en 1914 se dijo: "Tenemos bodegas, tenemos fincas con vinos, lo tenemos todo, ¿por qué no ponemos otra vez en marcha esto?".

Y así lo hicieron. En las instalaciones de Sant Sadurní, que había hecho mi abuelo, mi padre reinició el negocio: puso en marcha la iniciativa, recuperó el espíritu comercial y empezaron a trabajar. Codorniú también había empezado hacía poco pero nos llevaba unos años de adelanto. Mi madre me decía que la ventaja de Codorniú respecto a Freixenet se debía a que ellos pudieron aprovechar la Primera Guerra Mundial (1914-1918) y nosotros, en ese momento, prácticamente nos estábamos preparando. En nuestras estadísticas, las primeras bodegas que se abren de esta casa son de 1914. Pero claro, no tenían *stock*, y no podían atender una demanda grande como sí pudieron hacer los Raventós.

Pere Ferrer estaba especialmente capacitado para la comercialización. Vendía, al principio, en España. Luego, comenzó a exportar a Islandia, porque unos acuerdos comerciales con España permitían el trueque o intercambio: los islandeses enviaban bacalao y los españoles lo intercambiaban por vino. Desde el principio se inclinó por elaborar exclusivamente cava con el método de la Champaña (Francia).

Mi abuelo se dio cuenta muy pronto de que el mercado español era pequeño para sus ambiciones y las de su mujer. Mi madre se dedicaba mucho al negocio: le apasionaba el laboratorio y, mientras mi padre viajaba, ella se quedaba aquí con sus padres. El día que murió, con 88 años, había estado por la tarde trabajando. Sabía muchísimo de vino. Gran parte de lo que yo sé de

vinos, además de los estudios, me viene de ella. Entonces el vino se guardaba en barricas de 220 ó 250 litros, y antes de hacer el *coupage,* la mezcla para el embotellado, ella iba barrica por barrica y lo probaba. Me llevaba a mí de la mano con diez años, íbamos con un hombre delante con una escalera para las barricas de arriba y un tubo de cristal, dos vasitos y mi madre me preguntaba: "¿Qué le encuentras a este vino?". "Este vino... yo qué sé... parece que tiene una acidez... No me gusta...". Y decía: "Márcalo". Y yo lo marcaba.

La guerra civil española destrozó a la familia Ferrer y truncó sus expectativas empresariales. Las tres hermanas de Josep Ferrer Sala, Pilar, Carmen y Dolores estudiaban en un colegio en Perpiñán, cerca de la frontera francesa.

Tengo tres hermanas que viven todavía. Tienen más de 90 años. La mayor, Pilar, es la madre de los Bonet Ferrer. La otra, Carmen, es la madre de los Hevia Ferrer. Y la tercera, Dolores, no se casó y no tiene descendencia.

En julio de 1936 mis padres fueron a buscar a Francia a mis hermanas, que estudiaban en un colegio cerca de la frontera, en Perpiñán. Se enteraron por la radio del asesinato de Calvo Sotelo. En contra del criterio de mi madre, mi padre decide regresar a Barcelona para hacerse cargo de sus padres, de mi hermano Joan y de mí. "Tenemos que volver; nuestra obligación es estar con ellos".

El padre de Josep Ferrer volvió a Barcelona a buscar la muerte con 44 años. Lo asesinaron los milicianos. A su hermano mayor, Joan Ferrer Sala, lo hicieron desaparecer. Su cuerpo nunca se pudo encontrar.

Mi madre y mi hermana mayor recorrieron toda Cataluña buscando el cadáver. Una investigación sobre memorias escritas por milicianos nos llevó a concluir que a mi padre lo cogieron con mi tío Botía en un piso detrás del palacio de justicia, delatados por un policía de la Generalitat que era vendedor de Freixenet. Mi hermano Juan fue detenido cuando buscaba un coche para pasar la frontera. Por las memorias de los que fueron jefes de los grupos milicianos, sabemos que la Generalitat les dejó hacer... Nosotros éramos parientes del presidente del Parlament, Joan Casanovas, y mi hermana y una prima, hija de otro hermano, fueron al Parlament para hablar con Casanovas. No les dejaron entrar y tuvieron que decir en la puerta: "Dile al señor Casanovas que salga un momento, es un tema de vida o muerte". Finalmente, salió Casanovas, le explicaron el

problema y él dijo: "No os preocupéis, yo les mando guardias". Enviaron una furgoneta de guardias pero no sirvió para nada. Sirvió para que mi padre y mi tío Juan salieran de su refugio en el coche de los guardias. Aparecieron muertos al día siguiente en la Diagonal esquina con Pedralbes.

A mi hermano Juan Ferrer Sala no lo hemos encontrado nunca. Su última pista se pierde en una casa de la Avenida del Tibidabo, donde su captores les pedían dinero y joyas para, supuestamente, trasladarlos a Francia al anochecer. No pasaron de Montcada. Los asesinaron y los tiraron a los hornos de cemento. Sin dejar rastro.

Durante la guerra civil, Freixenet fue una de las muchas empresas que se colectivizaron. La gestión estaba en manos de un comité. Se portaron bastante bien. Mi madre conocía a algunos de ellos y les pedía que no vendieran botellas porque, cuando finalizase la guerra, las íbamos a necesitar. Al terminar la guerra tuvimos que empezar de nuevo. Mi madre, con el apoyo sobre todo de mi hermana mayor, la madre de Josep Lluís Bonet, recompuso la situación. También fueron años duros porque las represalias por supuestos actos durante la guerra eran algunas veces indiscriminadas y mi madre no podía permitir que fusilaran o condenaran a muerte apoyándose en falsas acusaciones...

Mi padre, antes de que fuera asesinado, se percató de que el mercado español no era suficiente. No pudo llevar a la práctica algunas de sus ideas pero era un visionario. En 1935, después de la ley seca, viajó a Estados Unidos y se estableció en Nueva Jersey. Como no tenían vinos ni viñas, los vinos se mandaban desde aquí. Siempre defendió que para ir bien en el negocio necesitábamos una casa en Francia, porque esto daría prestigio al cava: "Podemos situar al cava en un nivel un poco más alto...", decía. Después de la Segunda Guerra Mundial yo pongo en práctica estas ideas y Freixenet compra la casa Champagne Henri Abelé, en Reims.

Después de la guerra civil, el mercado interior era muy débil. El desarrollo de la empresa se frenó. La economía española atravesaba momentos muy difíciles pero en 1941 el grupo lanzó el cava Carta Nevada, con el tiempo una de sus marcas estrella. Josep Ferrer Sala maduró la idea de su padre: "Para crecer, había que salir de España". A principios de los 70, con la marca Freixenet ya consolidada en el mercado interior, se inicia el asalto a los mercados internacionales. En 1974 se lanza la marca Cordón Negro, actual líder en exportación con presencia en 140 países y con tres millones de botellas vendidas.

Mi mujer Gloria y yo recorrimos los Estados Unidos, visitamos muchísimas ciudades, tal y como habíamos hecho en Europa durante nuestro viaje de novios. Alemania fue el primer mercado que visité después de la Segunda Guerra Mundial. Estaba todo tan destruido que no pudimos avanzar. Con el gran apoyo de Gloria, fuimos a Inglaterra. Ofrecíamos las muestras de cava que llevábamos a distribuidores e importadores: "Pruébelo y díganos qué le parece". Lo probaban y decían: "Es bueno, no está mal, pero no veo dónde pone Eperney, Reims...". Le contestábamos que era un producto de España, de Sant Sadurní d'Anoia, cerca de Barcelona, y nos remataban con un "Lo siento mucho, pero aquí no es comercial, no lo puedo vender".

Nos tuvimos que establecer allí en el Reino Unido, con nuestra propia compañía, ahora llamada Freixenet UK. Yo quería conservar el nombre antiguo, pero a los comerciales de aquí, de exportación, les parecía que se vendía más con el nombre de la propia marca. Por eso la compra de Henri Abelé, en Champaña, nos dio tanto prestigio. No hemos tenido interés en hacerla crecer porque nuestro negocio es el cava pero nos ha permitido fraguar un concepto de excelencia de marca como elaboradores de cava y de champán francés.

Siempre he pensado que nuestro mercado es el mundo entero. Esa idea, importantísima, te lleva a que cualquier país puede ser un consumidor de tus productos. Lo llevábamos en los genes desde el primer Sala. Por eso, en Estados Unidos buscamos el mejor sitio para establecernos. Se trataba de dar un paso más. No solo de poner una bodega sino de tener viñedos. Así nace la compañía Gloria Ferrer, el nombre de mi mujer, en Sonoma (California), en el valle más cercano al mar, el mejor para la uva chardonnay, especialmente apta para la elaboración de cavas, champanes y espumosos. Después hicimos unas cavas en Querétaro, México, donde también está creciendo el mercado. Los viñedos de México nos permiten producir unos dos millones de botellas que, como no existe el problema del euro, se venden bien. Recuerdo que en la inauguración de las cavas de Sonoma estaban el presidente Pujol y Plácido Domingo, que cantó. Cada uno entregaba una bandera: Plácido Domingo, la española; Pujol, la catalana; y yo, la de California. No podías izar la bandera americana si no estabas autorizado para hacerlo y tuvimos que ir a buscar un marine...

Antes de entrar en Francia, Estados Unidos y México, Freixenet ya tenía unos ingresos superiores a los 200 millones de euros. La empresa había generado suficientes recursos como para comprar una bodega en la Champaña y, casi a continuación, establecerse en Estados Unidos y Australia. La internacionalización no

impidió a la familia seguir mirando hacia dentro: la firma construyó bodegas en Rioja, Ribera del Duero, Priorat. Para mediados de los 80, el Grupo Freixenet se alzaba con el liderazgo mundial en la producción de cava, vinos espumosos elaborados por el sistema tradicional.

La adquisición en 1984 de los activos bodegueros de la antigua Rumasa supuso un salto muy importante. Teníamos una red comercial muy fuerte y con la compra de esas cavas, que estaban en buenas condiciones, y con su producción lista para salir, nos permitió mejorar el rendimiento de nuestras redes comerciales. También fue un beneficio grande para el personal que trabajaba allí; la compra les evitó el desempleo.

Aquí en Sant Sadurní d'Anoia siempre hemos hecho obras de mejora, ampliaciones, cambios en los procesos, mecanización... Nunca abandonamos el concepto de que debíamos ser los que elaboraran a un coste más bajo y mejor, respetando siempre los conceptos de Dom Perignon. Pero lo que no tiene sentido es aplicar el sistema artesanal con tanto rigor que un obrero tenga que llevar en cada brazo una cesta con 12 botellas, si eso lo puede hacer una máquina. Ahora tenemos 30 robots que hacen ese trabajo, te llenan contenedores y pueden mover hasta 500 botellas a la vez.

También innovamos con la publicidad. Teníamos la idea clara de hacer una publicidad divertida. Que el público espere el espectáculo, porque va a salir tal señor o tal señora bailando... ¡A ver quién sale este año! Eso es lo que atraerá a la gente y así surgió el anuncio. Leopoldo Pomés, director publicitario de Freixenet, fue el creador de la burbuja, y la burbuja sigue ahí.

Josep Ferrer Sala estudió enología en Vilafranca del Penedès y años después fue alumno del IESE de la Universidad de Navarra, que él considera una de las mejores escuelas de negocios del mundo, y que tiene una cátedra dedicada a la empresa familiar. Grupo Freixenet es una empresa 100% familiar que, por el momento, no cuenta con protocolos de gestión. Son tres las generaciones del grupo Freixenet, que se inicia con Pere Ferrer Bosch y su esposa Dolores Sala y continúa con sus cuatro hijos, los Ferrer Sala: Pilar, Carmen, Lola y Josep, de los cuales cada uno tiene el 25% del capital del grupo, salvo Carmen que legó la mitad de su propiedad a sus hijos (12,5%).

Nunca ha habido enfrentamientos en la familia, en primer lugar porque había una autoridad, la de mi madre, que aunque no estuviera muy metida en

Innovamos con la publicidad; teníamos una idea clara de hacerla divertida, que el público espere un espectáculo y le atraiga. Surgió la burbuja... y sigue ahí.

el día al día, sí estaba presente. No asistió jamás a ningún consejo de administración. Ella no necesitaba consejos de administración porque mandaba muchísimo y yo reunía a mis hermanas para informarles de la marcha del negocio. Cuando murió mi madre yo pasé a la presidencia y mis hermanas siempre han estado a mi lado: yo decía blanco y ellas decían blanco, yo decía negro y ellas decían negro. No hemos tenido ningún problema. Siempre ha existido una confianza absoluta. Mis hermanas preguntaban con humor: "¿Nos pagarás dividendo este año?". Luego han venido dos sobrinos y por ahora funcionan bien.

Intenté introducir un protocolo y fracasé. Ahora tengo de nuevo encima de la mesa otra vez un protocolo porque quizás conviene volver a estudiar este asunto, porque ya nos encontramos que algunos miembros de la familia no van a encontrar trabajo y tendrán que venir aquí a la casa madre. Creo que es bueno poner orden en estos temas, aprovechar las normas internas, que estaban ahí, y ponerlas al día. De momento, hay 12 primos que han convivido mucho y muy bien.

El primer ejecutivo del grupo es ahora Pere Ferrer Noguer, hijo de Josep y de Gloria, que fue quien lanzó las bodegas de Sonoma (California). El grupo obtiene casi la mitad de sus ingresos en el mercado español. El resto procede del exterior. Josep Ferrer se ha propuesto restaurar las masías familiares. Los proyectos se los encarga a Josep Lluís Bonet Pastor, arquitecto, hijo del actual presidente de Freixenet, Josep Lluís Bonet Ferrer. Ahora trabaja en la Casa Sala, donde nació el grupo, en San Quintín.

También he restaurado Casa Sala, la masía familiar de los Sala. La he recuperado como una cava súper artesana. El vino se mueve por gravedad, no hay bombas para mover el líquido ni maquinaria, salvo la de las etiquetas. La prensa de uva es la que compró mi padre en Francia en 1905.

Ferrer lamenta que la imagen del cava frente al champán no haya mejorado mucho con el paso de los años. Es consciente de que hay champanes buenos, malos y mucho peores, a los que supera un buen cava.

Esa es la realidad. No hay ninguna duda. Ahora tenemos un problema con la marca blanca. La marca del distribuidor que se vende a precios muy baratos

castiga al payés porque la uva se le paga más barata... Es una desgracia para todo el mundo. Y a veces también lo exportan. Llegan productos a unos precios irrisorios, sobre todo a mercados grandes como Inglaterra. Nosotros, con la marca Freixenet, no producimos marca blanca, pero hemos decidido que una de las antiguas empresas del grupo Rumasa, Castellblanc, que hace muy buen producto, pueda producir la marca blanca. La distribución manda y domina. La distribución viene y dice: "Quiero un producto que valga tanto, un precio muy barato", y tienes que hacérselo.

Juan Manuel González Serna
y Lucía Urbán López
Grupo Siro

Juan Manuel González Serna
y Lucía Urbán López
Grupo Siro

Desde su comienzo en 1991, Grupo Siro se ha convertido en uno de los mayores grupos empresariales en el sector de la alimentación en España. Este proyecto, liderado por Juan Manuel González Serna y Lucía Urbán López, se ha ido configurando por la adquisición y posterior integración de varias empresas y centros de producción implantados en el mercado nacional. En 2011 inició el camino de la internacionalización con la entrada en el mercado estadounidense y actualmente tiene oficinas en Estados Unidos, Inglaterra y Portugal. Grupo Siro cuenta con 25 centros, en los cuales trabajan más de 3.664 personas. En 2012 facturó unos 544 millones de euros. El futuro del Grupo Siro pasa por potenciar un modelo de empresa sostenible, con presencia internacional, que mediante la innovación y la eficiencia desarrolle las alianzas con todos sus grupos de interés.

El valor del compromiso social rentable

Juan Manuel González Serna: El origen del Grupo Siro es un modelo de empresa, un modelo de gestión que nace en 1991 cuando abandono el negocio que creó mi abuela, Honesta Manzaneque, en el que estuve como director general durante 11 años. Tuve la suerte de ayudar a que la facturación se multiplicara de 300 millones de las antiguas pesetas a 8.500 millones de pesetas. Hablo de la compañía que crearon mis abuelos y que llevaba el nombre de mi abuela.

Aquella empresa tenía su actividad centrada en el mundo de la agroindustria: harinas, pastas alimenticias, piensos compuestos, cereales, agricultura... y yo, desde que era pequeño, siempre había estado de una forma u otra ligado a ella. Aquella experiencia profesional, que duró 11 años, fue en singular, ¿no, Lucía?

Lucía Urbán López: Bueno, en singular tu herencia y el patrimonio de tu familia. En plural, para mí, el conocimiento. Mi padre era funcionario y cuando me casé con Juan Manuel nos fuimos a vivir a Ciudad Real, previo paso por el IESE y por la empresa familiar en Cádiz. Cuando llegamos allí, tuve un enorme aprendizaje al constatar que en una empresa familiar los valores son totalmente distintos y singulares, como, por ejemplo que a los empleados se les llamase hermanos: hermano Ángel, hermano Luis...; cosas muy peculiares, aunque el vínculo de tu familia y de tu responsabilidad siempre exista.

JMGS: Sí, fue una gran experiencia: desde los 23 años (nos habíamos casado dos años antes) hasta los 34 trabajando como director general en la empresa que creó mi abuela y que continuaron mis tíos. Abandoné la empresa porque fracasé, no en un sentido económico, sino en el de no haber sido capaz de hacer comprender a la familia que una empresa no es un cortijo y que era imposible una dirección general colegiada de siete personas. Hay organizaciones que llevan cientos de años funcionando y no tienen dirección colegiada. No pude convencerles de que la familia no es la empresa y que las normas de actuación en una familia son distintas de las normas por las que se rige una empresa. Las normas de una familia han de presidirlas el amor y la igualdad, y en una empresa las normas están orientadas por el criterio de la cuenta de resultados y el servicio a los cinco grupos de interés en los que el capital es el último.

LUL: Muy diferente, ¿verdad?

JMGS: Me fui y partimos de cero. Ocho meses después de abandonar la compañía, con una mano delante y otra detrás, aproveché la oportunidad de adquirir Galletas Siro a Danone, endeudándonos en el 100% del valor de adquisición. Nuestro patrimonio era una casa en Arenales de San Gregorio, una pedanía entre Tomelloso y Campo de Criptana, que sigue siendo nuestra casa. No era mucho lo que valía pero el banquero Tomás Parejo, entonces presidente del Banco de Granada y alto directivo del Banco Central, confió en el proyecto que le planteamos y nos facilitó un préstamo de 350 millones de pesetas para comprar Galletas Siro a Danone.

LUL: No teníamos nada, estábamos pelados, porque la casa de Arenales no valía nada. Nos fuimos a vivir a casa de mis padres.

JMGS: Desde la adquisición en 1991 de Galletas Siro hasta hoy han pasado muchísimas cosas. Lo primero es que tuvimos la suerte de poner en práctica y de hacer realidad el modelo de empresa que habíamos idealizado. Lo segundo, que disfrutamos la fortuna de poder devolver el dinero dos años después, y pedir nuevos créditos para comprar la segunda empresa, Reglero, a la familia ex propietaria de Viscofan.

Desde 1991 hemos adquirido en nueve ocasiones los negocios en España de compañías multinacionales y en cinco ocasiones los negocios de compañías familiares españolas. En ese tiempo, hemos cerrado tres fábricas con sentido de la responsabilidad, recolocando a las personas, produciendo productos diferentes. Hemos construido nueve fábricas nuevas. Y de los 84 colaboradores que teníamos en 1991 hemos pasado a 3.670. De una facturación de 9 millones de euros hemos saltado a los 544 millones en 2012.

En abril de 2011 Grupo Siro adquirió a Nutrexpa una fábrica de galletas en Jaén, con una capacidad de producción de 20.000 toneladas. Fue un importante refuerzo para la capacidad productiva del negocio de galletas que permitió satisfacer el crecimiento de la demanda de Mercadona, su principal cliente.

JMGS: Hemos sacado adelante empresas que grandes grupos no fueron capaces de rentabilizar. Casi siempre han sido fábricas o negocios que, efectivamente, ellos no eran capaces de sacarle partido. ¿Por qué nosotros sí? Porque ejecutar nuestro modelo de negocio era mucho más económico y porque le dábamos –y le damos– importancia al céntimo. Otros le daban menos importancia. Además, hemos intentado, unas veces de forma poco explícita y ahora mucho

más explícita, darle el máximo valor, ofrecer siempre lo mejor, a todos nuestros grupos de interés.

Nos hemos ido convenciendo, y ahora somos capaces de contarlo y demostrarlo, de que si somos la compañía que mejor trata a todos sus grupos de interés –clientes, personas, proveedores, sociedad y capital– siempre secuencialmente, empezando siempre por el cliente-consumidor, vamos a tener éxito. Ser los mejores en el trato que les damos significa satisfacer sus necesidades de verdad, no sus caprichos, y hacerlo mejor que los demás. Esto, que a nivel teórico parece obvio, hay que hacerlo en todas y cada una de las cosas que se te ocurren.

LUL: En todos estos años yo he sido un satélite incondicional de Juan Manuel, con una confianza absoluta. El hecho de no tener hijos nos deja un gran margen de libertad para elegir nuestra vida. Cuando llegamos a la fábrica de Venta de Baños, yo venía del mundo de Ciudad Real donde era ama de casa. La primera semana me senté en la mesa, al lado de Juan Manuel, a escuchar, a leer un libro, porque no tenía ningún cometido en la empresa, porque no estaba acostumbrada. A la semana siguiente me llevé un *petit point* y, a la tercera, ya le dije a Juan Manuel: "¿Qué pinto yo en Palencia y qué hago?".

Comencé en el mundo de las relaciones públicas organizando las visitas de los niños del colegio a la fábrica. A partir de ahí, ya entré en los departamentos de marketing, de ventas, de exportación, siempre a mi nivel, porque yo no tenía grandes conocimientos, pero sí muchas ganas de ayudar y cooperar en lo que fuera...

Había que pagar una nómina de 80 personas. Cuando Juanma me lo hizo ver, me quedé alucinada, y me dije: "Hay que desarrollar un proyecto". Y ahora estoy a cargo de la gestión en la Fundación que hemos creado para asegurar el futuro de la compañía, y sigo vinculada al consejo de administración y al patronato de la Fundación. Pero no tengo cargos ejecutivos.

En los primeros quince años Juan Manuel me hacía partícipe de las grandes decisiones. Ahora, es más difícil. La organización es muy grande y hay muchas cosas que se me escapan. Pero me encanta participar. Le ayudaba a reflexionar, le exponía mi punto de vista, que no siempre coincidía con el suyo. Yo expresaba mi opinión libremente y lo sigo haciendo, porque creo que es un modo de aportar desde otro punto de vista diferente y sin que esta insumisión se pueda identificar como deslealtad...

JMGS: De hecho, me pongo muy nervioso cuando, en una reunión, nadie lleva la contraria a nadie. Es cuando pienso que no hemos visto todas las facetas, ni

todos los ángulos, ni todos los prismas de un problema. Muchas veces provocamos que alguien se ponga en contra de la idea y que argumente sus críticas a la iniciativa que, en apariencia, es brillante porque la apoya todo el mundo. Tiene que salir alguien que cambie el rol y que la discuta desde otro ángulo, desde otro punto de vista y sobre todo desde los aspectos negativos de una decisión que, al final, va a tener repercusión sobre personas.

La decisión más transcendente fue la creación de la Fundación para garantizar la continuidad del grupo, para que el grupo fuera más allá de nosotros, sin dividirse, sin fragmentarse, sin que nadie comprara o vendiera... Lograrlo es relativamente sencillo: cuando fallezcamos nosotros, el propietario del Grupo Siro será la Fundación. De esa forma esperamos garantizar con los patronos –que son fantásticos ejecutivos y grandes profesionales–, que la propiedad se mantenga unida y que trascienda el modelo de empresa, que hemos tenido la suerte de amalgamar.

LUL: En el patronato de la Fundación no hay nadie de la familia, todos son ejecutivos y profesionales. Hay cinco personas, tres con responsabilidades en la compañía: Juan Manuel, yo y el director general. Lo más difícil es elegir a los patronos porque serán los que elijan a los siguientes patronos y los que marquen el destino del consejo de administración del Grupo Siro. Hay que tener en cuenta que esos patronos son profesionales de altísimo y primer nivel, con valores, conocimiento, y ansias de aprender permanentemente. Y personas que tienen la generosidad de entender la empresa como algo que les trasciende. Eso incluye a los ejecutivos de la empresa. Recientemente, hemos incorporado como patrono de la Fundación al director general del Grupo Siro, por su cargo.

En ese patronato está el futuro del Grupo Siro. El Grupo es como nuestra familia y, por eso, tenemos casi 4.000 hijos: es nuestro legado desde hace más de 20 años, a lo que hemos dedicado el 80% de nuestra vida. Esto no es una visión paternalista. No es un tema de protección sino de disfrutar haciendo lo que hacemos, creando riqueza y valores, haciendo ver que toda la gente a nuestro lado progresa.

JMGS: Hemos tenido la suerte de crear una empresa que genera valor y que hace las cosas de una determinada manera. La visión de la compañía, es decir, lo que decidimos en su día que queríamos que fuera nuestra empresa, refleja perfectamente esta filosofía. Queremos construir una empresa agroalimentaria que lidere todo aquello que hace. Liderar no significa ser o hacerse más grande sino enseñar el camino y hacerlo desde la innovación, desde

la diferenciación y desde la excelencia. ¿Y por qué? Porque si hacemos lo mismo que otros 24, hay 25 prescindibles. Esa es una convicción profunda. Y además, tenemos que hacer todo esto desde el compromiso social, hoy decimos sostenible. Hasta hace muy poco tiempo nosotros hemos hablado no de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), sino de Compromiso Social Rentable, porque todo lo que no es rentable no es sostenible. Desde esa profunda convicción nos pusimos a desarrollar esa visión y hoy tenemos ya mucha gente convencida de que lo que hacen tiene cada día más sentido.

LUL: Son valores muy importantes: hace 16 años empezamos con 25 personas discapacitadas; hoy tenemos dos centros especiales de empleo con más de 500 personas con discapacidad trabajando con nosotros, y eso es el valor más tangible dentro de nuestro concepto de compromiso social rentable. Hemos asumido voluntariamente el compromiso de que ese 10% de empleo para personas con discapacidad exista en todas las sociedades del grupo, en todos los centros de trabajo y en todos los niveles de la organización.

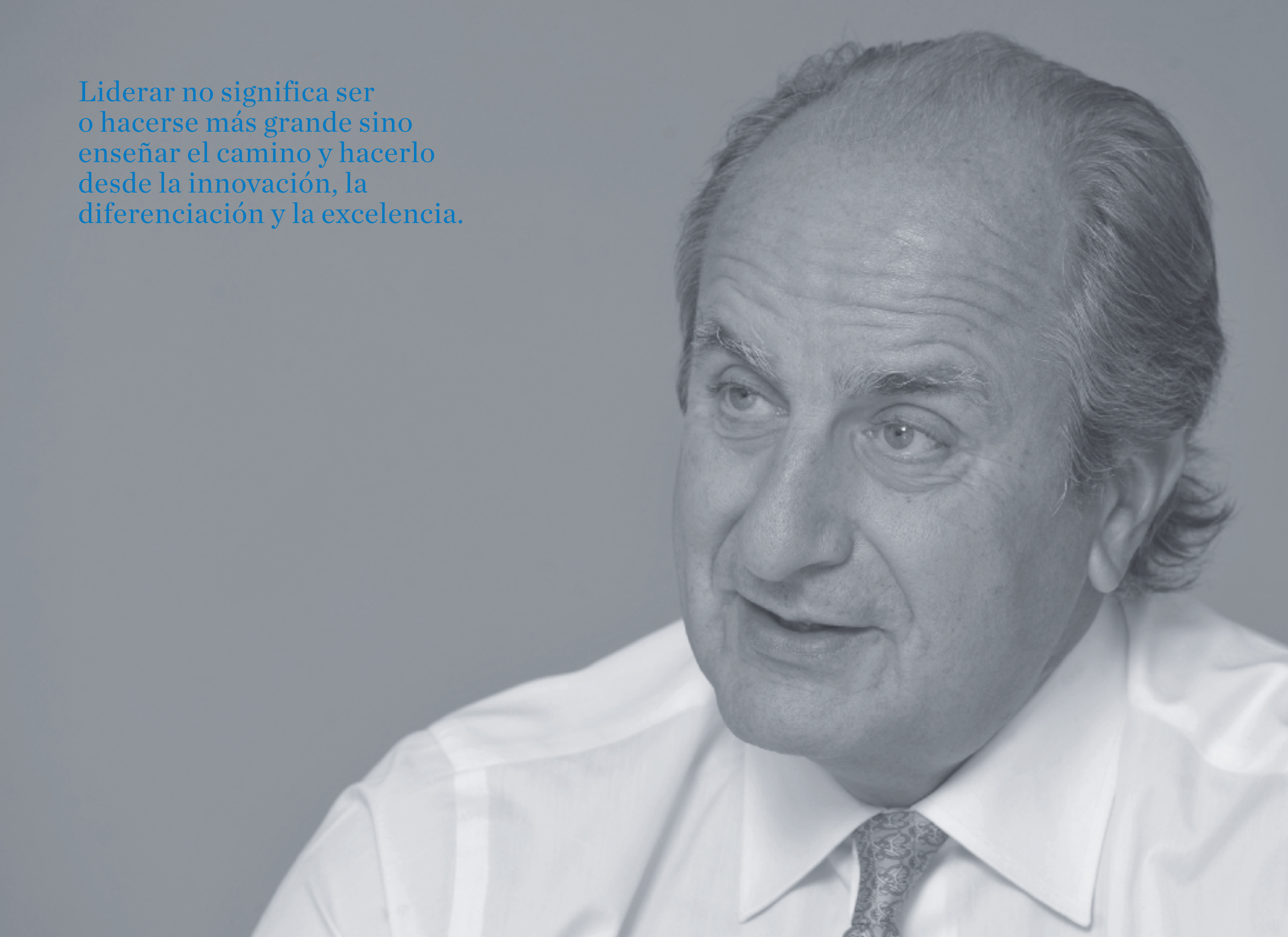
JMGS: Al principio, pensábamos que el talento se podía traer de fuera. Hoy sabemos que lo que hay que traer es formación, aptitud y actitud. Lo demás lo reforzamos o pretendemos reforzarlo dentro de la compañía. La formación permanente es un activo que hay que acaparar y que se traduce en hacer carrera dentro de la compañía. ¿Cómo retenemos el talento? Fundamentalmente, haciendo lo que decimos. Si haces lo que dices, el modelo funciona. Tratar bien a tu cliente, tratar bien a las personas, a tus proveedores, a la sociedad, al capital... Los tienes que tratar mejor que nadie y así serás capaz de retener a la gente. Los retienes si haces que se cumplan los valores que dices defender.

En 2011, Grupo Siro firmó un crédito sindicado de 240 millones de euros para garantizar la financiación del nuevo plan estratégico 2011-2014 y desarrollar las nuevas líneas de negocio.

JMGS: En la relaciones de la empresa con los proveedores, hay una máxima que es la confianza. Y, nuevamente, cumplir lo que prometes. La primera vez que cumples lo que prometes, generas confianza. La segunda, más. Y la tercera, de verdad, generas confort. Y si siempre haces lo que dices, pedir, convencer, sumar... es fácil, retener es fácil.

LUL: Nosotros mantenemos con los bancos una relación de colaboración. Nos aportan apoyos al proyecto empresarial. Lo que ha cambiado del mundo

Liderar no significa ser
o hacerse más grande sino
enseñar el camino y hacerlo
desde la innovación, la
diferenciación y la excelencia.



financiero de antaño al de hoy es que los planes de negocio, los planes que antes tenías en la cabeza y podías exponer en una servilleta, ahora hay que ponerlos en varias servilletas muy bien explicadas... Y, luego, como siempre, cumplir lo que dices. Es así de sencillo.

¿Por qué nos dejó dinero Tomás Parejo la segunda vez y la cuarta y la quinta...? Porque en todas las ocasiones cumplimos lo que dijimos que íbamos a hacer. Nos dejó dinero y se lo devolvimos siempre. La séptima vez que vas a verle, confía plenamente en ti, porque ya has demostrado que tiene razones para hacerlo. Sucede lo mismo para el mundo sindical: si ante un problema de gestión en una empresa, en una fábrica que otros no han sabido gestionar, te enfrentas a él, lo estudias y llegas a conclusiones, las escribes y convences con ellas, la gente te sigue.

JMGS: Poco antes de adquirir la planta de Medina del Campo nos reunimos con todos los trabajadores y colaboradores –está grabado y colgado en Youtube– para explicar lo que queríamos hacer: enviar a sus casas a los eventuales, mandar a su casa transitoriamente a gente fija, formar a la cuarta parte de la plantilla en otro pueblo, y esforzarnos, esforzarnos y esforzarnos... Explicamos la situación: con la cuenta de resultados de cada cliente en la mano, decidimos dejar a los clientes con los que se perdía dinero a menos que fuésemos capaces de subirles los precios o bien bajar los costes para seguir vendiéndoles. Si tengo 100 clientes y pierdo 90, tengo 90 problemas que hay que resolver uno a uno: o bajo los costes o subo los precios, o bien una combinación de ambos... pero en ninguna empresa se puede perder dinero con los clientes.

En muchas ocasiones, cuando eso ocurre, sueles perder un montón de clientes y pierdes volumen, hasta que, con nuevos productos, convences o conquistas a nuevos clientes, o a los mismos, ofreciéndoles cosas mejores. Eso lleva tiempo y obliga, por ejemplo, a que los eventuales se vayan a su casa cuando se consuma la depuración de clientes. Lo explicábamos antes de comprar la compañía: "Cuento con ustedes para que un grupo de empleados se vayan a sus casas, otros se formen y, entre tanto, vamos a sanear, reorganizar e invertir. Les prometo que, antes de un año, tendremos las mismas personas e incluso más". "¿Eso significa que yo, que soy eventual, me tendré que ir a mi casa?", me preguntaban. "Sí". "¿Y eso significa que tendré que viajar 40 kilómetros al otro pueblo para formarme?". Yo les contestaba: "Sí. Pero les aseguro que cuando eso ocurra, y después de invertir lo necesario para hacer los nuevos productos que demanda el mercado, volveremos a recuperar el empleo, como ya hemos hecho en ocho

ocasiones. Pueden preguntar por ahí fuera". La pregunta final que les hacía era: "Pero, ¿contamos con ustedes o no contamos con ustedes? Porque si no contamos con ustedes, aquí no pintamos nada. Para qué vamos a comprar algo barato o caro si ustedes no van a seguirlo". La gente dio un paso adelante.

Simplemente, hay que explicar lo que has hecho antes en siete u ocho ocasiones. Y al final la gente suele estar bien informada, entra en las páginas web, lee las memorias... porque pasa más tiempo en las fábricas que en su casa. De forma que si vas a pasar el resto de tu vida o los próximos 20-30 años en un sitio, tienes también la obligación de formarte e informarte de ese sitio y de lo que significa.

El Plan Estratégico 2011-2014, denominado Plan San Pelayo (PSP), contempla cuatro líneas estratégicas generales, que se desarrollan en 20 objetivos estratégicos agrupados en función del grupo de interés al que van dirigidos y de la dimensión de sostenibilidad (económica, social o medioambiental) que contienen. Según el plan, Grupo Siro facturará más de 700 millones de euros en 2014, con un Ebitda (beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones) de 150 millones de euros.

JMGS: La eficiencia es la primera línea estratégica, entendiendo como tal la capacidad de maximizar la aportación de valor de los recursos para alcanzar la satisfacción de todos sus públicos de interés: clientes, personas, proveedores, capital y sociedad. Queremos maximizar el potencial de producción y optimizar la estructura. La segunda línea es la innovación: hacer cosas nuevas y diferentes para convertirnos en imprescindibles para los clientes. Eso significa desarrollar productos, mejorar los existentes e implantar nuevas tecnologías. La tercera es la internacionalización para encontrar nuevas relaciones a largo plazo: seguiremos acompañando a Mercadona allá donde vaya y entraremos en otros mercados como Estados Unidos, Canadá y el Reino Unido. La última línea estratégica es el desarrollo de alianzas para encontrar nuevos clientes complementarios a Mercadona y nuevos proveedores.

El secreto para ser el primero es hacer mejor producto que los demás. Y el más rico. Es el consumidor quien decide cuál es el más rico. ¿Y cómo se consiguen los productos? Hay que invertir en investigación y en innovación. Hace cinco años construimos una fábrica de ideas, que se llama I+Dea en la que hoy trabajan más de 65 personas. En 2011 pusieron 90 productos nuevos en el mercado y en 2012 hemos lanzado 100 más.

Estos profesionales están construyendo nuestro futuro. Nuestro último plan estratégico, del que informamos al 100% de los colaboradores, de la plantilla, es decir, más de 3.600 personas, explicaba lo que íbamos a hacer los siguientes cuatro años, como lo habíamos hecho cuatro años antes y como lo haremos dentro de cuatro años... Ahí afirmábamos que nuestra intención era multiplicar solamente por dos el tamaño de la compañía entre 2011 y 2014, después de haberlo multiplicado por tres con el plan estratégico anterior.

Ese plan para duplicar se basaba en algo tan sencillo como la excelencia y la innovación. La innovación garantiza futuro y la excelencia, la eficiencia, garantiza el presente. Esas 65 personas están lanzando productos innovadores que han sido probados por consumidores en test ciegos antes de lanzarlos al mercado. Recuerdo que el pan de molde, antes de lanzarlo, pasó por 2.500 test ciegos, hasta ganar por sabor a los competidores. Si haces un producto mejor, más rico y más barato que tus competidores, tiendes a tener éxito. No es un problema de modas, ni de crisis, ni de riqueza social. Si haces cosas mejores y más baratas, tienes mayores posibilidades de éxito que si las haces peores y más caras.

La fábrica de ideas es la cosa más importante que hemos hecho. Lo más trascendente ha sido la Fundación, pero lo más importante intelectualmente es I+Dea, lo que garantiza nuestro futuro.

También nos hemos estrenado recientemente en un ambicioso proceso de internacionalización, apoyado en el desarrollo de las alianzas que tan buenos resultados nos ha dado hasta ahora. En agosto de 2011 pusimos a la venta nuestras primeras galletas en la cadena de supermercados estadounidense HEB, la más importante de Texas. El gran reto es implantarnos industrialmente y ser competitivos en otros mercados con productos innovadores de precio ajustado y calidad contrastada.

LUL: La investigación nos permite hacer mejores alimentos para la salud. Por ejemplo, hay que tener cuidado con la obesidad infantil, y por eso apostamos cada vez más por una alimentación sana y saludable, y por hábitos cada vez más beneficiosos para la salud que acompañen a la alimentación, en lugar de hábitos cada vez menos saludables... Los conceptos van cambiando. Hubo un tiempo en que las madres pensaban que los niños tenían que estar gordos para estar sanos. Hoy los criterios son totalmente distintos. Ahora hay más gente obesa que antaño, pero también la gente es más sedentaria que antes, lo que representa un peligro para toda la sociedad, especialmente para los niños.

En 2008 nació la Fundación Grupo Siro para propiciar la recuperación y puesta en valor del patrimonio histórico artístico de los lugares donde el Grupo tiene actividad. También facilita formación de excelencia a colaboradores y familiares del grupo, apoya tratamientos médicos excepcionales para los empleados y sus familias y fomenta la integración de personas en riesgo de exclusión social.

LUL: La Fundación tiene tres objetivos sociales: fomentar el empleo y la inserción laboral entre personas con discapacidad y grupos sociales con problemas de inserción social. Trabajamos con el mundo de la etnia gitana, ex presidarios, mujeres con problemas familiares... Intentamos darles la oportunidad de que se realicen trabajando y sean independientes. No hacemos caridad; damos la oportunidad de que la gente se realice haciendo cosas y trabajando con y para los demás. Ofrecemos un salario y un puesto de trabajo digno dentro de la sociedad, fomentamos la salud orientando principalmente a las familias que trabajan con nosotros y a su entorno. Apoyamos los estudios de los hijos con becas que organizamos desde la fundación, tratando de aportar y que nos aporten en un futuro su conocimiento en los núcleos rurales donde nosotros estamos establecidos. También atendemos problemas de salud excepcionales, de colaboradores y sus familias, allá donde la seguridad social no llega y ayudamos a formarse sin límites a aquellos colaboradores, o a sus familias, que tienen unos currículum excelentes, repito, excelentes, y que están haciendo cosas extraordinarias en el ámbito de la empresa o en el ámbito que ellos quieran... Y otro de los fines de la Fundación es la puesta en valor del patrimonio en los lugares donde estamos instalados.

JMGS: La sede de la Fundación estará en un monasterio que estamos rehabilitando en Cevico Navero, un pueblo de 200 habitantes entre Aranda de Duero y Palencia, a 38 kilómetros de Venta de Baños. El monasterio estaba en ruinas, lo estamos rehabilitando y será la sede de nuestra Fundación. La rehabilitación se completará en tres años y es obra de Rafael Manzano, académico de Bellas Artes, especialista en arquitectura medieval y persona maravillosa. Además, hay un equipo de arquitectos, arqueólogos, historiadores, que desde el principio están investigando toda la historia del lugar y de su entorno.

Allí aún se mantienen en pie piedras que tienen más de 1.000 años, y con las piedras que están en el suelo estamos construyendo un espacio de formación, de cultura, que represente el ideario de todo lo que hemos tenido la suerte de desarrollar y poner en práctica en nuestra empresa. Tiene sentido que

Apostamos cada vez más por una alimentación sana y saludable, y por hábitos cada vez más beneficiosos para la salud que acompañen a la alimentación.

dentro de 50 años la gente vaya a la sede de la Fundación, propietaria del grupo empresarial, reconstruida con piedras puestas otra vez de pie tras 1.000 años... y con ese mismo sentido de que permanezcan de pie.

A Juan Manuel González Serna le apasiona navegar a vela. La falta de antecedentes familiares marineros –su madre es de Tomelloso y su padre de Campo de Criptana– le lleva a indagar en esta vocación de la que solo encuentra pistas en sus visitas infantiles a las Lagunas de Ruidera. Lucía Urbán López tiene afición por los animales de campo. Tiene cuatro mulas, un burro, cinco caballos españoles de doma y ocho perros. Hace algún tiempo que no compite en concursos hípicos.

JMGS: Tenemos lo que queremos, y disfrutamos de lo que hacemos. Las cosas adquieren valor cuando haces cosas que tienen sentido para ti. No consideramos una prioridad la diversión o pasar el tiempo. En cambio, para nosotros sí es prioritario hacer cosas que trasciendan. Por ejemplo, ver cómo crece la gente, cómo evoluciona, cómo crea, cómo aprende y cómo se le mete el gusanillo y el veneno de crear cosas y de generar riqueza, no para nadie sino para hacer más... Eso es lo más bonito.

LUL: Nos llena de satisfacción ofrecer la posibilidad de hacer más en los sitios donde teóricamente se puede hacer menos y que la gente se involucre. Cuando logras que la gente crea en el proyecto y entienda que está construyendo una catedral sin poner piedras... es la cosa más bella que puedes hacer. Te das cuenta cuando constatas el buen ambiente de trabajo que hay en las fábricas.

Benito Jiménez Cambra
Congelados de Navarra

Benito Jiménez Cambra
Congelados de Navarra

La historia de Congelados de Navarra es la de un joven emprendedor navarro que, en 1998, a los 32 años, renunció a la seguridad de un empleo fijo para asumir el riesgo de crear su propia empresa. Benito Jiménez (Tudela, 1965), hijo de agricultores, hizo la carrera de ingeniero agrónomo y, al terminar, cursó el máster del IESE.

El valor de la diferencia

El IESE lo hice a posteriori. Me encantó. Soy un gran enamorado de esta escuela de negocios. Había estado a punto de dejar de estudiar cuando terminé COU. Mi padre tenía negocio agropecuario, tierras y ganado vacuno... Había trabajado toda mi vida en la granja y en las tierras, y cuando terminé el bachillerato le dije a mi padre que no quería estudiar. Mi padre me dijo: "¿Por qué no estudias para ingeniero técnico agrícola, perito agrícola?". Me convenció y estudié Ingeniería Técnica Agrícola. Me picó el gusanillo en la universidad y me gustó, así que seguí estudiando hasta acabar Ingeniería Superior. Cuando estaba terminando, un veterinario de Pamplona, amigo de mi padre, le preguntó sobre mis estudios: "¿Y qué tal le va a este?". "Bien, bien, ya le queda poco para terminar". Y le sugirió a mi padre: "¿Por qué no le envías al IESE?". Yo no sabía qué era, pero llamé a mi novia, que estudiaba Medicina en Pamplona, y le pedí: "Por favor, entérate bien de lo que es el IESE y me informas". El siguiente fin de semana tenía en mis manos un catálogo que explicaba qué es el IESE: me fijé en el edificio, con la fachada cubierta por una enredadera y me dije: "¡Mira qué bonito esto...!". Como me gustaban los negocios hice las pruebas de admisión; me debieron de salir muy bien porque me llamaron. La verdad es que terminé la carrera con muy buenas notas, fui, me hicieron una entrevista, y me admitieron. Puedo decir que entré en esta escuela de negocios sin ninguna pretensión y sin saber siquiera lo que era. Mereció la pena: aprendí mucho y le saqué mucho jugo, terminé muy bien.

Hice el trimestre de trabajo práctico en la General Motors en Zaragoza y me propusieron quedarme con ellos. También llegaron varias ofertas para trabajar en el sector bancario, en América, en Suiza, pero decidí quedarme aquí a vivir y a trabajar, porque mi novia, hoy mi mujer, trabajaba aquí, en Navarra. ¡Con decir que Zaragoza me parecía lejos!

Yo quería estar ahí cerca de mi casa y en 1991 comencé mi carrera profesional en Marcilla, en una empresa de verduras congeladas. Siete años después, en 1998, decidí montar una empresa de congelados por mi cuenta. Era lógico: conocía el negocio y quería dedicarme a lo mismo. Cuando les dije en Marcilla que me marchaba a montar esto, se reían de mí. Me decían:

"¡Imposible!" De hecho, somos la última empresa en Europa que se ha creado para fabricar verduras congeladas. Después de nosotros, nadie ha montado una empresa nueva en este sector. Me despedí de la empresa donde estaba, compré un solar, hicimos un proyecto técnico, pedimos dinero a los bancos y nos lo dejaron... Partía de cero. Obviamente, yo vendí mi casa, lo vendí todo, invertí hasta el último euro que tenía, y con el dinero que nos dejaron los bancos y las ayudas del Gobierno de Navarra, construimos la fábrica de congelados de Arguedas (Navarra).

Benito Jiménez era titular del 80% del capital. El otro 20% pertenecía a un socio holandés. La presencia de este socio no obedecía a razones financieras, sino al interés del emprendedor en darle mayor credibilidad al proyecto ante la administración foral y ante las entidades financieras.

En España, y en Navarra, muchas veces pensamos que todo lo que viene de fuera es mejor que lo que hay aquí y, de hecho, la gente pensaba que la fábrica la hacían unos holandeses. Y resultaba que tan solo tenían un 20% y, además, por la fábrica no aparecieron nunca. Pero, ¡tenemos un socio holandés! Y la verdad es que sirvió.

La inversión inicial fueron 700 millones de pesetas. Lo recuerdo perfectamente: 104 millones aporté yo (70 míos, mi padre me dio 14, mi suegro otros 14, el Banco de Vasconia los seis millones que me faltaban), 26 los holandeses y junto con las subvenciones del Gobierno de Navarra monté la empresa. Hasta los 700 nos lo dieron los bancos; nos financiaron sin ninguna garantía personal, sin firmar yo ni nadie de mi familia. Eran bancos locales, conocían a mi familia y a la familia de mi mujer. Éramos gente trabajadora y confiaron en nosotros. El capital era 130 millones de pesetas porque la legislación sobre subvenciones del Gobierno de Navarra exigía que el capital fuese igual o mayor que las subvenciones que ibas a recibir... Era justo, no va a poner el gobierno lo que no ponen los accionistas.

Compré un solar, contraté un ingeniero y redactamos el proyecto. En 18 meses construimos la fábrica y en agosto de 1999 empezamos a producir en la planta de Arguedas. Desde ese momento, el desarrollo fue espectacular. En 2000 ya instalamos una segunda cámara frigorífica, la primera de congelación automática en España, y en 2001 abrimos una segunda línea de procesado que nos permitía triplicar la capacidad de producción.

Ya en ese momento pensé que necesitaba ampliar. Los holandeses no tenían dinero y yo tampoco. Les propuse comprar su parte. Les pregunté cuánto querían: "Lo que nos des". Y les di 52 millones de pesetas, el doble. Con ese acuerdo verbal, sin haber desembolsado el dinero porque no tenía para pagarles los 52 millones, me puse a buscar un nuevo socio... Acabé con tres posibles socios: el Popular, la Corporación Industrial de la Caja de Ahorros de Navarra y Unifrost, unos fabricantes belgas. Me decidí por los fabricantes belgas porque, además del dinero, también aportaban mejoras en el negocio. Compré a los holandeses el 20% por 52 millones. Y les vendí a los belgas el 25% por 250 millones. Cerramos la operación con estos 250 millones, fui a los bancos y me dieron 500 millones adicionales. Con los 750 millones monté la segunda línea de producción, que me permitió dar un salto importante.

En 2005 se produjo otro hecho importante. Congelados de Navarra siempre ha sido una empresa muy exportadora; desde que empezamos hemos exportado el 70%, el 65%... Siempre hemos tenido cifras de exportación importantes y eso nos hacía coincidir en ciertos clientes con nuestro socio belga. No había problema porque lo hablábamos: "Esto lo haces tú, esto yo..." y nos arreglábamos. Pero llegó un momento en que la situación era insostenible y ellos, a finales de 2005, me propusieron fusionarnos: "¿Por qué no fusionamos las dos sociedades?". Ellos eran más grandes que yo, su empresa era más grande que Congelados de Navarra. Económicamente, era una fusión en la que yo personalmente salía bastante beneficiado.

Se firmó un acuerdo de fusión y durante dos meses Benito Jiménez viajó continuamente a Bélgica porque, en teoría, iba a acabar como primer ejecutivo del grupo. Pero, justo antes de Navidad, el navarro comprendió que sus socios no eran lo que él esperaba.

Me decían: "Benito, tú eres de un pueblo muy pequeño y te falta visión internacional; nosotros somos de Bélgica, del centro, del corazón de Europa; vivimos a dos horas de Londres, a dos horas de París, a dos horas de Düsseldorf, hablamos idiomas, hablamos inglés mejor que tú, tenemos una visión internacional, tenemos que fusionarnos porque lo que te falta a ti es eso, la visión internacional". Y yo, mira si tenía yo poca visión internacional que mi mujer ya había estado un año viviendo con mis hijas en Londres, mis hijos están todos haciendo el bachillerato allí. Nos íbamos a ir a vivir a Gante, a Bélgica. Mi mujer ya había

buscado profesora de holandés para mis hijas y todo... Pero cuando fui allí y vi lo que tenían y hacían mis socios, pensé que querían absorber mi empresa y a mí". Y dije: "No". Y les llamé. Llamé primero a nuestro abogado, a Pepo, y le dije: "Oye, Pepo, ¿lo que tenemos firmado lo podemos tirar para atrás?". Y me dijo: "Sin ningún problema". "Entonces, no vamos a seguir adelante con esto". La noticia de la fusión ya había salido en los periódicos. Los belgas eran tres hermanos y a mí me llamaban el cuarto hermano: "Tú eres nuestro hermano pequeño...", pero les dije que no.

Rompimos el protocolo de fusión y con el equipo de dirección nos planteamos qué queríamos hacer, qué íbamos a hacer en el futuro. Y a principios de 2006 elaboramos el plan CNx2, que suponía marcarnos un reto y tomar tres decisiones importantes. El reto: ser los mejores fabricando y suministrando producto al mercado. La primera decisión estaba clara: comprar la participación de nuestro socio para ser totalmente independientes en el desarrollo de nuestro proyecto. La segunda, diversificar para convertirnos en un operador global en productos, mercados y canales de distribución. Eso suponía fabricar otros productos que hasta entonces no teníamos –judías y guisantes, por ejemplo– y actuar en mercados donde los belgas nos tenían limitado el acceso. Y la tercera, construir en Fustiñana una nueva planta de producción para desarrollar el proyecto.

No queríamos ni queremos ser los más grandes de Europa en nuestro sector. Pero sí queremos ser los mejores, buscar la excelencia en el producto y en todo lo que hacemos: primar la calidad y la excelencia en el trabajo, en todas las decisiones, en todos los procesos...

Convencer a los socios belgas para que vendiesen su paquete accionarial le costó año y medio. Una vez logrado, Congelados de Navarra consiguió lo que quería: las siglas CNx2 reflejaban la meta de doblar la empresa, un objetivo ya alcanzado en estos años.

La fábrica de Fustiñana es muy buena plataforma para desarrollarnos y nos ha permitido estar cada vez más presentes en mercados internacionales, no a través de intermediarios sino directamente. Por ejemplo, en el Reino Unido hemos creado la filial "Free World Foods" hace tres años y medio. Tenemos el 70% y tres ejecutivos ingleses tienen el 30%. Hemos estado poniendo dinero pero ahora tenemos una presencia en el Reino Unido y además ya no nos

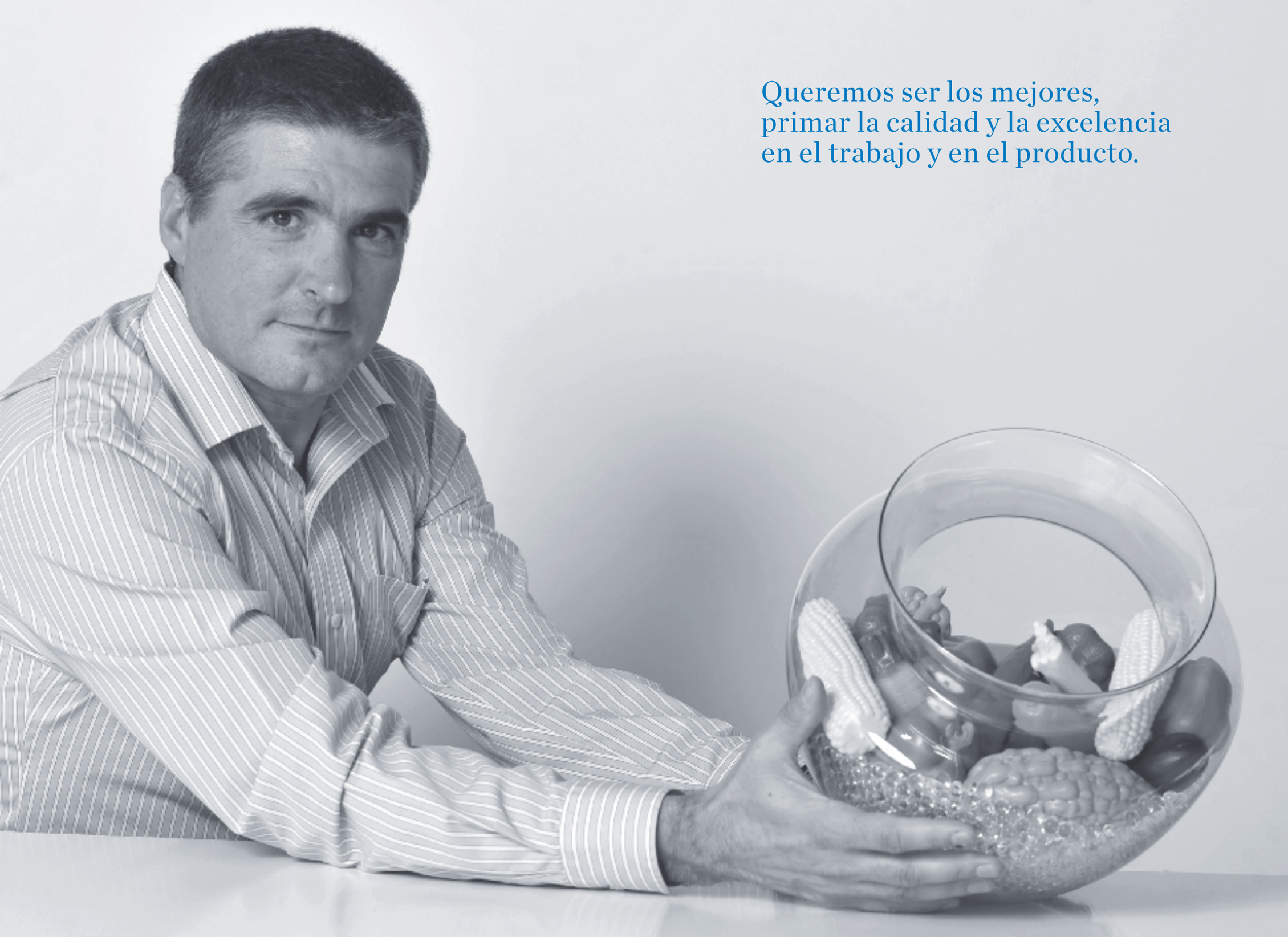
cuesta dinero. Es una plataforma fantástica y creo que lo estamos haciendo francamente bien. De hecho, hoy me han confirmado que hemos vendido doce contenedores en Jordania. Algo es algo: ¿quién vende a Jordania verduras congeladas? Verduras congeladas y platos preparados sencillos, con proteínas, carne o pescado, y condimentados con salsa, pero sencillos, no hacemos lasaña... solo platos preparados a base de verduras, con algún ingrediente más. Aquí se elabora y se mezcla todo: las verduras, las carnes, las salsas...

La nueva fábrica nos ha permitido diversificarnos y vender al cliente final, venderle a cadenas como Dia o como Tesco, la más importante del Reino Unido. Es más complicado, pero prefiero llegar directamente a esas cadenas que hacerlo a través de un importador.

Con la nueva fábrica, también desarrollamos el mercado de otros productos. Al principio, había un fabricante muy pequeño aquí que nos elaboraba las judías y llegábamos a comprarle más del 50% de su producción. Y él, feliz, se juntaba dos días al año con nosotros, comíamos... y decía: "¡He vendido el 50% de mi producción a un cliente!". Nosotros en cambio hacíamos el trabajo duro de vender a menor escala esas judías. Ahora, en nuestra fábrica, elaboramos nosotros las judías y alcanzamos el objetivo que nos propusimos, desarrollamos nuestro mercado y los clientes nos compran a nosotros, el fondo de comercio es nuestro. El negocio lo tenemos nosotros, no un importador ni un intermediario.

Nuestro sector tiene tres características que lo condicionan claramente: una, el producto es un *commodity*, tiene precio bajo y poca diferenciación. Los guisantes son verdes y redondos; tenemos 143 calidades/variedades de guisantes, los hay mejores y peores, pero en principio los guisantes son guisantes, no estás vendiendo algo que no exista. La segunda: es un sector de volumen con márgenes pequeños. Hay que fabricar grandes cantidades. Y la tercera: es un sector global, las verduras se producen y se consumen congeladas en todo el mundo. Con esas características, la clave del éxito es ser muy competitivo. Eso quiere decir que, o vendes el mismo producto que los demás mejor de precio, o por el mismo precio que los demás ofreces más.

En Congelados de Navarra siempre ha habido tres aspectos que a mí me ha gustado cuidar mucho. El primero, las personas. El saberme rodeado de un equipo competente, joven y bien formado... Marta, Javier, etc., están aquí desde que yo empecé, llevan 13 años en el negocio y son personas con experiencia pero a la vez jóvenes, con ganas de hacer más cosas. La segunda es la tecnología.



Queremos ser los mejores,
primar la calidad y la excelencia
en el trabajo y en el producto.

Hemos invertido muchísimo en tecnología: 71 millones de euros en tecnología y en I+D en los cuatro últimos años. Desde el inicio hemos tenido departamento de I+D, cuando incluso no nos lo podíamos ni pagar, y la tecnología y el I+D no solo de productos, también de procesos. Cuando contraté a Paul, nuestro responsable en informática, hace 12 años, me decían: "¿Para qué contratas a un informático si esto lo puedes contratar por horas y pagar por obra y servicio?". Pero no es lo mismo tener el conocimiento dentro de la empresa que tenerlo fuera. Son decisiones que, cuantitativamente, te sale más barato hacerlo fuera, ¿no? Pero todo tiene un aspecto cualitativo, a veces difícil de medir en el I+D. Porque, ¿cómo calculas tú la rentabilidad de un departamento de I+D? Es muy complicado. ¿O de un departamento de informática?

Aquí entra la visión del empresario: quiero que hagamos las cosas bien y aportemos conocimiento, y lo retengamos en la empresa. Ahora hay cuatro personas en informática, toda la empresa está automatizada y es una maravilla, todo se maneja por ordenador, toda la fábrica. Es una gozada... No hay ni carretillas ni nada... Pero claro, eso nace porque tienes el conocimiento aquí dentro. No se puede hacer una fábrica totalmente automatizada como esta si no tienes los cimientos que te permitan soportar esa tecnología. Una empresa donde no inviertes, donde no hay retos nuevos de I+D, donde las personas están desmotivadas, no funciona.

Recientemente, participé en un cinefórum en Pamplona, organizado por la APD. El debate era sobre la película *The Company Men*, una cinta que tiene muchas lecturas. Cuando el debate derivó a la cuantía de los sueldos de los altos ejecutivos y a quién decide pagárselos, yo dije: "No estoy de acuerdo. Eso es un montaje". No hay un talento tan grande que merezca ganar 22 millones de euros o dólares. Se va uno, viene otro, y ¿se le paga lo mismo? Si es así, el talento no es diferencial, vienen dos y lo hacen igual de bien o igual de mal. Eso ya no es diferencial, es un montaje. De ahí viene lo de creer en las empresas y en los equipos.

Una empresa no funciona porque haya una persona que sea tan buena, tan buena, tan buena, que sea el único responsable de que funcione. Es mi punto de vista. Hay que cuidar a las personas, tenerlas motivadas, exigirles... A mí me gusta que las personas que trabajan conmigo tomen decisiones, que no me dejen decidirlo todo, que se equivoquen también, pero poco o lo menos posible, que sean responsables... Luego, si se equivocan mucho, ya veremos qué hacemos. Pero sí, sí, que sean responsables y que asuman responsabilidad.

En la actualidad, Congelados de Navarra es una sociedad anónima. Benito Jiménez y su esposa controlan el 75% y CaixaBank el 25% desde el año 2008. Benito Jiménez se siente cómodo con el socio financiero.

Sin los bancos no habría hecho nada. Los bancos ayudan mucho a la economía. Te prestan un dinero, antes al 2%, ahora el 5%, y no esperan nada más de ti. El banco, generalmente, pone más dinero que el accionista o que la propiedad y, al final, solo se lleva un 5% de lo que ha puesto, cuando se lo lleva, cuando lo recupera, porque hay veces que no le devuelven lo que ha puesto. Esa reflexión hace que me sienta cómodo con los bancos. Los empresarios se suelen quejar de los socios financieros. No hay que quejarse de los bancos: tienen que defender su negocio. Tú haces la operación si te conviene; si no te conviene, no. Otra cosa es un accionista: ha puesto dinero en la empresa y adquiere unos derechos...

Muchos empresarios se quejan del sistema financiero. Quizá porque tienen pocas acciones de sus empresas. Si no se tiene la mayoría, parece lógico que los financieros manden. Si el empresario, además, ha cobrado los dividendos, no tendría que sentirse mal porque los bancos quieran recuperar el suyo. Cuando por las circunstancias que sea no tienes el control de la sociedad, lo lógico es que manden ellos. Eso no me preocupa mucho, hay que ser consciente de dónde estás.

No he repartido dividendos nunca, pero reconozco que sin los bancos no habría sido nada. Cuando he tomado decisiones importantes, aunque parezca que he sido muy valiente y muy arriesgado, siempre he dejado una puerta de salida.Si me equivoco o me sale mal, que no hunda a la empresa. Si esto sale mal, nos costará un año o dos años de esfuerzo, pero tiene remedio y esto no hunde la empresa. Eso sí, valoro mucho y muchas veces muy al límite. Cuando empiezas un negocio de la nada, con pocos recursos, sin nadie que te respalde, tienes que tomar decisiones límite y arriesgar, pero siempre pensar: "Y si esto me saliera mal, ¿qué consecuencias tendría?" Y tener siempre presente qué puede salir mal y qué se puede asumir.

Siempre que tiene ocasión, Benito Jiménez destaca el respaldo permanente e incondicional de su mujer en toda esta aventura empresarial.

Mi mujer juega dos papeles fundamentales. Primero, me ha apoyado en todo lo que he decidido. En casa no hablamos mucho del negocio, abordamos las

cosas importantes, de estrategia, de filosofía del negocio, pero hablamos muy poco de números. Me gusta que ella sea consciente de lo que hacemos. Siempre ha estado ahí, a mi lado, desde el primer momento, porque ella también tiene espíritu empresarial. Segundo: tenemos cuatro hijos y ella lleva a la espalda el peso de toda la familia. Eso me ha permitido tener mucha libertad para viajar, para dedicarme a la empresa. Nosotros tenemos una forma de vivir muy sencilla. Mi mujer es médico y sigue trabajando en lo suyo...

El fundador de Congelados de Navarra reserva buena parte de su tiempo libre para el deporte y la familia. Practica el ciclismo, el atletismo y la natación.

Yo hago mucho deporte, me encanta. Hace dos años tenía previsto competir en triatlones, pero me caí de la bici y me partí la clavícula, se me descolocó... Pero el año que viene tengo previsto hacer triatlón. También me gusta mucho estar en casa, con mi familia y con los amigos. Yo vivo en un pueblo y mi mujer, a veces, sugiere: "Quizás podríamos ir a vivir a Pamplona o a Tudela". Y yo le digo: "¡Ni muerto!, no me sacan de aquí". Vivo muy bien aquí, en Valtierra, estoy muy a gusto en mi casa en el pueblo. Mi mujer y yo nos hemos preocupado mucho de educar a los hijos, ya no en idiomas, en inglés, sino que tengan una mentalidad muy abierta. Todos han hecho el bachillerato en Inglaterra. Ahora, una de mis hijas está en Ruanda, han sido voluntarias en las olimpiadas de Londres... Me siento orgulloso de ser capaz de llevar todo y coordinar, me gusta hacerlo.

Congelados de Navarra es hoy la octava empresa europea del sector. Sus plantas de Arguedas y Fustiñana producen 110.000 toneladas de congelados y es líder en Europa en brócoli, verduras asadas y verduras fritas. El 65% de sus ingresos –82 millones de euros– proceden de la exportación. Con 400 empleados y un equipo de dirección joven, cualificado y comprometido con el proyecto, su fundador cree que todavía queda mucho camino por andar.

No pretendemos ser la número uno, ¿eh?, pero sí queremos seguir aprendiendo de los mejores, por ejemplo, de Ardo, una empresa europea que es líder mundial en este sector. Su gran valor es la diversificación. Es una empresa muy internacionalizada, muy global, que ha sabido diversificarse muy bien. Han crecido mediante compras con mucho sentido, buscando fondo de comercio más que capacidad de producción; es decir, los clientes no se compran pero las fábricas sí,

las puedes comprar, es cuestión de invertir. Si inviertes, puedes tener capacidad de producción. En cambio, vender es diferente, es un proceso más largo y más costoso. Ellos han ido haciendo adquisiciones y comprando mercado. Eso, sin olvidar algo muy importante: sus equipos están muy bien organizados.

En Congelados de Navarra, calidad y excelencia son los grandes conceptos de referencia. La filosofía de Benito Jiménez pasa por la búsqueda continua de la excelencia y la calidad en el trabajo, los dos pilares de la joven historia de su empresa pero también las dos referencias del futuro. En su forma de entender la empresa, el resultado final, la competitividad, es la consecuencia de hacer las cosas bien y, si es posible, a la primera.

No hay más remedio que ser altamente competitivo. Al final, los precios no los marcan los grandes distribuidores, los marcamos nosotros, nos hacemos competencia... Si a uno de mis clientes un competidor le ofrece un producto similar más barato, el cliente me llama y me dice: "O me bajas el precio o tengo otro que me lo ofrece más barato". Así que no es la gran distribución la que machaca a los productores, no, nos machacamos nosotros mismos porque nos hacemos la competencia. Pero eso es el libre mercado; si no, no habría empresas competitivas. Imagina que en España el gobierno interviniese los precios a los que yo tengo que vender los guisantes a Dia o a Carrefour: ¿cómo podría vender guisantes en Alemania? Sería imposible, porque seríamos totalmente ineficientes.

Las empresas de gran distribución, contrariamente a lo que mucha gente piensa, son nuestros socios. Nosotros, aquí, le damos a la gran distribución otro tipo de ventajas. Siempre procuramos diferenciarnos de nuestra competencia, porque si vamos a lo que hace todo el mundo, el único argumento de competencia que te queda es el precio. Creo que se le pueden ofrecer soluciones a la gran distribución.

La crisis económica que atraviesa España no ha sido muy negativa para Congelados de Navarra. La empresa, fiel a sus ideas, sigue creciendo comercialmente.

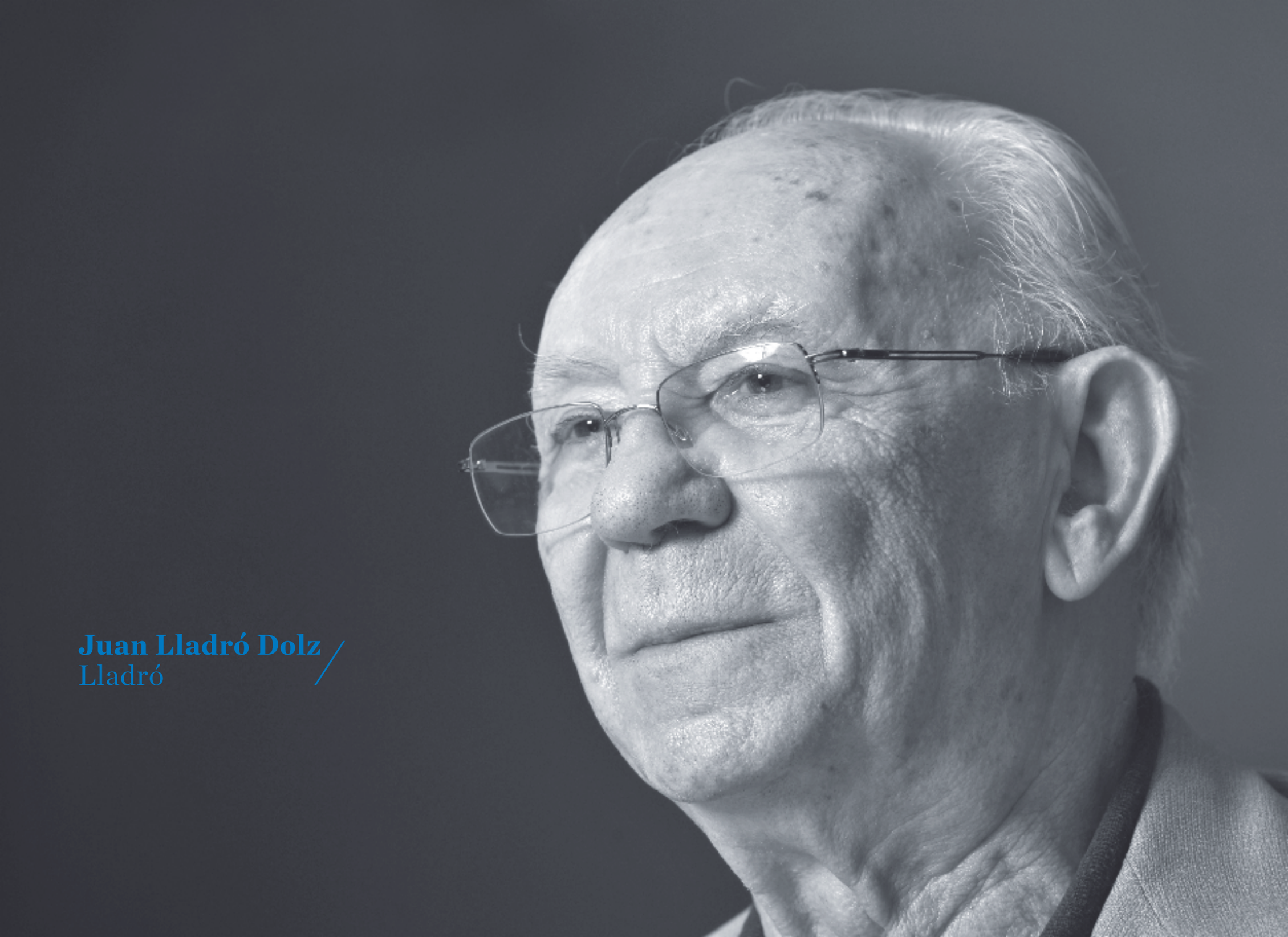
El congelado es un producto refugio en economías con dificultades. Vendemos un producto muy barato y de primera necesidad; además, competimos con las verduras frescas, que se comercializan a un precio más alto que las congeladas. Claro, un kilo de judía fresca es bastante más caro que un kilo de judías

congeladas. A nosotros nos viene bien porque gente que nunca compra congelados o reniega de ellos, si está pasando dificultades económicas, se lanza a probar... A partir de ahí, depende de nosotros ser capaces de ofrecer buen producto. Ese cliente que lo ha comprado va a repetir porque le va a gustar.

A pesar de la crisis, Congelados de Navarra ha visto crecer su cifra de negocios, su producción y el número de empleados. A finales de 2011 la inversión acumulada ascendía a 101 millones de euros, 71 millones más que en 2007.

La crisis nos ha afectado en dos aspectos. Por una parte, el coste de la deuda ha hecho que se disparen los gastos financieros. Por otra, hay dificultades para encontrar financiación con la que abordar nuevos proyectos. Pero desde el punto de vista de los resultados económicos, estamos mucho mejor ahora que hace tres años. Somos más rentables. Creo que hemos dado un salto cuantitativo y cualitativo muy importante. Hoy somos una empresa infinitamente mejor que hace tres años. Hace unos días, al analizar un problema, uno de los directivos me dijo: “Lo que no mata, fortalece”, y como no vamos a dejar que nos maten, de esta salimos fortalecidos.

Ahora, nuestro desafío es la internacionalización. Tenemos la intención de invertir en desarrollar el negocio en el extranjero, comprometiendo inversiones en producción y comercialización.



Juan Lladró Dolz
Lladró

Juan Lladró Dolz
Lladró

A sus 86 años, Juan Lladró, uno de los tres fundadores de la empresa que lleva su mismo apellido, sigue participando en el negocio que ahora dirige con sus hijas. La firma valenciana Lladró continúa, después de 60 años, liderando el sector de la porcelana de lujo en el mundo. Presente en más de 115 países, el trabajo constante y la innovación son las claves de su éxito. Hijo de labradores, su ilusión era ser mecánico, pero un buen día a su madre le ofrecieron la posibilidad de que sus tres hijos, Juan, José y Vicente, aprendieran el oficio de pintar platos en una pequeña fábrica, Azulejera Valenciana, ubicada en la estación de Meliana, localidad próxima a la ciudad de Valencia.

La porcelana que conquistó China

Cuando nos incorporamos a Azulejera Valenciana yo estaba estudiando dibujo lineal y al entrar a trabajar allí me pasé al dibujo artístico, al igual que mi hermano José, porque Vicente optó por la escultura.

Así comenzamos a trabajar los tres hermanos. La Azulejera Valenciana era una fábrica de azulejos y vasijas de mucha calidad. Su director fue un gran maestro. Al final nos juntamos allí, de aprendices, unos ocho chavales. Mientras trabajábamos, también estudiábamos en la Escuela de Artes y Oficios. Pronto mi hermano José y yo empezamos a destacar y, después de aprender en la sección de composición decorativa, nos apuntamos a las clases de cerámica.

Aprendimos así cosas que no hacíamos en la fábrica y, como trabajadores, llegamos a tener una situación excepcional porque nos encargaban platos para gente importante... Nuestro objetivo era llegar a ganar el doble de un salario mínimo de aquel entonces para poder vivir mejor que la media. En aquellos momentos, en nuestra casa se pasaba mal y queríamos simplemente mejorar, ni más ni menos. Sentíamos la necesidad de hacer cosas nuevas, distintas, y queríamos perfeccionar nuestro oficio, pero en la fábrica se hacían siempre las mismas cosas.

Dicho y hecho. Fuera del trabajo comenzamos a hacer piezas y a experimentar por nuestra cuenta. A los de la fábrica les molestó y nos tuvimos que marchar. Así que a partir de aquel momento, en el que además nos pilló la mili por medio, hacíamos diferentes trabajos: pintábamos abanicos y, con un pequeño horno moruno que teníamos en casa, íbamos haciendo alguna que otra cosa y sacando algún dinero.

Al poco tiempo se abrió una fábrica de porcelana en Almàssera (Valencia) y nos contrataron porque necesitaban gente especializada en pintar. Estaban contentos con nosotros pero aquello no duró mucho porque, al cabo de un tiempo, decidieron contratar la decoración en Madrid y nosotros nos fuimos a casa. Cuatro meses después nos volvieron a llamar, regresamos a trabajar para ellos y, después de otro periodo, volvieron a prescindir de nosotros.

Recurrimos al horno que teníamos en casa para comenzar a sacar algún dinero haciendo de nuevo piezas de cerámica y pintando abanicos. A la gente

le gustaban nuestras piezas pero algunos nos decían: “Es un trabajo muy bien hecho, pero es loza, no es porcelana”. Fue entonces cuando nos decidimos a trabajar la porcelana. La habíamos trabajado en la última fábrica que habíamos estado, así que no partíamos de cero. Localizamos a un señor que vendía la materia prima para la porcelana, reformamos un hornito en desuso que había en una vieja fábrica y lo hicimos funcionar.

Comenzamos los tres hermanos y dos aprendizas. Al poco tiempo éramos nueve, después 15, después 25. Decidimos que había que buscar una nueva ubicación. Hay que tener en cuenta que la fábrica estaba entonces en nuestra casa, pintábamos hasta en la cocina y en el dormitorio.

Al principio teníamos que enseñar a los ayudantes que contratábamos y, al mismo tiempo, también les hacíamos el trabajo. Así que, en la práctica, nosotros lo hacíamos todo, pero sabíamos que la preparación y formación de nuestros colaboradores era clave. Y así lo hicimos hasta que llegamos a tener un equipo de 30 personas. A partir de ahí, siguieron enseñándose unos a otros, de maestro a aprendiz. Esto nos permitió liberarnos de algunos trabajos y empezar a convertirnos en empresarios, iniciar la dirección del negocio.

Para la elección de nuestros escultores lo que hicimos fue recurrir al mundo de las fallas. Algunos de nuestros primeros escultores venían de ese entorno y hoy en día tenemos la satisfacción de que varios de nuestros colaboradores están diseñando las mejores fallas de Valencia. Porque el artista fallero tiene un ingenio especial. Crean piezas efímeras, que solo van a ser vistas por unos días, y eso hace que pierdan el miedo, que sean atrevidos. Además, el carácter satírico y caricaturesco de las fallas hace que desarrollen un gran dominio de la expresión y de la forma. Nosotros hemos sabido aprovechar ese talento y lo hemos devuelto con generosidad a las fallas. Con el mundo de las fallas tenemos una relación muy especial.

A día de hoy, seguimos formando a nuestros equipos, a nuestros artistas. Uno de los mayores méritos de Lladró ha sido rodearnos de los mejores escultores. Primero fueron Fulgencio García, Juan Huerta, Salvador Debón, y ahora seguimos teniendo excelentes artistas, que hemos elegido uno a uno y que hemos continuado formando en la casa. Trabajamos codo a codo con ellos, estamos en contacto continuamente y siempre que hace falta, porque es necesario para el desarrollo del trabajo. Creo que, hoy por hoy, tenemos el mejor equipo de escultores, de artistas de la porcelana, que hay en el mundo. Y luego están los diseñadores, los decoradores, los pintores, los maestros horneros...

cada uno especializado en su tarea pero con una amplia visión del proceso en su totalidad, para que ningún paso falle en la cadena. Porque en una empresa que elabora a mano todas sus piezas, en un proceso enteramente artesanal, las personas, sus habilidades y su sensibilidad, son sin duda su capital más valioso. Y el tercer pilar de Lladró, además de la escultura y la pintura, es la parte industrial, que tuvimos que aprender y perfeccionar.

La empresa jurídicamente nació en 1953. No nació antes porque en aquella época si solicitabas un permiso de Industria no te daban facilidades, no había luz, fuerza motriz... Un día vino un inspector y dijo que eso era una empresa. Al parecer, alguien nos había denunciado y nos levantó un acta. ¡Nos hizo un gran favor porque el acta nos sirvió como reconocimiento oficial y nos pudimos dar de alta como empresa! A partir de ese momento pudimos tener luz, alta tensión y trabajar en condiciones. Hasta ese momento habíamos ido trampeando con hornos de leña... en fin, las trapisondas que uno hace cuando es joven y se tienen fuerzas y ganas para arrancar lo que uno quiere.

En 1958 trasladamos el taller a una nave en la población cercana a Almàssera, en Tavernes Blanques (Valencia). La demanda había adquirido ya proporciones insospechadas. Pusimos en marcha innovaciones no solo en el diseño y el estilo de las figuras sino también en las técnicas de cocción. Nuestro método innovador de la monococción nos permitió obtener el acabado cristalino y las tonalidades pastel propias de las obras Lladró.

A finales de la década de los 60 abrimos nuestra primera tienda en Valencia y, poco tiempo después, otras dos más. En aquel momento introdujimos en nuestras piezas, además del logotipo con nuestro apellido, el “made in Spain”. Nuestra empresa tuvo vocación internacional desde el principio.

En 1996, Lladró facturaba 14.400 millones de las antiguas pesetas, y casi el 77% procedía del exterior. En ese año, la compañía tenía 2.300 empleados, de los cuales 300 trabajaban en el extranjero, en las tiendas Lladró y en sus empresas filiales en Estados Unidos, Panamá, Australia, Japón, Hong Kong y Singapur. Desde entonces la compañía no ha dejado de crecer y más del 80% de las ventas siguen realizándose en el mercado exterior.

El 50% de lo que vendemos en España lo compran extranjeros. Combinar el arte con los gustos del mercado no siempre resulta fácil. Yo recuerdo que un señor de Chicago me dijo una vez: “Usted es artista pero también sabe vender”.

Para llegar a esto habíamos tenido que abrir tres tiendas en Valencia. La primera nos sirvió para ver cómo funcionaba el mercado y aprender.

Siempre hemos ido creciendo a base de trabajo y de innovación. Recuerdo que cuando empezamos a despegar y a crecer muy rápido, pedimos nuestro primer crédito. Era de un millón de pesetas, más o menos, pero cuando nos lo dieron, ya no lo necesitábamos. En aquel momento coincidió que vino a Valencia un americano que se dedicaba a la venta al por mayor de regalos y tenía una tienda en el 225 de la Quinta Avenida de Nueva York. Nos compró solo 200 piezas pero, al exhibirlas, vinieron otros clientes a comprarnos más y ahí comenzó nuestra entrada en Estados Unidos. Poco a poco este negocio internacional fue desarrollándose cada vez más. En 1965 estábamos exportando a Canadá y a Estados Unidos, donde viajamos por primera vez en 1969.

A comienzos de los años 60, nuestras instalaciones de Tavernes Blanques fueron creciendo hasta convertirse en lo que se denominó La Ciudad de la Porcelana, que fue inaugurada en 1969. En 1962 se había puesto en marcha la Escuela de Formación y, en 1967, un complejo deportivo para los trabajadores y un centro de trabajo para personas con discapacidad.

A finales de esa década nos hicimos con el 100% de la distribuidora norteamericana. Al principio preferíamos ir de la mano de un socio local porque invertir allí no era fácil ya que lo que popularmente se conocía como mafia te podía poner las cosas difíciles... Y, por otro lado, tuvimos que estudiar el mercado, no solo por los gustos sino también para ver los precios que teníamos que establecer allí. La distribuidora americana era propiedad, al 50%, del socio americano y de Lladró. Cuando la compramos, le pagamos 2,5 millones de dólares; cuando la creamos habíamos invertido 475.00 dólares. Se lo pagamos en dos años con los beneficios.

Fuimos pioneros en abrir muchos mercados y con nuestro propio I+D logramos ir perfeccionando la técnica y situarnos entre los mejores del mundo. De hecho, hace poco, una de mis hijas estuvo en China en la inauguración de una de las 53 tiendas Lladró que ha montado un empresario chino allí. ¡Y eso que en China sí entienden de porcelana! Cuando entramos en ese mercado, la prensa china se preguntó qué hacíamos allí y afirmaron que estábamos invadiendo su mercado. Pero la realidad es que seguimos estando allí, vendemos piezas más caras que ellos y, a pesar de todo, nos las compran porque entienden de calidades. Así que cuando las empresas chinas vinieron aquí, nosotros ya estábamos allí y cuando los japoneses vinieron a España, nosotros ya estábamos allí.

En 1983, el grupo constituyó una sociedad mixta con el grupo japonés Mitsui & Co, que nos permitió entrar con mucha fuerza en el mercado nipón, un mercado muy importante para nuestra marca. Asia, en su conjunto, se ha configurado como el principal mercado para Lladró, ya que el 40% de las ventas se generan allí.

Desde el principio hemos contado con el aprecio de muchísima gente alrededor del mundo. Me enorgullece especialmente que haya gente tan diversa que aprecie nuestras obras. Es cierto que nuestras piezas son la expresión de valores universales, pero, además, también trabajamos para acercarnos al sentir de las diferentes culturas del mundo. Desde la fe cristiana a la hindú, tradiciones japonesas o el budismo... cada una de nuestras piezas está hecha desde la admiración y el respeto por unas tradiciones que son una fuente de inspiración y un desafío para nuestros artistas. Que nuestras figuras estén en los hogares de millones de personas de los cinco continentes significa que nuestra obra les conmueve, que llegamos a sus corazones y eso me produce orgullo y una enorme gratitud. Además hemos contado con el reconocimiento de personas relevantes de muy diversos ámbitos. Por nuestras instalaciones han pasado ex presidentes como Jimmy Carter, actrices como Lauren Bacall o el mismo Michael Jackson... una lista interminable.

Lladró la fundamos mis hermanos y yo y no hemos dejado de ser una empresa familiar a pesar de los cambios y la reorientación que tuvimos que darle a la empresa hace unos años. En 2003 hubo un momento complicado en la gestión interna de la compañía y pensamos que la opción de fichar a un director general externo, procedente de la multinacional del lujo Richmont, sería la solución. Sin embargo, pasado poco tiempo vimos que no funcionaba y tuvimos que replantearnos de nuevo las cosas para garantizar la continuidad de la compañía. Fue entonces cuando opté por quedarme con el 70% del negocio y desde entonces colaboro con mis hijas en la dirección de la empresa. Mis hermanos siguen manteniendo un 15% del negocio cada uno.

Soy de los que no creo en el protocolo familiar. Mi experiencia me dice que cuando hay un líder, el líder termina haciendo el protocolo familiar a su medida, para él. Es decir, que si quitas al líder y le quitas el voto, el protocolo se deshace. Yo creo más en la buena voluntad. Y a mis hermanos los quiero, nos hablamos, hemos sido rivales en el trabajo y cada uno ha sido líder, unos más y otros menos. Yo nunca he pretendido ser líder, nunca. Simplemente me he dedicado a la fábrica y a resolver lo que creía que había que resolver. Me he

Cada una de nuestras piezas está hecha desde la admiración y el respeto por unas tradiciones que son una fuente de inspiración y un desafío para nuestros artistas.

especializado en salvar obstáculos. Otros hacían lo que les gustaba, y yo he ido siempre a resolver, porque si no, las cosas se atascan. En las empresas, sean familiares o no, siempre tiene que haber alguien que asuma la responsabilidad. Cuando esa persona no existe, la empresa suele desaparecer.

La sucesión en la gestión está asegurada. Mis hijas están preparadas: llegarán hasta donde sepan. Tenemos otros ejecutivos, pero la dirección depende fundamentalmente de ellas.

Actualmente nuestra estrategia está orientada a vender menos piezas, pero de mayor importe. Vendemos piezas más grandes, más complejas de elaborar, figuras en las que invertimos todo nuestro saber hacer. Son más valiosas y aportan mayor margen al negocio. Cabía la opción de popularizar el mercado yendo a un producto más económico, pero es un mayor desafío provocar y llegar a nuestros clientes a través de un producto excepcional a nivel creativo, técnico, de acabados... Fue una decisión estratégica. En un momento determinado nos dimos cuenta de que habíamos vendido demasiado y que habíamos vendido piezas muy buenas a precios muy baratos, así que optamos por "vaciar" el mercado y retiramos voluntariamente más de 2.000 clientes en el mundo. Vendemos menos piezas, pero obtenemos un margen mucho mayor.

Fruto de ese espíritu es la Sociedad de Coleccionistas Lladró, fundada en 1985 y que actualmente se denomina Club Lladró Gold, un colectivo en el que contamos con más de 100.000 socios en todo el mundo. Trimestralmente, la compañía ofrece a estos socios, a través de una revista que hace llegar a su domicilio, la posibilidad de comprar piezas especiales, reservadas solo para los miembros del club. No hay que olvidar que estamos presentes en las ciudades más importantes del mundo a través de las Boutiques Lladró, que canalizan el 25% de las ventas del grupo.

En el año 2006, el grupo lanzó una segunda marca, Nao, con la misma calidad pero con formas más sencillas, lo que permite un precio más económico.

El negocio hay que orientarlo permanentemente. Hay que renovarse y reinventarse constantemente. Si haces siempre lo mismo, terminas muriendo. Recuerdo que hace unos años una empresa de Estados Unidos intentó comprarnos. Esa compañía hacía las cosas más baratas en porcelana, vendía mucho en Estados Unidos, ganaba mucho dinero y quiso comprarnos. Por entonces vendía tres o cuatro veces más que nosotros, y hoy ya no existe. Porque son cosas que

dependen mucho de la moda. Esta empresa hacía siempre lo mismo y vendía, no se preocupó de innovar, de investigar. Entonces, cuando lo que hacía dejó de estar de moda –porque la moda pasa–, cayó en picado. Intentamos que nuestros diseños no se queden obsoletos, aunque es cierto que a veces diseñamos piezas que sabemos que gustarán dentro de diez años; tratamos de ir por delante.

Ana María Llopis Rivas
Ideas4all

Ana María Llopis Rivas
Ideas4all

Ana María Llopis (Caracas, Venezuela, 1950) es una reconocida experta en lanzar empresas. La fundadora de Openbank, primer banco de Internet en España y segundo de Europa, es doctora en Ingeniería de Materiales por la Universidad de Berkeley (California), y ha creado Ideas4all, la red social de ideas más grande del mundo para, entre otras cosas, transformar con ellas el proceso de innovación de las empresas.

El poder de la curiosidad

Creo que mi espíritu emprendedor procede de mi curiosidad y quizá de mi formación científica, que es para lo que me preparé. En la investigación científica siempre trabajas con prueba y error, prueba y error, prueba y error. Es lo mismo que necesita hacer un emprendedor, no preocuparse de equivocarse ni de arriesgarse porque siempre hay una luz al final del camino.

Pero si empezamos por el emprendimiento, recuerdo que de pequeña vendía limonadas en la puerta de la iglesia con mi hermana, o sea que algo había en mí de emprendedora en unos momentos en que no era usual. A mí me gusta hablar del *intrapreneurship,* intraemprendimiento, y en ese sentido, mi característica más importante como mánager y como gestora ha sido innovar, hacer las cosas de una manera diferente, buscar caminos distintos y darle la vuelta a los temas. Puedo contar quizá dos o tres experiencias de intraemprendimiento, es decir, comportarse como un emprendedor en una gran empresa, hacer las cosas de tal forma que, aunque no dieran lugar a una nueva empresa, sí podían generar un negocio nuevo o una nueva manera de hacerlo, o bien darle la vuelta a un negocio antiguo que se podía estar muriendo.

Para ilustrar este concepto de *intrapreneuship* pondré un ejemplo dentro de mi trayectoria en Procter & Gamble. Yo entré a mediados de los 70 en Procter & Gamble procedente del mundo de la ciencia. Venía de Berkeley, con mi doctorado en Ingeniería de Materiales debajo del brazo, y había estado un año trabajando en la escuela de Caminos porque quería convalidar mis estudios. Pero necesitaba tres años para convalidarlos y preferí responder a un anuncio de Procter & Gamble que pedía estudiantes con inglés y valoraban el haber estudiado en Estados Unidos. Sinceramente, pienso que todas las cosas de la vida me han pasado por azar. Pascal y Pasteur, un matemático y un médico, decían que “el azar favorece solo a la mente preparada”. Eso quiere decir que siempre hay que estar alerta para ser capaz de ver las oportunidades cuando se presentan.

Un año después de llegar a P&G, trabajé en la nueva línea de Ariel Automática, uno de los primeros detergentes para lavadoras de tambor. Teníamos un problema: los fabricantes de lavadoras automáticas no nos recomendaban,

recomendaban a Skip y a Colón, que eran las marcas de detergentes de Unilever y Camp, respectivamente. La recomendación de los fabricantes era importantísima, pero nadie lo había conseguido en P&G España. Un día dije: "Me gustaría intentarlo". Yo era muy *junior*, pero sugerí que lo analizásemos desde otra perspectiva. Eduardo Baeza me autorizó a hacerlo y me puse a analizar el problema. El análisis me dio la pauta para encontrar esa nueva línea de negocio que fue muy importante para P&G España. Analicé los contratos y los acuerdos que había entre las otras marcas y los fabricantes de lavadoras. Eran bastante arbitrarios, no tenían ningún sentido común. Por ejemplo, se daba más publicidad a marcas alemanas que a lo mejor tenían muy pocas lavadoras vendidas en España; los contratos se hacían fundamentalmente por publicidad y por un dinero por meter la muestra en la lavadora. Pero, al final, no se seguía ninguna lógica en cómo se distribuía la publicidad y qué se les pagaba en aquellos contratos en exclusiva.

Mi propuesta fue: primero, lo nuestro no es arbitrario, es un euro/dólar a todo el que coloque una muestra en una lavadora; segundo, os damos publicidad en televisión proporcionalmente al número de lavadoras que vendáis en el mercado español en ese año. ¡Ah!, y tercero, no exigimos exclusividad: si querían meter una muestra de Colón o de cualquier otra marca, que fuera la consumidora la que eligiera o decidiera cuál de las marcas le parecía mejor. Era una propuesta justa especialmente para marcas como Balay, Zanussi, Fagor, Philips, que vendían más que otras y que prácticamente nadie les daba publicidad: se dieron cuenta de que esto era un filón de ingresos adicionales y que al final decidía la consumidora. Fue una revolución y en menos de seis meses conseguimos que el 80% de los fabricantes de lavadoras recomendaran Ariel. Todo ocurrió simplemente por mirar las cosas desde otro ángulo, disruptivo, diferente a como se hace siempre, intentando ver otros datos y analizándolos realmente de otra manera.

Para lograr este ángulo, ni hay una receta ni es algo innato; es fruto de la curiosidad, de la apertura, de estar abierto al análisis, a pensar que no todo es sentido común, ni todo es tan obvio, que a veces nos sorprenden las cosas que se ponen en marcha o que se ponen de moda y que funcionan.

Un ejemplo muy clásico de esto son las máquinas de escribir. Las máquinas de escribir no tienen, en función del idioma, la colocación óptima de las letras para escribir según su frecuencia de utilización en el vocabulario. La primera máquina de escribir la probó una secretaria que escribía muy deprisa, y las líneas de linotipia de los caracteres que se imprimían se enganchaban a causa de

la velocidad. Para resolverlo, distanciaron las teclas de las letras adyacentes más frecuentes de forma que el ritmo de la secretaria y de la máquina se compensara y funcionase. El orden de las letras en ese teclado nunca se cambió y mira que se podría haber optimizado, pero no, se hicieron estándares por idioma y ya nadie lo cambió. Esto es un ejemplo de que hay cosas que, sin tener el más mínimo sentido, se ponen de moda por el uso, porque el primero que emplea una nueva tecnología o crea algo ya no la cambia... Pasó también con los vídeos: el que sobrevivió no era el mejor tecnológicamente. Hay que concentrarse en lo que está pasando porque no siempre el que sobrevive es el mejor y, por tanto, no tendría que haber sobrevivido. Y se puede dar la vuelta a la situación.

Otro ejemplo bastante claro fue Playtex. Después de P&G entré en Playtex porque era una oferta para darle la vuelta a una compañía en pérdidas. De lo contrario, estaba abocada al cierre en dos años. Me parecía terrible dejar sin trabajo a 350 mujeres que cosían ropa interior en máquinas en la fábrica de El Vallés. Me metí en el proyecto con la motivación de que Playtex no se cerrara y las mujeres permanecieran con sus empleos. Después de una temporada de formación en Estados Unidos volví a España para entender que el negocio de la corsetería y de la distribución en Cataluña era el más avanzado de España, pero no podía ser que Playtex no tuviera vendedores que hablaran catalán. Ninguno de nuestros vendedores hablaba catalán. Lo cambié completamente: puse vendedores catalanes, hice una fiesta en catalán, etc. y empezamos a vender mucho más.

En Playtex llamó mucho la atención el relanzamiento que hice de un producto que estaba de capa caída. En los 80, el mercado de la faja prácticamente había dejado de existir. Las mujeres ya no usábamos fajas. Playtex tenía una faja muy buena, pequeñita, que pesaba menos de 100 gramos y daba mucho margen. ¿Cómo podíamos darle la vuelta a un producto con mucho margen abocado a desaparecer? Después de mucho pensar apostamos por anunciar ante notario que era una faja tan ligera que no pesaba más de 100 gramos. La campaña publicitaria fue un éxito y vendimos muchísimas fajas.

También en el sector financiero ha funcionado el intraemprendimiento, Banesto fue protagonista de un gran proceso innovador. Hicimos un marketing diferente: todo lo que sabía de marketing de productos de consumo lo apliqué a los productos bancarios. Fue un éxito. Se captaron más de un millón de clientes en un año con la cuenta única de alta remuneración gracias a haber encontrado el nicho adecuado, cuando no había todavía en el mercado una banca con esa

fuerza... Lanzamos también la Cuenta Junior de Banesto, que fue como hacer un banco nuevo. Queríamos acercarnos a los jóvenes. Por aquel entonces el Central Hispano llevaba ya más de cuatro años con Hispano20, unas sucursales especializadas en el segmento joven, pero no conseguían captarlos al ritmo necesario. "¿Qué pasa?, ¿por qué no funciona?", se preguntaban. Nosotros pensamos que debíamos investigar. ¡Siempre hay que hacer una investigación, como los científicos! Y los jóvenes nos dijeron por qué no les gustaba Hispano20: no querían un banco anclado en el pasado como el de sus padres pero tampoco uno donde estuviesen aislados y fuera solo para ellos. Querían un banco para todos pero que los tratara de forma diferente, como jóvenes y de acuerdo a sus necesidades y gustos, en el modelo de siempre. La conclusión fue no hacer un Banesto20 pero sí una cuenta especial y una atención que tratara a los jóvenes en el banco de otra manera. Fue espectacular: captamos 150.000 clientes en menos de un año. ¿Qué hicimos? Darles lo que demandaban: un catálogo de productos que podían comprar con descuento, cursos de inglés, motos, aparatos de música, becas de estudios... Ayudó mucho la imagen joven del patrocinio de la Vuelta Ciclista: Perico Delgado, Induráin... Iniciamos una línea de negocio que no existía hasta el momento y que supuso un éxito enorme, porque, además, habíamos planificado que el saldo medio por cuenta para que fuera rentable tenía que ser de 30.000 pesetas de entonces y la media conseguida fue de 70.000, lo que superó todas las expectativas. Innovamos, intraemprendimos.

Cuando llamó a la puerta el proyecto Openbank del Grupo Santander, me subí a ese carro porque era precioso, era el momento de las nuevas tecnologías. Un proyecto realmente ilusionante e innovador: al final hicimos el nuevo banco partiendo de cero y fuimos pioneros. Hubo que manejar más de 100 proveedores y muchas tecnologías. Me dijeron: "Ana, lo único que queremos es que en dos años los índices de calidad sean mejores que los de Bankinter". Y en 12 meses se había conseguido. Hicimos un banco por Internet en un año. Los estudios decían que era imposible y los consultores le dijeron a Emilio Botín que no íbamos a poder hacerlo, que esto requería un año o dos. Y yo me dije: "Pues lo vamos a hacer en menos tiempo". En dos semanas hicimos el banco por Internet, aunque la gente no se lo crea. El truco estuvo en buscar y encontrar los socios adecuados que te pueden ayudar, que están en el mercado, y ganarle tiempo a la competencia en muchos temas.

Posteriormente, en un momento dado, me decidí a lanzar Ideas4all, que llevaba rumiando quizá más de 15 años en la cabeza... Y es que todos tenemos

ideas a lo largo de nuestra vida personal y profesional que se van quedando en el camino. Y todos tenemos la sensación de que muchas veces se desperdician, se van a un limbo, no se hace nada con ellas, ni siquiera las comunicamos o las compartimos. El proyecto era bastante ambicioso y, hace cinco años, cuando decidí que había llegado el momento de hacerlo por mi cuenta y dejar de trabajar en proyectos de otros, lanzamos Ideas4all.

Ana María Llopis ha tratado de llevar a Ideas4all esa filosofía: crear un lugar donde las personas con ideas puedan compartirlas, porque todo el mundo tiene ideas que, en su opinión, merece la pena compartir.

La firma tiene dos pilares que son como vasos comunicantes y se retroalimentan. Mi sueño era tener la red social de ideas más grande del mundo y transformar el proceso de innovación en las empresas, en las instituciones, en la administración pública, en la ciudadanía... La primera parte ya la tenemos: una web que tiene más de 180.000 usuarios, incluyendo los 40.000 de China, y que funciona. Aunque todavía no funciona como yo quería. Por eso sigo dándole vueltas.

La parte de compartir ideas funciona. Los usuarios vienen, entran, votan, comparten, comentan... Eso va bien. Pero lo que a mí me parecía más obvio, la presencia de emprendedores y de *business angels* dispuestos a estudiar ideas y a financiarlas, no es como a priori esperaba o suponía.

Hay que ser realistas y reconocer que no todas nuestras ideas en Ideas4all son buenas. Algunas son ocurrencias, conceptos sencillos, temas familiares, casi recetas, o pinceladas... pero hay otras realmente muy buenas, unas 2.000 ideas, en las que merece la pena invertir. Esa segunda parte es la que aún no hemos conseguido desarrollar. Hay ideas en cada una de las 25 categorías que son magníficas, hay ideas para muchas cosas. En un futuro estoy segura de que se conseguirá.

Y, ¿dónde está el modelo de negocio? ¿Con qué tenemos ingresos? Pues está en que ponemos una "idea4all" al servicio de las empresas. Nuestra plataforma sirve para democratizar el proceso de generación de ideas en la empresa. Todo el mundo participa en igualdad de condiciones, todos ven las ideas de todos, de forma que esas ideas se filtran por la multitud, por el grupo, que sabe sacar las mejores ideas a la superficie... Y las compañías deciden cuántas de esas ideas pueden realizar al año. Con que consigan hacer tres al año es suficiente, y mejorarán

Ya no estamos en empresas con el modelo mecanicista y un entorno controlado. Ahora estamos en una transición de fase continua, en la teoría del caos, permanentemente innovando, modificando, cambiando... en beta permanente.

sus resultados y su proceso de innovación participativo, abierto y colaborativo, y su competitividad.

También es muy interesante lo que sucede con las pequeñas ideas. No han sido las más votadas pero si, por ejemplo, suponen ahorro de costes, las empresas deciden ponerlas en marcha sin pedir presupuesto adicional y piensan: "¿Por qué no se nos ocurrió antes?". Y las ponen en práctica. Y es que la inteligencia colectiva es más inteligente que un grupo de expertos.

Tenemos clientes muy importantes con los que hemos llevado a cabo grandes iniciativas: Banco Sabadell, Mutua Madrileña, Vodafone, La Caixa, Nestlé, Heineken, Campofrío. Hemos desarrollado un proyecto para Santander Universidades en 2010 con el Grupo Santander y su Conferencia de Rectores en Guadalajara (México), en colaboración con la UNED y con la Universidad de Alcalá de Henares, para dialogar sobre la universidad del futuro. Hay también una web promocional de un año para médicos que se llama Cidiplus, muy interesante, en cuyo concurso de ideas ganó la idea de una médico que dijo: "Siempre que hacemos investigación científica lo que publicamos es lo bueno. ¿No sería bueno también publicar los trabajos donde no hemos conseguido nada, para que otros científicos no pierdan el tiempo y busquen por otras rutas?". A mí en particular me pareció espectacular... y merecedora del premio.

No hay que confundirse, nosotros no estamos haciendo ni consultoría ni asesoría, eso lo tienen que hacer otros. Nosotros ponemos en el mercado una plataforma muy simple y que resuelve muchos de los problemas que tienen las empresas en materia de generación de ideas. Ideas4all Innovation Agora facilita la construcción de una red social de ideas.

Las redes sociales han venido para quedarse, son una prolongación de nuestro cerebro y, lo queramos o no, es un hecho consumado.

Soy multifuncional, multi-antena, me interesa todo. Esa curiosidad innata, esas ganas de transformar las cosas, es lo que me lleva a estar en más y más berenjenales. Pero no abandono mi parte empresarial, que me interesa mucho. No quiero estar alejada del mundo, ni quedarme solo en el mundo de las *start up*. Me interesa mantenerme al día del mundo empresarial y por eso acepté presidir la cadena de supermercados Dia y participo en varios consejos como el de Société Générale en Francia.

También soy muy activa en la defensa de las mujeres en la empresa, para mí es un punto fundamental. Sigue habiendo muchos más hombres que mujeres.

Si todos los procesos en las empresas fueran imparciales no habría que establecer las cuotas. Pero como no lo son, habrá que incentivarlas hasta que haya un mínimo. El año pasado siete empresas rechazaron en un comunicado una ley de cuotas. España progresa bien y a buen ritmo en el número de consejeras pero a ese ritmo no llegaremos nunca...

Si cada año rotan, salen y entran, entre las cotizadas del mercado español, unos 250-280 consejeros, no me explico cómo solo entran cinco o seis mujeres, cuando deberían entrar como mínimo entre 40 y 60. Es un tema sobre el que deberíamos reflexionar porque no lo estamos haciendo bien.

Es una cuestión del perfil del empresario y ejecutivo de hoy que todavía no ha cambiado la piel y no está acostumbrado a tener mujeres en el consejo. Muchos de esos empresarios son conscientes de que, una vez que entran las mujeres en sus consejos, no pasa nada. Si son buenas, contribuyen igual que los hombres. En las listas para optar a los consejos no existe el mismo número de hombres que de mujeres. Las mujeres no nos hacemos visibles, no estamos en el círculo donde se toman las decisiones a nivel informal, que es donde se cierran muchos negocios; no estamos jugando al golf ni de caza... Hay que abrirse al entorno, ser cómplices en unos entornos más comunes para ambos géneros.

No creo que hoy haya diferencias entre cómo gestiona un hombre o una mujer. Las había hace 20 años, pero esos patrones van cambiando.

Afortunadamente hoy se funciona por apertura, por meritocracia, por compartir la ambición... Es un sistema más abierto en el que se pueden romper barreras organizativas, saltar el rango jerárquico, establecer una dinámica mucho más positiva. Hemos ido hacia una gestión mucho más humanizante y mucho más natural, como debe ser. Todavía nos faltan cosas, temas de horarios, de conciliación conjunta familiar... pero creo que hemos avanzado muchísimo.

He tratado de predicar con el ejemplo. Se dice que hay dos tipos de mujeres: las que apoyan a las mujeres y las que solo se apoyan a ellas mismas. Soy de las que si llega y sube la escalera, no la quito, la dejo para que puedan subir los demás. Recuerdo que Banesto quería contratar a la que luego fue subdirectora general adjunta, que en aquel momento estaba embarazada de siete meses. No tenía ningún inconveniente en contratarla pero pregunté al consejero delegado. A ninguno nos pareció un problema, así que la contratamos.

Un ejemplo muy gráfico es el de las orquestas de música americanas. Las orquestas se dieron cuenta de que no entraban suficientes mujeres en los

procesos de selección a pesar de que muchas mujeres se graduaban cada año en las distintas escuelas de música, en dirección y en distintos instrumentos con las mejores notas. Alguien en la orquesta de Boston dijo: "Esto no puede ser, porque además son buenísimas... En las audiciones sabemos que son mujeres porque las vemos, pero como la música se escucha y no se ve, vamos a poner un biombo en los procesos de audición y escucharemos sin saber quién está detrás". Gracias al biombo empezaron a entrar un 50% de las mujeres candidatas. Tenemos que encontrar un biombo donde no haya sesgos. El sistema se sofisticó posteriormente al colocar alfombras en las pruebas de audición para evitar que los tacones denunciasen la presencia de un número mayor de mujeres que de hombres y, a ojos del jurado, eso pudiese primar a los últimos. Con el biombo y la alfombra, ganaba el mejor independientemente de que fuera hombre o mujer.

Ana María Llopis no ha sentido la tentación de quedarse en los proyectos que ha lanzado. En el mundo cambiante en el que se mueve, ha preferido aprender, adaptarse y formar equipos en cada una de las etapas.

¿Qué me mueve a mí? No me mueve el dinero, no me mueve el poder y no me mueve el prestigio. Han llegado a preguntarme: "¿Cómo has dejado Banesto, con chófer, y como directora general adjunta...?". Llega un punto en que mi cabeza, mi cuerpo, me pide irme. Después de los años, tengo claro el análisis. Lo que me mueve es aprender, innovar, cambiar las cosas. Cuando veo en una organización que ya se han implantado todas las ideas que tenía en mi agenda para innovar y que ya he aprendido casi todo lo que tenía que aprender, entro en una fase de saturación: es el momento de irme. Sé positivamente que puede y debe sustituirme otra persona con una mente fresca, que puede aportar más. Cuando me voy, suelo aterrizar en otra empresa de un sector completamente distinto para así poder seguir aprendiendo. Eso es lo que he hecho a lo largo de mi vida profesional.

Hay gente que triunfa y luego no se mueve para seguir saliendo en la foto. Eso no será válido en el siglo XXI. No lo permitirán la velocidad y el ritmo de los cambios tecnológicos, sociológicos, sociales y demográficos. Ya no estamos en empresas con el modelo mecanicista y un entorno controlado. Ahora estamos en una transición de fase continua, en la teoría del caos, permanentemente innovando, modificando, cambiando... No nos podemos quedar quietos,

los únicos que permanecen son los que cambian, hay que estar en estado beta permanente, que grosso modo quiere decir "a prueba en todo momento", en cuestionamiento, nada se da por hecho.

Antes, en 1920, la vida media de las empresas era de 75 años. Hoy son 15 y probablemente, en los próximos diez años, baje a diez. ¿Quiénes permanecen? Solo las que innovan, las que se reinventan. IBM es un ejemplo clarísimo: se reinventa todo el tiempo. La empresa que consiga reinventarse sobrevivirá. Si Microsoft lo consigue se quedará ahí. Le está costando reinventarse pero lo está haciendo. Las empresas saben que no pueden dormirse en el éxito, porque pasado mañana sale uno que hace lo mismo pero mejor, a la mitad de precio y con cinco veces más de valor añadido. El líder tiene que ser innovador, saber manejar las crisis, los riesgos, y eso requiere otro tipo de líderes.

Es fundamental la educación. No te tienes que comparar con los demás, tú eres tú, compárate contigo mismo, y pregúntate: "¿Hago las cosas lo mejor que puedo?". En función de la respuesta, haz lo que tengas que hacer pero no te compares con los demás. Si das lo mejor de ti mismo alguien lo notará. Que nadie espere la llegada de tiempos mejores. No, no van a venir. Acabo de pronunciar una conferencia en la Universidad de Valladolid titulada "El mundo que no volverá...", que dará paso a un mundo mejor, pero no volverá... Económicamente, en España no volverá ese mundo y tenemos que reinventarnos, pensar cómo vamos a reinventar nuestra economía y además hacerla sostenible para que no nos vuelva a pasar lo que nos ha pasado con la construcción.

Yo creo muchísimo en el modelo alemán. No todos los jóvenes tienen que ir a la universidad, pueden hacer formación profesional para lograr una vida y un liderazgo empresarial fructífero. En los países nórdicos hay mucha gente que no termina la carrera universitaria, pero con la formación profesional pueden entrar en una empresa y formarse. Te entrenan, y después, puedes convertirte en empresario y montar tu propia empresa o bien quedarte en la misma, porque se quedan los mejores. Es una fuente de empleo, una manera de incorporar a los jóvenes de inmediato. Otra cosa es cómo se define el I+D en las empresas, revisar cuáles son las políticas de I+D de las empresas, de forma que siempre quede un hueco para el emprendimiento joven.

En España, los ingenieros, los catedráticos de Física, de Química, crean muy pocos *spin-offs* (iniciativas con base tecnológica) porque no tienen apoyo. Las empresas deberían analizar qué les pueden transferir que, tecnológicamente, sea de su interés, conocer dónde están los investigadores universitarios

que trabajan en áreas que les puedan interesar. Las empresas siguen estando un poco de espaldas a la universidad; es una relación no suficientemente fomentada y sobre la que se podría trabajar muchísimo.

Ana María Llopis, única mujer que preside una empresa del Ibex, está casada con un catedrático de Física y tiene un hijo. En su carrera hay dos paradas cargadas de emociones: la lucha contra un cáncer casi terminal y los cuidados a su padre, enfermo de Alzheimer. Dibuja, escribe novelas y cuentos...

Adoro el arte, voy a todas las exposiciones que puedo, dibujo muchísimo y últimamente he pasado a dibujar en el iPad. También escribo y tengo un blog de cuentos, impresiones, crónicas de viaje. Mi marido, Félix, mi hijo Jaime y yo, tenemos mucho en común: disfrutamos con el arte, la lectura, el paseo, nuestra casa de Asturias, viajar juntos una vez al año... Es que tengo un marido que siempre ha conciliado conmigo y un hijo que siempre me ha apoyado. Claro, que en algo habrá influido el ejemplo de su padre... Ambos hemos conciliado en nuestra familia, porque nos hemos turnado. Recuerdo que, cuando me había surgido la oportunidad de Playtex, IBM me ofreció un puesto en el departamento de marketing. Yo prefería Playtex por el tema de las mujeres. Al llegar a casa, le conté a mi marido la nueva oferta y planteé mis dudas: "Con un hijo de un año, ¿cómo me voy a ir?", le dije. Mi marido me respondió: "Si no vas a ese entrenamiento de tres meses en Texas para vender ropa íntima porque crees que yo no me puedo ocupar de nuestro hijo y ser buen padre, me desilusionarías". Era yo misma la que me ponía límites. Y me fui. Él se ocupó de Jaime, de sus biberones, de sus pañales... Más adelante, cuando él ganó el premio de investigación Von Humboldt, y tenía que viajar cada tres meses al Max Planck Institute de Stuttgart, era yo la que me ocupaba del niño. Siempre nos hemos manejado y complementado las dos carreras.

Cuando priman la transparencia, la colaboración, el entendimiento, la valoración transcendente del capital humano, todos estamos en condiciones de ser más felices. Marie Curie, primera mujer que tuvo dos premios Nobel, decía: "No hay nada que merezca la pena temer, lo único que hay que hacer es comprender".

José Luis Manzanares Japón
Ayesa

José Luis Manzanares Japón
Ayesa

José Luis Manzanares Japón (Sevilla, 1941), doctor ingeniero de Caminos, catedrático y escritor, ha dedicado toda su vida profesional a la empresa familiar Ayesa, que hoy en día se encuentra entre las 34 primeras empresas de ingeniería en Europa.

La suerte hay que salir a buscarla

A los 24 años, con el título de Ingeniero de Caminos debajo del brazo, trabajaba en Córdoba para la Confederación del Guadalquivir. Era el comienzo de la década de los 60 y en aquel momento no teníamos de nada: ni camiones, ni herramientas, ni maquinaria. Para cortar el río tuve que utilizar una reata de burros como si estuviera en el siglo XIX.

Yo estaba entonces recién casado. Mi mujer, bilbaína, embarazada, soportaba estoicamente la vida de una joven ama de casa perdida en la Sierra de Córdoba... Entonces, el director de la Confederación, que estaba soltero y tenía 70 años, sin querer ni oír hablar de la jubilación, decidió abrir una empresa de ingeniería y me propuso acompañarlo para emprender la aventura con él. Como yo era el último ingeniero de la Confederación me sabía el único capaz de animarse a semejante osadía. Porque solo así podía calificarse ese negocio en la Sevilla de los 60.

Con su llamada, vi el cielo abierto y el pretexto perfecto para devolver a mi mujer a la civilización y poder regresar a la ciudad donde había nacido.

Empezamos a trabajar con un Seat 600, muy poco dinero y mucha ilusión. No fue fácil. Pasamos momentos muy duros porque sabíamos que durante muchos meses no podríamos cobrar el sueldo. Esta situación me obligó a volver a dar clases, algo que cuando terminé la carrera, a base de becas, me había prometido no volver a hacer jamás.

Pero a la fuerza ahorcan, y me incorporé a la Universidad de Sevilla como profesor para sacar a mi familia adelante. Aquel ambiente intelectual me cautivó. Al final, hice el doctorado, las oposiciones y logré ser catedrático de Estructuras en la Escuela de Arquitectura de Sevilla.

Me jubilé de la cátedra hace seis años, y he de reconocer que gran parte de lo que soy, se lo debo a ella. La universidad de aquella época, porque ahora ha perdido muchísimo a mi juicio, me parecía maravillosa. La empresa se benefició bastante de mi paso por una docencia que me obligaba a estar al día de las últimas técnicas, y empaparme de todo cuanto se iba publicando en Estados Unidos... Había una simbiosis que enriquecía a ambos: la universidad ganaba con mi experiencia empresarial y la empresa mejoraba con la cátedra.

Durante esos primeros años, crecimos lenta pero imparablemente hasta que llegó el terrible 1973 con una crisis tremenda, mucho peor que la actual. Llegó un momento en que no teníamos ningún trabajo. En aquel entonces éramos unas 30 personas y, como no había proyectos, nos apuntamos todos, como un solo hombre, a dibujar plantas de viviendas para el catastro de Hacienda de Sevilla. Por cada plano cobrábamos 100 pesetas, lo que nos permitió sobrevivir un año entero. Todos delineábamos croquis de pisos: desde el primer delineante hasta el último ingeniero. Al cabo de varios meses pasó el temporal, nos encargaron un proyecto de regadío y logramos levantar cabeza.

En 1982 recuerdo que, por fin, nos llamaron unos compañeros de Ecuador y nos dieron un proyecto en Guayaquil. Fue nuestro bautizo internacional, con bastante éxito por cierto. Pero fue la Expo 92 la que realmente cambió nuestra vida.

Yo creo que para que una empresa triunfe tiene que tener unos valores esenciales, pero, además, ha de gozar de mucha suerte. Toda mi vida la he tenido, pero siempre he sido consciente de que la suerte exige que se salga a buscarla. Mi jefe, el soltero con el que fundé Ayesa, repetía con frecuencia la frase de Maquiavelo: "*La fortuna è una donna*: la suerte es mujer, y a las mujeres no les gustan los pusilánimes, se sienten atraídas por los aventureros, los osados... Quien se queda prudentemente guardando el corral, no la encuentra nunca".

La Expo 92 cambió mi vida. Cuando surgió este proyecto algunos pensaron que se necesitarían grandes empresas de ingeniería para desarrollarlo. Pero nadie pensaba en nosotros, porque Ayesa solo tenía entonces 50 empleados, dimensión insuficiente a pesar de que éramos muy buenos y trabajábamos con mucho rigor. Apoyados en mi cátedra, estábamos en la vanguardia de las últimas tecnologías, pero teníamos un tamaño tan pequeño que nadie se fijaba en nosotros.

Además de grandes, se consideró que las empresas que desarrollaran la Expo deberían ser plurales, y se abrió un concurso al que se presentaron grandes agrupaciones de ingenierías. En Madrid se constituyó una Unión Temporal de Empresas de tres compañías españolas de primer nivel. Me fui a ofrecerles nuestros servicios y nos eligieron como socio local porque necesitaban tener un apoyo en Sevilla. Ganamos. Nuestra oferta fue la mejor.

Después sucedió que las grandes empresas nacionales no querían trasladarse a Sevilla y, aunque nosotros solo participábamos en la UTE con el 20%, hicimos el 90% del trabajo. Todos nos felicitaron y fueron conscientes de nuestra labor. Comenzamos a ser conocidos y crecimos muchísimo. Fue una época fantástica.

Al terminar la Expo éramos ya más de 100 personas y teníamos dos alternativas: volver a reducir el tamaño y estabilizarnos hasta que yo me jubilara, sobreviviendo dignamente, o aprovechar aquel impacto para saltar adelante. Optamos por lo segundo y compramos el pabellón de Checoslovaquia en la Expo, que tenía 3.000 metros cuadrados, para establecer allí nuestra oficina central. Recuerdo que solo ocupábamos la primera planta de las tres disponibles, para no gastar aire acondicionado. Y así, todos apretaditos, con los pisos superiores vacíos, empezamos esta segunda etapa.

En este momento sucedió un hecho afortunado que marcó mucho la trayectoria que hemos seguido: mis dos hijos menores decidieron venirse a trabajar conmigo. Arancha, que había terminado Ingeniería Industrial en Sevilla y estaba trabajando en Abengoa, me dijo: "Papá, me quiero ir a tu lado porque te hago falta". Como era cierto, le abrí los brazos y le proporcioné una mesa. Mi hijo José Luis, más joven, acababa de terminar Ingeniería de Caminos en Madrid y era un apasionado de los estadios y estructuras complejas. Cuando supo que estábamos proyectando el olímpico de Sevilla se incorporó sin dudarlo un instante.

Antes de la Expo 92, Ayesa tenía una plantilla de 30 personas, pero en el año 2000 contaba ya con 200 trabajadores y facturaba diez millones de euros. José Luis Manzanares tuvo que decidir si seguir por el mismo camino o diversificar Ayesa y comenzar un proceso de expansión fuera de Sevilla y de España.

En esa época, empezaba a desarrollarse a todo trapo en España el plan de infraestructuras: AVE, autopistas... Mis hijos se sentaron un día ante mi mesa de trabajo y me dijeron: "Papá, a esta empresa hay que darle otro aire, más joven, más moderno".

No me sorprendí. En ese momento, sin considerarme un visionario, ya me estaba dando cuenta de que iba a llegar un día en que el *boom* que estábamos viviendo se terminaría, al igual que los fondos europeos, los fondos de cohesión... Aquello no podía durar más de diez años y sabía que debíamos prepararnos para la siguiente etapa.

Aquella reflexión nos llevó a la diversificación, tanto en servicios como en áreas geográficas. Teníamos que salir de Sevilla, al resto de España y al extranjero. Fue un momento que me generó cierto conflicto porque mis ejecutivos no entendían que depositara tanta confianza en mis hijos: los veían como dos niños de papá que venían a quitarles el puesto.

Así que decidí reunirlos a todos y preguntarles cómo veían el futuro. Ninguno de mis directivos consideró que hubiera que cambiar nada. Sin embargo, mis hijos, que eran dos críos mucho más jóvenes, creían firmemente que debíamos dar un giro radical. Confié en ellos y empezamos a diversificar. Tengo que decir que aunque he tutelado su trayectoria, los verdaderos artífices del cambio han sido ellos. Mi labor fue cimentar la empresa y asentar un prestigio, pero ellos la han proyectado hacia el futuro .

En una primera fase de expansión, para lograr la máxima eficacia, dividí la gestión de la empresa en dos áreas: una de ingeniería pura, que la encomendé a José Luis, y otra de consultoría, informática y tecnologías avanzadas, que encargué a Arancha.

Recuerdo que en aquella época mi hija me protestaba: "Claro, a José Luis le encargas El Corte Inglés, porque Ayesa ya es alguien conocido como ingeniería, y a mí me toca vender Mercerías Mari Puri". Le aseguré que dentro de diez años cambiaría de opinión: "Lo que tenemos ahora, no tiene nada que ver con el destino que nos aguarda. Con el tiempo seremos una única empresa de gran dimensión, muy diversificada y de gestión global".

La separación ha ido muy bien hasta que ha llegado la unidad de objetivo. No ha habido interferencias. Hay tareas comunes en las que han participado los dos, y simultáneamente cada uno ha gestionado su campo de actuación. Hoy en día ya no hay dos líneas de negocio independientes. Somos una empresa global que vende conocimiento a través de servicios tecnológicos de amplio espectro, y mis hijos tienen responsabilidades tanto verticales como transversales.

En los últimos 12 años, Ayesa ha multiplicado por 15 su plantilla, alcanzando los 3.000 empleados. En la actualidad tiene 50 oficinas en España y el extranjero, 12 sedes permanentes y trabaja en 26 países, con una facturación de 250 millones de euros.

Abarcamos todos los aspectos tecnológicos que necesita hoy el ser humano, porque estamos en ingeniería civil, industrial, química, petrolera, minera y aeronáutica a la vez que desarrollamos e implantamos informática muy avanzada, desde aplicaciones para hospitales hasta complejos paquetes para la gestión pública; también tenemos acuerdos con *partners* como Apple para desarrollos de aplicaciones para el iPad, o hacemos pinitos en ingeniería de defensa... Bueno, estamos o pretendemos estar en todo lo que necesite conocimiento: *We do everything.*

Según el *ranking* de la Asociación Sueca, en el 2012 hemos sido la segunda empresa del sector en España, y en Europa estamos en el puesto 34. Pero lo interesante es que si se hace una comparación de lo que ha pasado desde el 2007, es decir, antes de la crisis, y después, el 90% de las empresas de ingeniería europeas han bajado de tamaño en estos últimos años. Sin embargo, Ayesa se ha duplicado en el último quinquenio. Somos la segunda empresa de Europa en crecimiento.

Algunos pensarán que se debe a nuestra diversificación y por estar en el extranjero, pero, ¡cuidado!, que decirlo así suena muy fácil. ¡Los grandes proyectos internacionales se juegan en la Champions League! Nosotros somos 3.000 empleados, pero en el exterior, las que juegan fuerte, son compañías de 30.000 personas. Por tanto, para salir y jugar con el Chelsea, no se puede ser del tamaño de un Alcorcón, por muy bien que juegue... Hay que tener mucho músculo porque no se gana dinero el primer día.

Hace falta una organización muy seria, que no se puede improvisar porque el tratamiento fiscal en cada país es diferente y, como no lo tengas controlado, te puede arruinar un proyecto. Cualquier papel que lleves mal puede eliminarte de un concurso. De hecho, acabamos de perder uno importantísimo en Perú, simplemente porque llevábamos un documento mal de los cien mil que había que presentar.

Además de todo esto, tienes que diversificar. Si vas a un país solo a vender carreteras, tienes el inconveniente de que, como pierdas dos concursos, has tirado el dinero. En cambio, si además de carreteras vendes ingeniería hospitalaria, gestión pública informática, o redes eléctricas, tienes muchas más posibilidades de que la inversión que has hecho para implantarte en el país no te arruine. O sea, que nuestro crecimiento se apoya en el negocio exterior, pero también en la diversificación. Y esto es constante. Cuando me preguntan si creo que la ingeniería sigue siendo negocio, respondo que el camino está en ir detrás de un nuevo concepto: la incorporación del mundo virtual al físico.

¿Qué quiero decir con esto? Pues que no podemos perder de vista que, igual que hoy no te hace falta estar en un lugar para verlo, porque tienes Internet, un iPad, un televisor... tampoco te hará falta desplazarte para presentar unos papeles. Eso se hará con administración electrónica. O, por ejemplo, ahora que Europa y España se plantean cobrar peajes en carreteras convencionales, habrá que implantar un sistema de aplicaciones de *smartphone* para pagar con el teléfono en cualquier sitio donde estés. Por eso, hay que empezar a proyectar ya carreteras inteligentes y ferrocarriles en los que las estaciones tengan otro tipo

Hay que empezar a proyectar ya carreteras inteligentes y ferrocarriles en los que las estaciones tengan otro tipo de servicios de gran componente virtual.

de servicios mucho más virtuales. En Ayesa estamos mezclando la tecnología informática con la ingeniería, porque creo que el futuro está ahí.

Uno de los proyectos en los que estamos trabajando son las *smart cities*. En esta iniciativa estamos colaborando con Endesa en un proyecto muy innovador para gestionar la red eléctrica de las ciudades: utilizar y vender la energía que acumula por la noche un coche eléctrico, del tal forma que lo que ese vehículo vaya a consumir al día siguiente pueda salir gratis. En fin, vamos a otro mundo, un universo mucho más inteligente y más tecnológico, al que nosotros queremos contribuir.

Ahora mismo tenemos un producto para la gestión del sector público, en el área de justicia, en el que hemos invertido diez millones de euros. Queremos ofrecerlo al gobierno central porque creemos que puede mejorar mucho la eficiencia del sistema.

Actualmente la base informática del sistema jurídico español es notablemente mejorable. Hay 17 autonomías, cada una con una aplicación distinta, donde el protagonista del programa informático es el juzgado, pero sin interconexión entre ellas. Pueden estar juzgando a una persona en un sitio por robo, lo sueltan y resulta que está procesado por asesinato en otro lugar.

Nosotros hemos desarrollado un sistema informático que funciona justo al revés: el protagonista es el hombre, el ser humano, con su DNI, y ahí lleva almacenados todos sus pleitos, toda su situación judicial, esté donde esté, pertenezca al sitio que pertenezca, con una estrategia muy moderna de la gestión, donde se puede interactuar en todos los procesos... Otra percepción completamente distinta del mundo de la justicia.

Hay visiones muy novedosas del mundo que nosotros estamos intentando escribir, preparando ese día de mañana que va a ser diferente.

A la hora de proyectar el futuro, todos deben participar. Nosotros somos una organización que intenta ser amigable, donde todo el mundo tenga acceso a todo el mundo. La puerta de mi despacho está usualmente abierta para cualquiera que necesite hablar conmigo. Llega la secretaria y pregunta: "¿Puedo ver al jefe?". "Ahora está reunido pero cuando termine, vienes y pasas".

Después, está la comunicación permanente a través de los mensajes, el correo y los *smartphones*. El único problema que plantea es que la mayor parte de los problemas se mensajean con copia a mí. Como Ayesa es una empresa donde no se pone el sol, lo mismo te llega un mensaje a las cuatro de la mañana que a las tres de la tarde, y da igual que sea domingo que sábado. Pero no importa esa lluvia de preocupaciones, para eso uno es jefe.

En Ayesa, los ejecutivos mantenemos la filosofía de tener el corazón en la familia pero dejar la cabeza en la empresa. Así pues, somos como una Gaia de Asimov en la que todos estamos totalmente conectados.

Hace unos días se me ocurrió una idea y a los seis más próximos les pregunté: "¿Sabéis si esto existe?". Y me fueron diciendo sobre la marcha: "Eso está ya hecho... Eso está muy visto... No le des vueltas", pero hubo uno que apuntó: "Pues no, los americanos lo han hecho de otra forma. Ahí hay hueco de negocio". Y así vamos haciendo camino.

Tenemos un blog interno, que se puede ver en la página web y en la aplicación de Ayesa para iPhone, donde escribimos los artículos de vanguardia tecnológica, y donde cualquier empleado nuestro puede publicar y documentar lo que se le haya ocurrido y pueda ser interesante. Después se abre un proceso de comunicación interna en el que todos dan su opinión y su punto de vista: "Pues sí, pues no..." hasta que, de repente, uno dice: "Pues yo creo que esto es muy interesante...". "Oye, encárgate, prepara un plan de negocio y preséntalo".

El que ha dicho que es muy interesante pierde un día de trabajo, lo prepara y lo presenta: "Esto es lo que hacen los ingleses, esto los americanos, esto se puede hacer así o asá, puede costar tanto, podemos invertir cuánto, etc." Y llega al comité directivo y allí se aprueba o no.

En Ayesa lo que buscamos es gente inteligente y rigurosa, pero también avispada, porque el problema que tenemos los técnicos, como nos descuidemos, es que somos muy pazguatos; nos centramos en nuestro plano y le dedicamos 40 horas... Y ese plano hay que venderlo, hay que convencer al cliente de que es el adecuado, hay que ser un poco pícaro para ver lo que le gusta y darle la vuelta al diseño hasta que sea lo que su destinatario quiere.

Cuidamos la ética. Yo creo mucho en la ética, creo que cuando tienes un comportamiento ético claro, el cliente confía. En este sector, afortunadamente en menor escala que en otros, hay competidores que no la practican y actúan de forma vergonzosa. Te critican ante un cliente, o incluso en público. Cuando te pones a averiguar el origen del infundio, resulta que un competidor nuestro ha filtrado una calumnia porque quería impedir que pudiéramos ganar un concurso determinado.

Nosotros no respondemos nunca a ese tipo de ataques, mueren por sí mismos. Ni utilizamos esa estrategia deleznable. Sabe mucho mejor ganar un contrato cuando has sido el mejor que no utilizar malas artes... y encima perderlo.

Además de la ética, es importante que los profesionales sean gente aventurera, comprometida con la empresa. En Ayesa tenemos hasta un himno, con

música clásica y solemne, con una versión que se canta y se baila como rumba en las celebraciones y fiestas:

Son los sueños imposibles los que tienes que buscar.
No existen las barreras, rivales, ni fronteras.
Trabaja para hacerlo realidad.
La labor de cada día nos impulsa a destacar.
Pon tu corazón en cada decisión y busca la victoria final.
Ayesa lucha, Ayesa vence,
para Ayesa no hay rival,
es la fortuna de su gente, su futuro y su verdad.
Y aunque la meta sea lejana y difícil de alcanzar,
todos unidos por el mundo con Ayesa triunfarás.

En las camisetas de los que van a trabajar fuera, destaca la figura del lince, que es nuestra mascota corporativa. Su leyenda dice: *AYESA task force*. También tenemos un *hashtag* en Twitter: #No vayas solo.

¿Y por qué todo esto? Nos ayuda. Hay que pensar que mañana nos llaman de Senegal y, de la noche a la mañana, debemos enviar a tres personas allí, a Corea o a donde sea. Todo esto al principio era muy duro, pero hemos ido creando la cultura del "No vayas solo", y los resultados han sido muy buenos. En la T4 del aeropuerto de Barajas, hay un anuncio nuestro con este lema y no es casual.

El eslogan no significa que esa persona viaje acompañada, pero sí guiada y protegida por la empresa. Por eso, todos los expatriados llevan un manual que les indica qué taxis tienen que coger, a qué hotel han de ir, quién les espera, dónde viven sus compañeros, cuáles son los sitios de confianza, dónde pueden ir o dónde no deben estar, si se ponen enfermos qué tienen que hacer, etc. Todo ese tipo de cosas se cuidan mucho porque somos una gran familia.

En este contexto hay una anécdota muy significativa: la primera persona del área de informática que se trasladó a Panamá sufrió un ataque cardiaco al día siguiente de llegar. Como es lógico se sentía solo, pero a las pocas horas tenía a su alrededor a 30 personas de Ayesa, como si fueran su familia, llevándole flores, llamando a sus allegados, cuidándolo... Y el chico estaba en la gloria porque se vio súper protegido. Esta es la cultura que hemos implantado y creo que es muy importante mantener. Es el espíritu de gente comprometida, como una familia.

El crecimiento de Ayesa no está reñido con la pervivencia de unos valores que siempre tienden a poner a las personas por encima de la empresa. La cultura de familia no está reñida con la competitividad para lograr el éxito final.

Ahora se habla mucho de compromiso social pero creo que la responsabilidad social es una actitud inteligente, no altruista. Necesitas vender conocimiento y, si el cerebro no es feliz, difícilmente lo puedes vender. Es importante que el empleado entregado esté por encima de la política de la empresa.

Un ejemplo: años atrás teníamos que entregar un proyecto y necesitábamos que la persona encargada trabajara todo el fin de semana para lograrlo. Pero el responsable llamó por teléfono para decir que su novia había tenido un accidente y estaba ingresada en la UCI. Sin dudarlo, se le dijo: "Deja el proyecto, vete con ella, y si el cliente no lo entiende, habremos perdido uno que se merecía perdernos". El proyectista se fue y el proyecto se entregó el martes en lugar del lunes. El cliente protestó, pero al final lo entendió.

Eso es poner a la persona por encima de la empresa. Y esa práctica es importante para el bien de la compañía, no solo por simple altruismo. Así Ayesa cuenta con gente fiel que se entrega cada vez que se necesita.

En nuestra empresa somos gente muy competitiva, y eso es bueno porque la vida exige lucharla y ganársela día a día. Hay que tener en cuenta que a cada proyecto se presentan seis o siete empresas de primera línea en el mundo y para derrotarles, tenemos que ser más baratos que ellos, presentar una oferta técnica mejor y más brillante y, además, enamorar al cliente.

Cada uno de esos concursos nos lo tomamos como una final del Mundial, y, cuando ganamos, lo celebramos, estemos donde estemos, como un equipo orgulloso de su victoria... En esos momentos de euforia todos viven la camiseta de Ayesa.

Al cabo de un año nosotros nos presentamos a numerosos concursos internacionales y, de ellos, solo ganamos un 10% ¡Gracias a Dios que ganamos esa cifra y con ello vivimos! Pero a la vez perdemos el 90%. No podemos desmoronarnos y desmoralizarnos por cada concurso que perdamos. Estaríamos llorando todos los días, porque lo habitual es perder concursos. Por eso, los éxitos hay que celebrarlos. ¡Todos!

En Ayesa se vive una cultura de empresa familiar. La compañía ha crecido como un *holding* y en algunas filiales hay participaciones de terceros. Pero la matriz, Ayesa Corporate, es completamente familiar. Nos regimos por un

Protocolo de Familia, preparado por expertos del IESE, para salvaguardar los intereses de la sociedad. Hoy, mis tres hijos, Ana, Arancha y José Luis, trabajan en la empresa y dan ejemplo de entrega y abnegación. Ana, que es veterinaria y tiene su propia clínica, lleva la parte de Responsabilidad Social Corporativa.

El Protocolo Familiar solo lleva operativo año y medio.

Cuando comencé a trabajar en Ayesa, mi padre, hombre bueno e inteligente, me aconsejó: "Hijo, el día que tengas un negocio, sepáralo todo lo que puedas de bancos y de abogados. Son gente que defiende lo suyo, como es natural, pero sin darse cuenta ponen sus intereses sobre los tuyos".

Así que he procurado estar siempre lejos de los bancos. De hecho, la caja de Ayesa nunca ha estado en números rojos. Siempre hay alguna línea de crédito abierta de tipo coyuntural, pero no tenemos ninguna deuda estructural. A los abogados he procurado tenerlos lejos hasta que hemos salido al exterior. Ahora son gente imprescindible y fundamentales en nuestra organización. Cuando vas fuera necesitas tener asesores en todos los campos, laboral, mercantil, penal, etc. Es difícil circular por la empresa y no tropezar con alguno.

Nosotros no nos hemos endeudado jamás por encima de la tesorería neta y, cuando hemos adquirido algo, hemos comprado la mayor parte a pulmón. Como política de expansión, nuestro límite de endeudamiento se circunscribe a una deuda a medio plazo siempre inferior a la mitad de nuestra tesorería habitual.

La capacidad financiera es necesaria, pero también ilusión y esfuerzo. Como dice nuestro himno: "Pon tu corazón en cada decisión y busca la victoria final".

Francisco
Martínez Cosentino
Grupo Cosentino

Francisco Martínez Cosentino
Grupo Cosentino

Francisco Martínez Cosentino (Macael, Almería, 1951) dejó a los 18 años la escuela unitaria de El Clot (Barcelona), donde tenía bajo su magisterio a 54 alumnos, para hacerse cargo en 1972 del modesto negocio de mármoles de su padre en Macael, su pueblo natal. Confiesa que se arruinó en tres ocasiones antes de conocer el éxito empresarial estable y sostenido. Hoy, Grupo Cosentino ha llevado su marca Silestone a todos los países del mundo y es un líder mundial en innovación, diseño y fabricación de superficies decorativas para el mundo de la arquitectura y el diseño. Cuando volvió a Macael en compañía de su hermano, su padre les dijo: "Ahí teneis el negocio", una empresa pequeña –la número 81 en la comarca, según la cuota global de beneficios de entonces– con dos canteras de arena y 17 trabajadores.

Un maestro en la NBA

Las canteras de mi padre eran malísimas... Al principio, yo me dediqué principalmente a explorar la sierra cercana; de ahí saqué la primera enseñanza de este negocio: antes de empezar a comercializar la piedra hay que conocer la sierra.

Conocí las canteras, los filones... En mi afán por sacar adelante las canteras de mi padre tuve la primera quiebra en 1973. Lo pasé muy mal, pero fui animándome poco a poco y en 1977, siempre con la confianza de mis proveedores, conseguí comprar un par de canteras que, aparentemente, en aquel momento no eran muy buenas pero yo tenía la esperanza de que iban a valer mucho en el futuro, porque me las daba de conocer muy bien el terreno. Una de las canteras se llamaba Perro Muerto. Comencé a excavar y cuando llegué al mármol, resultó que no valía tanto. Fue mi segunda ruina.

Francisco Martínez Consetino siguió confiando en su instinto y no perdió nunca la esperanza de encontrar entre aquellas canteras de la sierra el oro blanco que con tanto ahínco buscaba.

No eran tiempos fáciles y yo tenía veintitantos años. Seguí adelante porque había que seguir. En un primer momento se dijo que mis canteras no tenían valor, pero resultó que no era del todo cierto. Al final, valían más de lo que se pensaba; solo me había equivocado en unos metros y eran lo que yo estaba buscando...

Al comenzar la década de los 80, Mármoles Cosentino, S.A. amplía su actividad comercial. Para entonces, los tres hermanos Martínez Cosentino –Francisco, Eduardo y José– ya percibían la necesidad de ampliar sus actividades y no dejarlas reducidas a la extracción y comercialización del mármol de Macael. Resultado: una estrategia de diversificación y expansión hacia nuevos mármoles y hacia nuevos mercados.

En 1982 montamos una pequeña fábrica de mármol y, además, me hice presidente. En la época de las ruinas también me hice concejal y Macael cambió

completamente. Con 21 años, era responsable de la comisión de hacienda y de la de fiestas. También me nombraron presidente de la Asociación de Empresarios del Mármol de Macael, que posteriormente sería de Andalucía.

La fábrica y la empresa fueron creciendo. En 1987 ya era, con diferencia, la primera de la comarca, y una de las grandes de España en producción de mármol. En 1988, la curiosidad inteligente de Francisco le llevó a viajar para conocer los mercados internacionales, siempre en busca de nuevos productos en los que se pudiese aprovechar la extracción de las canteras.

Dejamos el mármol como única actividad cuando vimos que los italianos ya habían dado un paso adelante que podía ser muy interesante para nuestros intereses. Como los bancos tenían mucha confianza en mí, porque en toda la época de crisis no había fallado, invertimos 1.500 millones de pesetas en una nueva fábrica, financiados por Caja de Ronda, Banco Popular y uno de los primeros préstamos sindicados. Fueron 450 millones de pesetas, el resto me lo dio el proveedor y yo puse otra parte; entonces ganaba dinero con las canteras, unos 300 millones de pesetas al año, que era bastante para esa época.

La fábrica fue el punto de partida de un ambicioso proyecto que se asentó con el lanzamiento en 1990 de la marca Silestone. Tuvieron que pasar cinco años y, otra vez, la sombra de la ruina, antes de que el nuevo producto triunfase.

En la fábrica, intenté aprovechar el subproducto de Macael, y lancé el Marmolstone, una mezcla de mármol triturado, resina y pigmentos; el producto no se vendía y llegó mi tercera ruina, entre 1991 y 1996. En ese tiempo logramos sacar el Silestone. No fue fácil: había que buscar el nicho de mercado adecuado y la distribución idónea, pero en 1996 volví a respirar.

En 1997, Francisco Martínez Cosentino se asoció con un joven emprendedor norteamericano al que conoció vendiéndole Silestone. Comenzó una fructífera colaboración que se plasmó en la creación de una sociedad, al 50%, para desarrollar el mercado estadounidense y latinoamericano. También inició su apertura a otros mercados internacionales. El gran negocio de la encimera para cocinas se disparó.

En un momento determinado el dólar se puso en 1,58 y decidimos diversificar: crecimos por Inglaterra, Alemania, Italia, Holanda, Suecia... A medida que crecía el mercado norteamericano progresábamos en Latinoamérica, teníamos grandes distribuidores y conocíamos un gran mercado como Brasil, donde montamos una fábrica de granito en el año 2002. Ahora, somos uno de los mayores exportadores de granito de Brasil para Estados Unidos. Es decir, le dimos la vuelta a lo que fue una ruina y lo pusimos en positivo. Todos los momentos de crisis los hemos cambiado. El tipo de cambio del dólar me permitió convertir una mala situación en una buena, nos empujó en el desarrollo en otros mercados y nos forzó a innovar con los productos: nuevos colores, nuevos diseños... que pudimos cobrar más caro.

Para Cosentino, la década del 2000 fue muy positiva y le permitió consolidar las posiciones comerciales conquistadas unos años antes. La empresa creció en Europa y en Latinoamérica, siempre con la cobertura de legislaciones que pudiesen garantizar cierta seguridad jurídica en las operaciones: Argentina, Venezuela, Chile. Especial relevancia adquiere la presencia en Brasil, donde la empresa teje una red comercial que cubre prácticamente todo el país: Bello Horizonte, Porto Alegre, Brasilia, Río de Janeiro, São Paulo... Latina Vitoria es la filial distribuidora de Cosentino en Brasil. En sus instalaciones se producen 1000 metros cuadrados de granito al día para atender la demanda de este producto en todo el mundo, especialmente en Estados Unidos.

En 2009, Cosentino compra a su socio americano la participación del 50% en Cosentino Norte América por unos 100 millones de dólares. Objetivo: pilotar desde Houston (Texas) la expansión del Silestone en Estados Unidos, Canadá, México y Puerto Rico. El grupo cuenta con 24 almacenes centers propios en Estados Unidos, ocho distribuidores mayoristas y 14 fábricas de elaboración. Desde los denominados Cosentino Centers, ideados para atender a consumidores y profesionales, mantiene lazos comerciales con más de 5.000 tiendas de cocinas y baños, y se relaciona con una base de 9.000 arquitectos en todo el país.

Queríamos cambiar y ampliar al máximo la distribución y apostar más por el crecimiento de la marca Silestone. El último centro en inaugurarse, el pasado mes de octubre (2012), ha sido el de Austin (Texas).

Lógicamente, para abordar todos estos proyectos, siempre me he rodeado de un gran equipo humano, enorme, y del impagable apoyo de mi hermano.

Estamos orgullosos de la empresa, porque seguimos creciendo y, ahora, para mantener el liderazgo, vamos a lanzar un nuevo producto, Dekton, que también va a revolucionar el mercado.

Para lanzar Dekton tuvimos que emplearnos a fondo en la preparación previa de la inversión: logramos apoyo financiero gracias al equipo que tenemos y dedicamos miles de horas de investigación en el departamento de I+D. El producto debía ser muy novedoso y estar muy probado, muy estudiado, intentando evitar los errores en los que habíamos caído anteriormente... El objetivo es lograr un impacto al menos tan exitoso como el Silestone y, si se puede, superarlo.

Seis años ha tardado Cosentino en poder lanzar este producto. Parece mentira, pero la burocracia de la administración, los permisos que teníamos que solicitar y demás obstáculos administrativos, nos han retrasado por lo menos cuatro años en el proceso de lanzamiento. Hemos comenzado a construir una fábrica nueva, posiblemente la mayor inversión industrial que se está haciendo en España en este momento. A esto hay que añadir las decenas de millones de euros en aperturas de Cosentino Centers, un nuevo *hub* en Norfolk (Virginia) y otras inversiones comerciales.

Ahora se puede decir: España no ha vivido de cara a la industria, ni de cara a las inversiones. Solo ha vivido de cara a la construcción. La industria no era interesante. Pero, bueno, esos mismos problemas ya los habíamos vivido con el nacimiento del Silestone en los primeros años 90.

Francisco Martínez Cosentino suele decir que lo único que ha hecho en su vida es coordinar cabezas y personalidades más brillantes que la suya.

No soy ningún jefe. El secreto del éxito es haberme rodeado de gente más lista que yo, aglutinar un gran equipo y saber coordinarlo. No hay que olvidar que los maestros de escuela solemos tener dotes para la psicología. Mucha gente cree que yo inventé el Silestone, pero no es así. El Silestone no habría nacido si antes no nos hubiésemos arruinado con el Marmolstone... En ese momento, en uno de mis viajes, en este caso en Israel, vi la mezcla de mármol con cuarzo y pensé: esta es nuestra tabla de salvación, porque nos veíamos abocados a la ruina de seguir solo centrados en Marmolstone.

El Silestone supuso una revolución en la empresa. Nos obligó a cambiar totalmente nuestro nicho de mercado: pasar de la construcción a la tienda

de cocina, por las encimeras, era prácticamente un desafío total. Cambiar mi mentalidad para entender que debíamos salir del mercado de la construcción y buscar un nicho de aplicación idóneo, como era la encimera para cocinas, nos costó seis años. Fue muy duro convencer a los marmolistas de que un producto artificial era lo importante para poder llegar al cliente final, al ama de casa, a la mujer, porque a las amas de casa lo que les importa es el diseño, la durabilidad, la limpieza, la higiene. La revolución estaba servida.

Ahora, el nuevo producto Dekton refleja también la evolución del sector. Nace para ofrecer al cliente diseños y terminaciones que no se pueden conseguir con Silestone. Además, mejora las cualidades del Silestone porque tiene más resistencia al choque térmico y se puede aplicar en fachadas o encimeras de exterior por su estabilidad cromática frente a los rayos ultravioletas. Es un producto revolucionario, fruto de muchas e intensas horas de investigación (aproximadamente unas 22.000 horas), de colaboración con los mejores fabricantes de maquinaria y con los más cualificados expertos del sector cerámico. El gran éxito de Cosentino es haber encontrado, con estudio e investigación, una evolución de la piedra natural.

El miedo a un nuevo fracaso llevó a Cosentino a preparar cuidadosamente el lanzamiento del nuevo producto: se invirtieron 650.000 euros en un minucioso estudio de viabilidad del mercado; luego han venido otros estudios sobre aplicaciones específicas.

Es psicológico: saber que si te caes te debes levantar... Es muy difícil, se pasa muy mal. Entiendo muy bien a todos los que han caído y no han podido levantarse. Pero tienes que caer y levantarte, y que te vuelvan a tirar, y aguantar, y tener fe en el proyecto, y rodearte de gente buena, fiel, que vaya contigo a muerte. Los compañeros de viaje ayudan, uno levanta al otro, por eso son tan importantes.

La clave para explotar el éxito está en el equipo. Lo que busco es que el equipo se complemente: unos son más incisivos; otros, más reflexivos. Hay que procurar que se complementen, que sepan trabajar en equipo. También hay que aceptar que no se puede contentar a todo el mundo. De ahí que, a veces, sea bueno que se vayan algunas personas, bien porque no sepan trabajar en equipo, bien porque no estén dispuestas a tener una dedicación completa al proyecto. El equipo tiene que tener un portero, un defensa, un delantero centro...

Entiendo muy bien a todos los que han caído y no han podido levantarse. Pero tienes que caer y levantarte, y que te vuelvan a tirar, y aguantar, y tener fe en el proyecto, y rodearte de gente buena, fiel, que vaya contigo a muerte.

El nuevo producto ha salido del parque industrial que el grupo tiene en Cantoria (Almería) con medio millón de metros cuadrados. Desde allí, donde se ubican las oficinas centrales y varias plantas de fabricación, se controla y supervisa el sistema de distribución en todo el mundo. Cosentino explota seis fábricas de producción, 14 canteras de piedra natural y 19 fábricas de elaboración repartidas por todo el mundo. Emplea a 2.300 personas, la mitad en España.

Francisco Martínez Cosentino ha encontrado en el patrocinio deportivo una herramienta para dar a conocer sus marcas en todo el mundo. Silestone ha sido patrocinador personal, durante cuatro años, del corredor de Fórmula 1 Fernando Alonso y ha patrocinado equipos y eventos deportivos de gran seguimiento. Cosentino ha sido la primera empresa española en anunciarse en el considerado como mayor evento publicitario del mundo: la "Super Bowl", la final de la liga de fútbol americano. El spot, de 30 segundos, costó cuatro millones de dólares y supuso poner la marca Silestone en la cumbre del reconocimiento en el principal mercado de la empresa.

Silestone copatrocina, junto con Toyota, a los Houston Rockets, el equipo de baloncesto de la NBA. Tiene una gran presencia publicitaria en el estadio y esponsoriza casi 3.000 asientos vip en la llamada "zona Silestone Rockets Club". También ha estado presente en Nascar, la fórmula automovilística más importante de Estados Unidos; en las camisetas de los equipos de fútbol de la U.D. Almería; los Juegos de Invierno de Vancouver 2010; y algunas eliminatorias de la Copa Davis de tenis en las que participaba España. La empresa genera el 82% de sus ingresos fuera de España. El 52% son ingresos en Estados Unidos. El grupo invierte 40 millones de euros en marketing.

La publicidad nos da mucho valor añadido. Tener una marca como Silestone, reconocida en todo el mundo, te da prestigio, imagen de innovación, de modernidad, de futuro... Y si a eso le añades que unas 5.000 personas (arquitectos y diseñadores, grandes marmolistas, fabricantes de muebles de cocina, etc.) nos visitan cada año aquí, en Almería, la promoción de la marca adquiere una fuerza enorme. Ayer nos visitaban 15 diseñadores americanos y hace dos días otros tantos del Reino Unido. Me ha pasado varias veces, la última en Philadelphia. Al llegar a los controles aduaneros en Estados Unidos me preguntan:

—"¿A qué viene usted aquí?"

—"Por negocios", contesto yo.

—"¿Qué clase de negocios?"

—"Nosotros nos dedicamos a encimeras de cocina..."

—"¡Ah!, ¡sí!, será Silestone..."

La primera vez que fui a ver a los Houston Rockets, vino el presidente a saludarme, pero allí una cosa es el presidente y otra cosa es el dueño. Me hicieron bajar también a ver al dueño, allí a pie de pista, en pleno partido de la NBA norteamericana... Y me dicen: "Ahora salga y salude al público...". "Perdone, pero yo no salgo", contesté. Por los altavoces anunciaron mi presencia: *Nos acompaña Francisco Cosentino, del Grupo Cosentino de Silestone...* y todo el estadio gritando, mi cara en las pantallas gigantes en el centro de la cancha y, luego, nuestra marca: *Silestone, Silestone y Cosentino...* Fue muy emocionante. ¡A mí!, que nunca me han gustado las aglomeraciones de gente, ni las fiestas, ni siquiera las de El Rocío, que lo paso fatal con tanta gente, incluso en las bodas lo paso mal...

La presencia internacional ha evitado en gran medida el impacto de la crisis económica española en las cuentas de Cosentino. La empresa crece en todos los mercados en los que está presente menos en España. Solo en Brasil, en 2012, los ingresos están creciendo el 130% y el grupo ha tenido que doblar la capacidad de su fábrica y contratar alquileres con otras decenas de factorías para hacer frente al progreso de la demanda.

Con la crisis vigente, no hay que dejar de mirar nunca los cuadros de mando indicadores. Son los que nos dicen por dónde tenemos que ir, ten cuidado en esta ruta, corrige en esta otra. Todo, con el objetivo de no fracasar y evitar los problemas.

El gran secreto de Cosentino no es solamente el equipo o el producto, es la gran distribución internacional que tiene. Eso nos permite distribuir otros productos con los que compartimos nicho. Una red comercial vale no solamente para tus productos sino también para otros. Por eso es tan importante que España tenga redes comerciales. Nos estamos dando cuenta con Inditex, con Porcelanosa y también con Cosentino. La clave para las empresas españolas es tratar de producir aquí, ser cada vez más competitivos y crear puestos de trabajo, tal y como estamos haciendo nosotros. La competitividad no es solo una cuestión de salarios. También es agilidad, flexibilidad, horarios, reflexión...

Hay que tratar de hacer muy bien lo que ya sabemos hacer bien. Todo eso te permite mejorar. Pero, ¿cómo podemos mejorar lo que ya sabemos hacer? No voy a contestar como si estuviera en Silicon Valley, pero sí hay una serie de productos en los que las empresas españolas son las mejores. Por ejemplo,

en hortalizas, y en comercializar con hortalizas podemos ser los mejores; o en tratar de investigar para que nuestros tomates sean los mejores del mundo, o en el aceite, por ejemplo. Podemos ser buenos en muchas cosas y hay que tratar de explotarlo.

Si miro al futuro, veo una gran red de distribución de Cosentino en el mundo entero. Con *hubs* de almacenes en todas las plazas estratégicas. Tenemos en Houston, Brasil, México. Y el gran *hub* de Europa es la fábrica española. Nosotros ya sabemos cómo construir una gran red comercial de alta eficiencia.

Los desafíos inmediatos de Cosentino están en Oriente. Dispone de un distribuidor gigante en China, una oficina en Singapur, un center *abierto en 2012 en Sidney (Australia) y una pequeña empresa recién creada en Japón.*

Eso es lo que buscamos, lo hacemos poco a poco... En un mercado nuevo tienes que saber que no vas a ganar dinero el primer día; pasas unos cuantos años perdiendo dinero hasta que te vas manejando, pero yo creo que Asia es ahora mismo donde tenemos que apretar fuerte. Forma parte de nuestra aventura. Hay que entrar con mucha prudencia en esos mercados. Es uno de los grandes riesgos, aunque lo veo con muchas posibilidades. Estamos creciendo mucho en varios sitios y hay que tener cuidado con la tesorería.

Cosentino es una empresa completamente familiar. En el Consejo de Administración se sientan Francisco Martínez Cosentino y los hijos de sus dos hermanos. Todos coinciden en que el cambio ha sido perfecto gracias a la gran cohesión de la familia. Cosentino diferencia entre el Consejo de Administración y el Comité Ejecutivo. Cada miembro de la familia trabaja en un cargo diferente y en el Comité Ejecutivo hay más profesionales que miembros de la familia.

Que una empresa sea familiar no quiere decir que no esté preparada para salir a Bolsa o que no sea transparente. Debemos estar preparados para lo que sea, y ser muy transparentes es uno de nuestros objetivos claros. KPMG, que está trabajando con nosotros, lo sabe. No hay nada que esconder. Transparencia es sinónimo de confianza para los mercados, confianza para los bancos, y confianza para los socios, para que la familia esté tranquila. Y eso es muy importante.

La empresa tiene constantemente la mirada abierta a las oportunidades. Cuando tienes una empresa, siempre hay que estar preparado. Si eres una

referencia mundial en la distribución y en los productos, a lo mejor necesitas la Bolsa. Cosentino, por ahora, no lo necesita. Si algún día saliera a Bolsa, sería por tratar de asegurar la empresa, para dar tranquilidad a la firma, a la familia. Muchas empresas familiares se van deteriorando cuando no se profesionalizan, y muchas veces lo que no se profesionaliza, es el mercado... pero siempre hay que procurar estar preparado y nosotros lo estamos.

Cosentino ha hecho una clara apuesta por la formación. El fundador del grupo nunca ha perdido su vocación de maestro. Por eso existe la Escuela Corporativa Cosentino, donde se imparten 27.000 horas de formación al año (2012) fuera de los horarios laborales de la empresa. El claustro de profesores se nutre de profesionales del grupo y de docentes procedentes de otros centros de formación. Con la idea clara de que la formación es la clave del desarrollo de una nación y de una región, los hermanos Martínez Cosentino han creado la Fundación Eduarda Justo, en recuerdo de su madre, orientada a impulsar el entorno social del grupo, colaborando con el desarrollo económico, la mejora de las condiciones de vida, y el nivel formativo y cultural de la provincia de Almería.

Queremos formar líderes para el futuro, mejorar las oportunidades profesionales de los jóvenes almerienses con pocos recursos económicos, fomentar, a través de la excelencia en la formación, el desarrollo de empresarios y profesionales que puedan contribuir al progreso de Almería. Formar a la gente nos permite evolucionar. Por nuestras aulas pasan desde hace seis años empresarios importantes, caracterizados por su espíritu de lucha y su capacidad de trabajo. Nos traemos a 50 ó 60 personas, mayoritariamente jóvenes de Almería, para que puedan empaparse de estas experiencias y formar su espíritu emprendedor. La bolsa de becas que hemos creado permite que haya alumnos estudiando en Harvard, Columbia o el MIT. Les pagamos los estudios y no les exigimos que vengan a trabajar a Cosentino. Es una tarea muy importante. Por ejemplo, el año pasado enviamos a varios estudiantes almerienses de secundaria con los mejores expedientes para cursar estudios en Oslo y en Hong Kong.

En estas iniciativas hay un interés social claro: el de levantar esta comarca en la que he sido concejal, presidente de la Asociación de Empresarios del Mármol y de la Cámara de Comercio de Almería. El grupo, en temas de responsabilidad social, se mete en todo. Para no ser un cacique en tu tierra, tienes que acercarte mucho a la gente. La ubicación de las empresas genera importantes beneficios

para las zonas de su entorno. Ejemplos: El Pozo, en Alhama; Porcelanosa, en Villareal; Pascual, en Aranda de Duero. Son empresas que cuentan mucho y no son estatales ni han surgido de grandes conglomerados. Somos empresarios que disfrutamos con el éxito en nuestra casa, en nuestra tierra, y compartiéndolo con nuestra gente. Por eso, yo he defendido con ahínco que, cuando se hace un plan de urbanismo, debe existir una pequeña zona industrial, porque al panadero le gusta montar la panadería en su pueblo, para que le reconozcan, y no en el pueblo de al lado. Aquí, en España, muchas veces montar una industria ha sido un deseo imposible...

Francisco tiene su propio diagnóstico sobre la crisis. Por encima de las pérdidas económicas, considera que el problema más grave es que se ha perdido mucha sangre valiosa de emprendedores.

España era el mejor mercado del mundo y se ganaba mucho dinero. En esas circunstancias, ¿por qué te vas a complicar la vida? ¿Para qué ibas a salir a los mercados de fuera? Si sabías que, vendiendo un solar, ganabas mucho dinero, para qué ibas a cargar con 300 trabajadores. Es una lástima la cantidad de buenos empresarios que hemos perdido y que habrían hecho un gran papel fuera de nuestras fronteras. Ahora decimos: "Hay que salir fuera", pero eso cuesta tiempo y dinero. No se puede salir mañana. Nosotros empezamos a salir en 1992. En 1998 ya estábamos en Estados Unidos...

No entré en la construcción. Me dediqué a mi empresa. Los fracasos me han enseñado que no solo debemos tener buenos productos y una buena industria; también, que hay que diversificar. Saldremos de esta. Tengo mucha fe en los españoles. No somos tan malos. Somos un pueblo viejo y con mucha historia. También un pueblo joven con mucho afán de superación.

Este año, Francisco Martínez Cosentino ha viajado dos semanas al mes. Una, a Estados Unidos. Otra, a Europa. En los distintos países, se reúne con marmolistas, arquitectos, diseñadores, vendedores. No dispone de mucho tiempo para sí mismo y no oculta que es una persona sobria, austera. Le gusta disfrutar de un habano de vez en cuando y se relaja mirando al mar desde su casa de Mojácar. "Me gusta mucho pescar y leer."

Javier Nieto Santa
Santa & Cole

Javier Nieto Santa
Santa & Cole

Javier Nieto Santa, barcelonés de 57 años, doctor en Administración de Empresas y profesor de ESADE, también con estudios en Derecho y Filosofía, es uno de los fundadores de Santa & Cole, una sociedad creada para descubrir, producir y difundir las mejores obras de los diseñadores industriales españoles (y no españoles), susceptibles de ser consideradas como objetos a la mano para nuestra vida cotidiana. Hoy, su empresa está considerada como un referente mundial en la edición de diseño industrial.

La realidad editada

Mi nombre es Javier Nieto Santa. Mi socio se llamaba Gabriel Ordeig Cole. Nieto y Ordeig son apellidos con diptongo, así que mal asunto para una marca comercial. En cambio, Santa y Cole (pronunciado "Coul"), porque la madre de Gabriel era inglesa, son dos bisilábicos que funcionan perfectamente bien en todos los idiomas gracias a Santa Claus y a Nat King Cole, así que decidimos edípicamente pasar de nuestros padres a nuestras madres, de ahí Santa y Cole o Santa & Cole, si lo quieres expresar en inglés. Nos parecía importante ponerle nuestro nombre a la empresa, en vez de llamarla "diseños maravillosos" o algo así. Nuestro referente siempre han sido los editores de libros. Los mejores editores apellidan sus libros, y cuando lo hacen por parejas siempre hay, como en el circo, un payaso listo y uno tonto. El listo es el que sabe de literatura y el tonto es el que gestiona la empresa. Aquí también: el payaso listo era Cole, que sabía de diseño, y el payaso tonto era yo, que sabía de empresa, igual en Simon & Schuster, Plaza & Janés, Seix Barral y cualquier otra que se quiera imaginar.

Es bonito pensar por qué se producen estos matrimonios entre uno que presuntamente tiene creatividad sobre un tema y otro que presuntamente tiene capacidad para entender al que tiene la creatividad y puede gestionarla. Este asunto está poco explorado. Es cierto que siempre se ha dado más importancia a los segundos, los literatos, que a los primeros, los gestores: Carlos Barral ha tenido más notoriedad social que Víctor Seix, o Pepe Janés mucha más que Carlos Plaza, entre otras cosas porque el que está en el lado de la creatividad se relaciona con los autores, y son los autores los que hablan en los medios de comunicación. En cambio, parece que el que está en la "cocina" empresarial lleva una vida más discreta, menos proclive a los focos y a la farándula.

Yo venía del mundo del libro, donde había estado los ocho años anteriores, y eso porque me inicié en Seix Barral, que fue una escuela de editores para todo el país. Vendimos Seix Barral a Planeta. Fue la primera compra que hizo Planeta, que dejó de ser una empresa familiar al comprarla. Trabajé para Planeta año y medio, y salí de allí por falta de química con otros miembros del equipo. Pasé a ser consejero delegado de una Bruguera ya moribunda pero, al final, no quise encargarme de administrar la muerte de la empresa y lo que ello suponía. Fue

entonces cuando fundamos Santa & Cole, como si fuese una editorial de libros pero con objetos. Lo que hemos hecho desde entonces en estos últimos 28 años es llevar la metáfora hasta el final, es decir, actuar con los objetos como si fuesen libros (eso ya lo decía Dino Gavina, que los objetos se leen). El libro es también interesante porque es la primera industria de la humanidad, como sabes, la primera pieza de repetición seriada: Gutenberg inventa un mecanismo según el cual la copia N-1 es igual a la copia N y a la copia N+1. Aunque hay quien dice que el ladrillo ya lo había conseguido 2.000 años antes... ¡Vaya fraternidad, entre el libro y el ladrillo!

Para mí, claro, la del libro es la primera industria seriada de la historia occidental, la que más años de antigüedad tiene y, por lo tanto, es la que más ha vivido todo tipo de experiencias empresariales. En el libro, la cadena de valor está muy segmentada: tú puedes ser autor de un texto y otro puede ser el autor de la fotografía; otro puede ser el autor de la edición, otro es quien te contrata a ti, al editor y al fotógrafo, otro más es el que lo imprime, otro el que lo cose, el que lo distribuye, el que lo publicita, etc. En fin, un proceso muy segmentado en el que tú puedes decidir plenamente dónde colocarte. Por ejemplo, hubo un tiempo en que Planeta fue revolucionaria porque no tenía máquinas de imprimir. Seix Barral tuvo artes gráficas, Bruguera tenía rotativas y, en cambio, Lara padre siempre decía que el hecho de no tener máquinas le permitía hacer otras muchas cosas... Esa visión me fascinó. Era muy moderna.

Santa & Cole decidió no tener máquinas y editar productos. Si adoptas esta visión del mundo como edición, cualquier objeto es editable y la verdad es que el tiempo nos ha dado la razón: hoy en día Apple edita ordenadores, Nike edita zapatillas, Airbus edita aviones... así que nosotros editamos los productos que nos da la gana.

La hipótesis esencial para poder editar es que el producto sea protegible en propiedad intelectual. Si el producto no es protegible, no lo puedes editar. Decidimos crear una editorial apoyándonos en el supuesto de que el diseño es un bien protegible y con propiedad intelectual e industrial. Empezamos por lámparas porque nos gustaban, pero inmediatamente después vinieron los muebles de interior, como sillas y demás... siempre de autor, necesariamente, para que fuesen registrables y protegibles. Siguieron farolas, bancos urbanos y elementos para la ciudad. Con la misma lógica, llegaron los libros y finalmente los árboles. ¡Y lo único que estamos haciendo realmente con nuestras manos son los árboles! Por lo tanto, hoy, 28 años después, tenemos una colección de

diseños y productos Indoor, otra Outdoor para la ciudad, y colecciones de libros y de árboles.

En 1986, recién creada, Santa & Cole reeditaba diseños clásicos. Había entrado en contacto con Miguel Milá para producir la lámpara TMM, una versión en madera de la lámpara TMC de 1956, que había recibido varios premios en 1961 y 1962. Santa & Cole generó una gama de clásicos, recuperando piezas de finales de los 50 y principios de los 60, la época heroica del diseño catalán, y la combinó con la reedición de monografías sobre autores clásicos. La primera fue sobre Antoni de Moragas, publicada en 1990 en colaboración con la Escuela Técnica Superior de Arquitectura de Barcelona (ETSAB).

Editar es, básicamente, seleccionar, tener un criterio de selección; financiar, es decir, tener dinero; y también asumir el riesgo. Editar ni siquiera es vender, porque puedes decidir que lo venda otro que lo vende mejor que tú. Es seleccionar y financiar. Selecciona el editor. ¿Y quién es el editor? En nuestro caso, un comité. Esta es una apuesta esencial. He pertenecido al comité editorial que dijo que no a *El nombre de la rosa*, de Umberto Eco, porque alguien de peso lo vio como una novela lenta y cultista, con mucho latinajo... y que no iba a tener éxito. También fui testigo de los dolores de barriga que produjo en Seix Barral la famosa falta de interés de Carlos Barral hacia un colombiano que había escrito un libro "menor" titulado *Cien años de soledad*... Y, en cambio, supo ver a Günter Grass, o inventarse el gran *boom* de Mario Vargas Llosa... Lo esencial en este negocio es tener el olfato capaz de predecir que este chico, Vargas, va a ser bueno. ¿Y cómo se educa eso? Es como el arte. ¿Cuándo un galerista es bueno o es malo? Cuando sabe ver, cuando tiene visión. ¿Y cómo se educa esa visión? Se pueden montar sistemas para intentar no cometer actos de soberbia como el de devolver *Cien años de soledad*... ¡Pero aun así cometes tantos errores! Porque después de la selección se pone en marcha toda una maquinaria hasta llegar al mercado, que es el que termina diciendo si realmente valía la pena seleccionar ese producto o no.

Por lo tanto, el editor, de lo que sea, es ese individuo que se tiene que hacer la pregunta producto a producto, paso a paso, para tratar de minimizar los peligros. Esos editores que dicen: "De la 'A' a la 'N' lo editamos todo" o los que miran la lista de los *top ten* de cualquier revista de libros americana o alemana, esos no tienen ninguna visión. Los chicos de marketing no suelen tener visión

sino estadísticas. Lo más importante de Santa & Cole es un comité editorial de composición variable: en el momento cero, éramos siete personas; luego, hemos llegado a ser 15 y, ahora, somos diez.

El comité editorial tiene una independencia total. Su trabajo y sus decisiones están guiadas por la regla de la unanimidad. Cualquiera de los miembros puede decir que no, y si se le cruza un cable a alguien y no quiere hacer algo, no se hace... Pese a todo, creo que todavía no hemos rechazado ninguna novela como *Cien años de soledad.*

Santa & Cole tiene unos 20 accionistas. La mayoría trabaja internamente; otra mitad, o poco menos de la mitad, no. Yo tengo mayoría absoluta en ese accionariado y, por lo tanto, el porcentaje de capital que trabajan en el interior de la empresa supera ampliamente el 80%.

Santa & Cole edita con su marca productos de iluminación y mobiliario interior, elementos urbanos, libros y elementos vegetales para reforestaciones urbanas. También defiende en España los intereses de importantes fabricantes europeos. Productos muy distintos que comparten red de ventas con un prescriptor común: los profesionales del proyecto, es decir, arquitectos, interioristas, diseñadores, urbanistas, paisajistas. La empresa subcontrata toda su producción a un amplio abanico de proveedores de toda España.

Nosotros podemos también editar productos de otros. No es una situación extraña. Puede venir un autor y decirnos: "Mira lo que he escrito..."; o un diseñador que nos muestra lo que ha diseñado... Aquí estudiamos todo lo que nos proponen, aunque luego decimos que no, tranquilamente, nueve o nueve y media de cada diez veces. Todo texto que entra se lee, y se respeta, y se aconseja y se explica el por qué sí y por qué no. Siempre damos una razón de por qué no nos interesa, damos nuestra razón.

Otra forma de editar es que tú encargas el producto por el motivo que sea, porque crees que es una tipología de producto que falta en el mercado, o porque consideras que alguien lo podría diseñar especialmente bien. Y la tercera vía es que el mercado te pida un determinado proyecto. Por ejemplo, acabamos de hacer la iluminación del centro histórico de la ciudad de Le Havre, el puerto atlántico de París, bombardeada en la Segunda Guerra Mundial...

Pensando sobre las ciudades, hace cinco años constituimos una nueva sociedad y abordamos el concepto de Urbiotica, cuando prácticamente nadie hablaba

de estos temas. Respecto a cuando entras el primero en un área, hay una anécdota de Barral muy buena: el año en que le dan el Nobel a Günter Grass, él se descubre a sí mismo corriendo por los pasillos de la Feria de Fráncfort hacia la editorial alemana para conseguir los derechos en castellano y, en un momento determinado, se dice: "Pero por qué corro tanto si sé que nadie va a pedir los derechos al castellano...". Porque en ese momento no había otros editores españoles en Fráncfort. Esto es, que si tu visión te permite anticiparte entonces puedes disponer de más tiempo para hacer las cosas mejor.

¿Qué quiere decir esto? Que es esencial trabajar con información, que si tienes la sospecha de que hay un autor polaco nuevo que va a significar algo el día de mañana en las letras polacas o europeas, pues claro que lo podrás obtener muy barato, pero si lo compras cuando ya es premio Nobel, pagarás el precio de tu falta de información.

Nosotros entramos en el tema de las ciudades inteligentes inventándonos la Urbiotica, registrando internacionalmente el concepto y el sitio en Internet, demarcando el territorio, tranquilamente. En nuestra actividad y en otras muchas, tienes que ser cada vez más un buen generalista no especializado. No me interesa apenas la gente que dice de sí misma: "Sé mucho de marketing pero no sé de finanzas y no tengo ni idea de arte". Entonces, ¿qué sabe? Tampoco me atrae el especialista en lo que sea, pero que luego es una pobre persona, pobre de espíritu. La pobreza de espíritu está haciendo mucho daño a este país.

Para encontrar las razones de la pobreza de espíritu, podríamos hablar largo y tendido del sistema educativo y del sistema de valores. No se estimula la riqueza de espíritu, que es esencial para poder crear riqueza material, creo yo. Otro de los conceptos que hemos acuñado y registrado, porque registrar es casi gratis, es el de cultura material, un concepto importantísimo y hacia el que vamos de forma absoluta: no tengas diez sillas en tu casa si necesitas cuatro, pero las que tengas que sean buenas y, si no te las puedes comprar, pones unas cajas de fruta, da igual, pero cuando te compres cuatro sillas, cómprate cuatro sillas que sean decentes, que te den placer, que te definan.

El diseño es el lujo de la industria. Cuando no había industria, llamabas a un pintor y te hacía una bóveda. Ahora, gracias a Dios, puedes llamar a alguien y hacerte una silla que sea mejor que la de al lado. Y la forma de calificación social ya no viene marcada por la cantidad de bóvedas que tienes, o de cuadros o de pinturas... sino por el entorno material en el que vives. Las personas nos expresamos muchísimo por nuestro entorno material. Barral decía, y yo lo vi, que en

Hay tres adjetivos que a mí me gustan mucho para definir lo que creo que puede ser el ideario para muchas empresas del siglo XXI: *small, independent and global.*

su casa no tenía expuestos sus libros porque tiene un punto de indecencia mirar la biblioteca de otro. A mí me pasa: ver cómo las celebridades exhiben sus casas de Marbella en revistas de gran circulación, me produce una vergüenza ajena considerable, sobre todo viendo las condiciones materiales en las que expresan su particular concepto del lujo.

Sin ninguna duda, hay una cultura material que expresa tu cultura espiritual. En Japón, en China, en Jaén... Aquí se ha considerado que la cultura material se reduce a comprar un producto de marca, lo cual es una banalidad. También hay gente que compra el libro por el editor y no por el autor, o por lo decorativo del lomo.

La división urbana de la firma se esbozó cuatro años antes de los Juegos Olímpicos gracias a la colaboración con los arquitectos y técnicos municipales que hicieron aquel proyecto que cambió la ciudad de Barcelona. En 1991, Santa & Cole se lanza a publicar monografías de diseño, convencida de que los libros y los objetos materiales que edita tienen el mismo objetivo: promover la cultura material más sensible y rica en matices. En 2005, la editorial de libros se escinde y pasa a tener vida propia bajo el nombre de Ediciones de Belloch.

El concepto de la edición de diseño diría que es español. ¡Qué barbaridad!, ¿verdad? El concepto de *industrial designers* lo inventan los americanos porque tenían un problema de *stocks* no vendidos con la crisis del 29, y había que lavarles la cara y sacarlos al mercado para liquidarlos. De ahí, pasa al Báltico... Los ingleses van por libre, como de costumbre, pero en el Báltico hay momentos de expresión feliz antes de la guerra, y en Dinamarca, en Suecia, en Finlandia, elaboran un concepto de diseño muy purista, obviamente vinculado a su cultura. Después de la Segunda Guerra Mundial, con el país arrasado, es Italia la que toma el relevo. El diseño italiano, esto que se ha terminado por llamar *design*, que es mucho más *fashion*, ha llevado al diseño a una excelencia nueva, porque Italia, un país pobrísimo, arrasado, sin recursos materiales sorprendentes, empieza a comprender la metafísica que hay detrás de la física, algo que siempre han sabido hacer muy bien los italianos. Si te fijas, es desmesurada la gran cantidad de marcas italianas que hay por el mundo, considerando la población o la extensión que tiene ese país. Han logrado que el diseño y la metafísica sean importantes en muchos sectores industriales. En España, no nos hemos interesado por el diseño, si exceptuamos en los 80 el momento

milagroso de la transformación de una ciudad provinciana, sucia y gris, como era Barcelona, que, de repente, emerge de las aguas como la nueva Venus, convertida en la ciudad del diseño gracias a los Juegos Olímpicos, pero eso fue un milagro... No quiero decir que no hubiera pioneros, porque en Barcelona los hubo, igual que alguna tentativa en Madrid, pero en ninguna de las dos ciudades fueron movimientos de alcance mayoritario. Ahora, poco a poco, creo que ya vamos comprendiendo que sin diseño estaríamos aún peor.

Los Juegos Olímpicos nos permitieron ver una sociedad que quería cambiar y tuvo la enorme suerte de acertar en el instrumento de la transformación, que no ha sido la arquitectura, ni la ingeniería, ni las biotecnologías... sino el diseño. Y luego el diseño se ha aplicado a muchas cosas, entre otras, a las *biotech*, al urbanismo (esa palabra que nace en Barcelona), a la educación...

El último producto de éxito de Santa & Cole es la lámpara Blanco White, de Antoni Arola. Blanco White es un nombre que rinde culto al escritor, pensador y periodista viajero, pero que tiene una fonética perfecta si pensamos que la lámpara es en blanco y negro, como el Black & White de los dos perritos. Son juegos de equívocos: blanco y blanco que se entiende como negro y blanco. La lámpara es de leds, porque obviamente el futuro de la iluminación son los leds, doméstica e inteligente, y acaba de ganar un premio Red Dot en la Industrieform, el premio más importante que se da en Alemania, y también ha sido premio de la ICFF de Nueva York, y premio Delta en Barcelona... Cuando un diseño recibe un premio en varias ciudades te dices: "Esta película va a funcionar".

Pero no todos los productos funcionan. Hay un porcentaje alto de fracasos. Pero hay que definir qué es el éxito. Si editas literatura que merezca ser leída, como Carlos Barral, un libro tuyo ¿qué longevidad tendrá? ¿25?, ¿50? ¿Tal vez 100 años...? Pero si editas actualidad para vender en aeropuertos, a los seis meses, adiós... Por lo tanto, se acelera muchísimo el ciclo de vida. Así que, ¿qué es éxito? ¿Durar? ¿O vender? Para nosotros, éxito, por increíble que parezca, es quedarnos tranquilos, en paz con nosotros mismos. Y hemos hecho objetos maravillosos, que incluso hemos sacado del catálogo con gran dolor del corazón, que no han tenido reconocimiento comercial porque el mercado no nos ha comprendido. Pues bueno, con orgullo, a encajar el golpe. Aunque sí hemos tenido éxito en obtener ingresos suficientes como para continuar nuestra actividad. Cuando yo entré en Planeta, las novedades del año significaban el 80% de las ventas del ejercicio. Por contraposición, en Seix Barral las novedades del año significaban el 20% de las ventas y el 80% eran ventas de lo que se llamaba

"fondo". Si en tu abc de productos, el que más vende significa el 5% de tus ventas totales, un dígito, pues eres una editorial de fondo, porque necesitarás un montón de productos para llegar al 80%. Nuestros productos empiezan a venderse con cierto ritmo sostenido, es decir, hay un tiempo necesario para que la gente comprenda de qué estamos hablando, que puede ser de hasta cuatro o cinco años. Estamos en lo conceptual y en lo material al 50%. En qué material va a ser expresada la idea es para nosotros una pregunta esencial. Vamos a hacer una lámpara, o una grapadora, pero la vamos a hacer en madera, o en plástico, o en papel prensado... El material es esencial para la expresión de la idea, para su materialidad, y además vivimos en un mundo de una maravillosa renovación de materiales, un mundo donde hay una reflexión sobre la vida y la muerte de los materiales, la reutilización, todo el ciclo eco, pero también el asunto brutal del concepto de usar y tirar, que ha sido laureado en el siglo XX y que me parece una indecencia en la historia del planeta. El siglo XXI claramente no va a ser de usar y tirar, va a ser materialmente más culto.

Nosotros pensamos conceptualmente para proponerle al mercado productos físicos: farolas, quioscos, papeleras, bancos, fuentes, barandillas... lo que quieras, todo tipo de productos físicos, seriados. Por ejemplo, en la Gran Vía de Madrid hay una barandilla de Santa & Cole seriada, los bancos, el pavimento. Una empresa de elementos urbanos a lo mejor hace bancos pero no se atreve a hacer lámparas, o al revés, el que hace pavimentos no se atreve a hacer fuentes, o bancos...

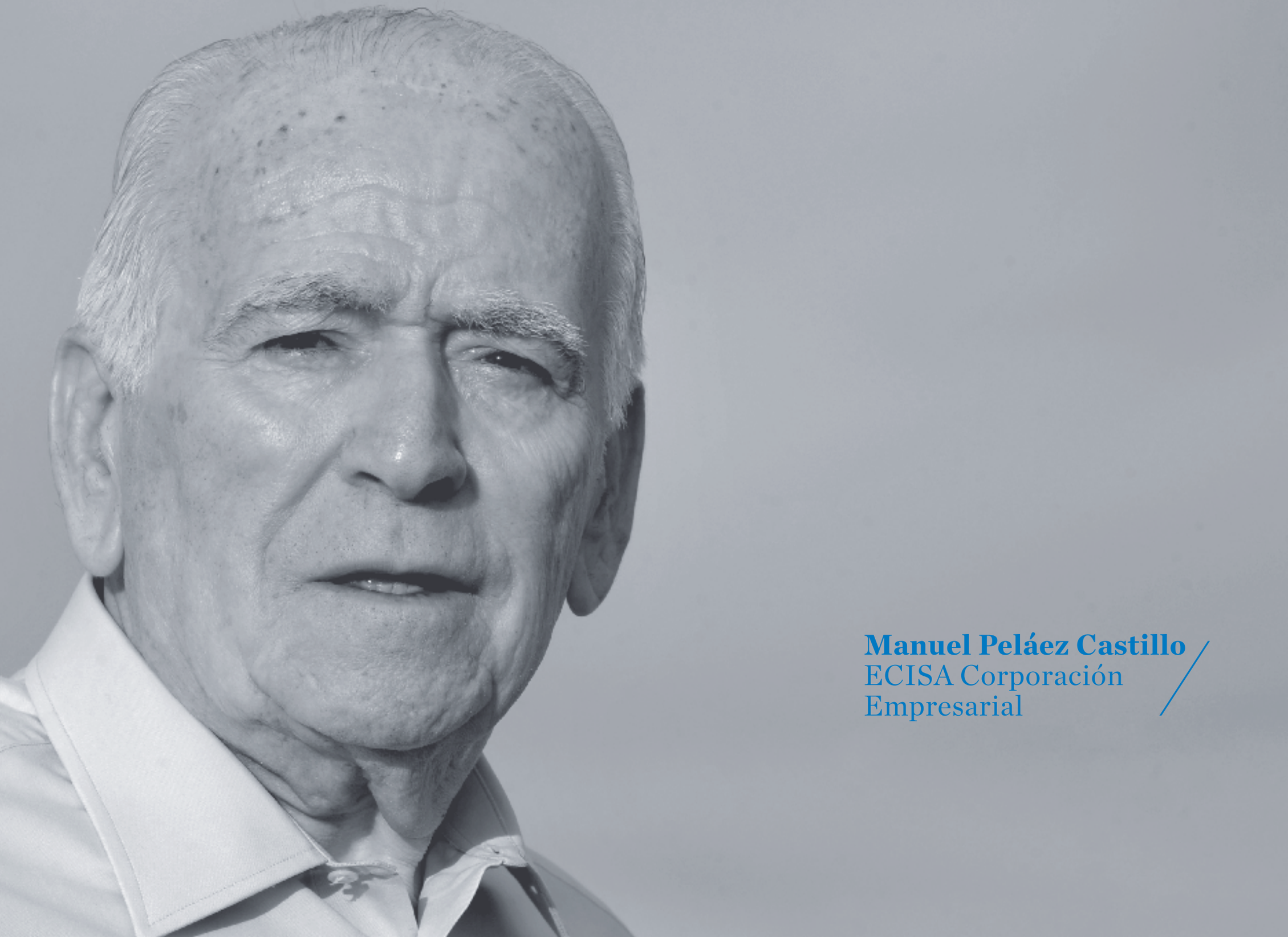
Creo que la sociedad española necesita de las humanidades en grandes cantidades. Me honro en pertenecer a un grupo creciente de profesores en ESADE que consideramos que la retórica y las humanidades son imprescindibles para el ejercicio de la gestión, porque si algo tiene que hacer un gestor es persuadir, y no se persuade con la espada... No podemos aceptar que el estereotipo de un MBA casi no sepa leer o escribir. Eso me produce una gran tristeza. España podría dar enormes lecciones de gestión, solamente leyendo el diario de Cristóbal Colón; ahí tienes un curso de gestión, solo con eso. La gestión ha sido el conocimiento organizado más importante que aportó el siglo XX a la historia de la humanidad. En una de esas discusiones de fin de siglo se debatía sobre el mayor acontecimiento del siglo XX. Uno decía: la bomba atómica; otros decían: el psicoanálisis; y otro: la píldora anticonceptiva, la liberación sexual... Al final, se concluyó que era la gestión de las organizaciones. Formo parte de esa iglesia que cree que el concepto de organización y el concepto de gestión son

esenciales para el devenir de nuestra especie. Pero la interpretación que se le ha dado a la palabra gestión en los últimos 25 años es de lo más reduccionista, comercial, inane y pobre de espíritu que uno podría esperar, cuando podría haber sido algo realmente importante para el bien de la humanidad. Este país necesita dos millones de empresarios, no de MBA; empresarios con capacidad para persuadir a los demás... a meterse en una carabela.

Santa & Cole no tuvo un rápido éxito económico. Amplió su capital cinco veces en los tres primeros años para pasarlo de tres a 40 millones de pesetas. Gabriel Ordeig Cole, socio de Javier Nieto Santa, murió en 1994.

Cuando fundamos la empresa sabíamos que iniciábamos una travesía por el desierto con muy poca agua en las cantimploras. En Santa & Cole, Gabriel dedicó los años más maduros de su vida profesional a actuar como editor. Aquí, su proyecto no fue como diseñador interno, no era para autopublicar sus propias lámparas y ocurrencias, sino que era editorial, para descubrir lo valioso en las obras de otro. Gabriel desplegaba un liderazgo naturalmente muy contestado entre nosotros: inteligencias conflictivas, la chispa de la vida. Gabriel sabía interpretar, resolver, corregir y mejorar el trabajo de los demás. Y para hacerlo hay que tener una posición muy equilibrada, de humildad sensata, que acierte evaluando bien la bondad de las propuestas respetando la distinta personalidad del otro. Gabriel fue un editor curioso y activo, buen polemista y sagaz conferenciante. Su materna lengua inglesa le llevó como embajador sobrevenido del diseño español por todo el mundo.

Hay tres adjetivos que a mí me gustan mucho para definir lo que creo que puede ser el ideario para muchas empresas del siglo XXI: *small, independent and global*: pequeñas, independientes y globales. Si eres pequeño, independiente y global, *you are great!* Existes como identidad diferenciada en la red. Así que en Santa & Cole queremos ser así, libres en lo posible, y ambiciosamente globales aunque seamos pequeños. Después de todo, los objetos que editamos se leen (y se entienden) hoy en más de 60 países. ¡Tantas culturas distintas! La grandeza del editor no está en su tamaño sino en su catálogo.



Manuel Peláez Castillo
ECISA Corporación
Empresarial

Manuel Peláez Castillo
ECISA Corporación Empresarial

Manuel Peláez Castillo, granadino de Benalúa de las Villas (1937), no pudo estudiar en la universidad pero impulsó con destreza y prudencia el grupo industrial ECISA, que hoy factura más de 120 millones de euros, da trabajo a 400 personas y opera en los mercados internacionales.

Un sueño cumplido

Yo no tuve estudios universitarios. No, mis padres no podían en aquella época, pero sí hice unos estudios primarios muy buenos porque el maestro del pueblo era excepcional y me enseñó lo fundamental. Con más edad, sí sentí la necesidad de mejorar mi formación y ampliar mis estudios. Hice dos másteres: uno en Comercio Exterior y otro en Gestión Directiva. También me he formado en multitud de cursos de todo tipo. Bien que lamento no haber pasado por la universidad, porque me reconozco alguna laguna intelectual de base, pero bueno, esa circunstancia ha sido subsanada ahora con mis hijos, ya universitarios de primera magnitud, uno en la Escuela de Caminos de Madrid y los otros dos en ICADE.

A mí no me costó un trabajo excesivo abordar el proceso creativo de fundar una empresa. Llegué al área empresarial desde el área comercial. Desde los 17-18 años ya me movía en el ámbito comercial, siempre he sido un hombre muy inquieto, me ha gustado el contacto y la relación con las personas, me he ilusionado por las cosas, y tuve la oportunidad de trabajar por cuenta ajena en las primeras empresas de mi vida, siempre muy cerca de los retos y de los compromisos de la empresa... Fue un aprendizaje muy bueno con los empresarios, con mis jefes de entonces, cada uno con su estilo porque, ahora lo veo, actuaban de una manera diferente a como yo lo hice después, porque a mí me gustaba lo bueno que veía en ellos pero yo quería mayor nivel de compromiso. Eso es lo que he logrado con el tiempo: hacer realidad un compromiso mucho más serio, mucho más riguroso, lo que yo creo que debe ser el compromiso social del empresario.

La atención de los empresarios debe centrarse en alcanzar un alto nivel de compromiso con sus obligaciones. La mayor generosidad que podemos tener es el compromiso con el proyecto, que al empresario no le cueste trabajo cumplir diariamente con sus obligaciones: fiscales, financieras, sociales, laborales... El empresario tiene que vivir con eso, no puede estar en el filo de la navaja del cumplimiento y mucho menos fuera de la legalidad. Las leyes nos pueden gustar más o menos pero hay que cumplirlas y, en ese sentido, el empresario tiene la obligación de ser ampliamente generoso.

El empresario tiene que ser un ejemplo permanente, diario, en una empresa. El empresario no puede ser un frívolo, ¡jamás! No puede tener la empresa como si fuera un huerto para plantar y vivir tranquilamente al sol de la empresa, e irse a jugar al golf a las 12 de la mañana. ¡No! El empresario tiene que dedicar su vida a su proyecto, y eso es lo que esperan de él las instituciones, la sociedad y especialmente los trabajadores y directivos, que siempre están esperando que el empresario dé un buen ejemplo con su trabajo. Hay que ser el primero en llegar y el último en irse.

Quien así describe los compromisos de la vocación empresarial es Manuel Peláez Castillo, fundador y presidente de ECISA, Corporación Empresarial, una constructora con unos ingresos de más de 100 millones de euros, de los que más del 50% procede de su actividad internacional.

Manuel Peláez nació en plena guerra civil (septiembre de 1937), en el seno de una familia muy modesta, en un cortijo próximo a Benalúa de las Villas (Granada). En 1949 su padre decidió trasladarse a Málaga para abrir un bar donde servía comidas. "Aquel fue mi primer contacto con los clientes, mientras servía café y comidas". Su padre amplió sus actividades y Manuel Peláez, con 18 años, tuvo su primer contacto con el mundo de la construcción.

Vendía yeso, cemento y ladrillos en Málaga. Subía en camiones que mi padre contrataba y compraba material para satisfacer la demanda incesante de aquella España de los 60 que vivía el primer gran desarrollo de la Costa del Sol.

La muerte de su padre obligó a Manuel y a sus dos hermanos a trabajar por cuenta ajena para paliar las dificultades económicas de la familia.

Mi primer empleo fue con Tomás Lorín Cortés, que tenía una empresa de distribución de materiales de construcción. En esa actividad, ya era director comercial en Sevilla cuando conocí al empresario alicantino Felipe Fuster, quien me propuso trasladarme a Alicante para ser director gerente de la primera empresa de estructuras de hormigón que se creó en la provincia. Fuster era un empresario brillantísimo, y su empresa una de las más solventes de la época. Recuerdo que tenía avión propio y había instalado en su coche una emisora de radio para poder hablar con las 30 delegaciones que tenía en España. Llegó a ser el primer importador de cemento de España. Compraba barcos enteros y

los descargaba en los puertos del litoral español. Yo supervisaba los barcos que llegaban a Palma y a Tarragona: ahí aprendí la importancia de descargar rápido y vender el cemento directamente en el puerto a las constructoras.

Fuster puso en las manos de Manuel Peláez una empresa nueva, Estructuras Alicante, creada para fabricar estructuras de hormigón armado, toda una novedad en un sector que por entonces solo construía con estructuras metálicas. En 1968, Peláez, sus hermanos y el ingeniero Enrique Puig fundan Estructuras y Cimientos Insulares (ECISA). ECISA implantó las estructuras de hormigón armado mediante un sistema plano reticular.

Era un paso más. Con Fuster fabricábamos vigas descolgadas. Con ECISA, en 1968, incorporamos el sistema Reticulex de forjado plano, un avance espectacular para facilitar el trabajo de arquitectos y diseñadores. Distribuimos en exclusiva el Reticulex y vencimos las reticencias de muchos arquitectos; al final el nuevo sistema acabó imponiéndose. Lo mismo sucedió en 1972 cuando dimos el paso de los encofrados de madera a los enconfrados metálicos. Estos dos casos ilustran bien nuestra filosofía de que ECISA fuese un foco incesante de aportación de nuevas ideas, de innovación tecnológica y de cambio continuo.

El detonante de la vocación empresarial de Manuel Peláez fue la ausencia de compromiso social con los trabajadores que contempló en una de las empresas en las que trabajó. Se dijo: "Si alguna vez soy empresario, lucharé para que los trabajadores se sientan en la empresa como en su propia casa. El empresario tiene que ser extraordinariamente riguroso para cumplir sus obligaciones sociales".

ECISA nació en 1968 con cuatro socios y cuatro trabajadores –entre ellos la mujer de Manuel Peláez, Carmen Robles– guiados por cinco reglas de oro: en primer lugar, la seriedad como norma que se vive de manera habitual y natural; en segundo lugar, la profesionalización como un objetivo permanente de mejora; tercera, la innovación para mejorar sin descanso; cuarta, trabajar siempre dentro de la legalidad; y quinta, el compromiso social.

Ahora no está de moda trabajar toda la vida en una empresa. En contra de lo que ocurría hace años, hoy se valora más en el currículum el haber pasado por cinco empresas diferentes, supongo que creciendo siempre, aunque yo sigo fiel a mi idea. En España, con un tejido empresarial enorme, más del 95% de las

empresas son pequeñas o medianas y, de esas, más del 70% son empresas familiares; una empresa familiar, como la nuestra, a diferencia de las empresas nacionales, debe poner mucho el acento en el compromiso con la organización, con la gente. Es un error tremendo pensar que el empresario solo persigue los beneficios. Conozco cientos y cientos de empresarios que se dejan la vida en su proyecto, para los que el respeto a sus trabajadores es una norma diaria.

Nunca me han movido los proyectos efímeros. Mi sueño siempre fue una empresa pensada para la permanencia, que no deje de crecer, donde las personas se formen y aspiren a mejorar su posición profesional hasta el momento de la jubilación. Muchas veces le digo a la gente más joven: "Has escogido una buena empresa para trabajar, porque aquí podrás jubilarte".

Una idea fundamental, que siempre me preocupó mucho, es procurar compatibilizar crecimiento con solvencia, es decir, crecer con garantías. En la vida de las empresas no siempre se puede cumplir, pero en ECISA mi mayor satisfacción es haber superado hasta cinco crisis. En la primera, en los años 80, tuvimos que hacer una reconversión con expediente de regulación de empleo. En aquella época las exigencias laborales eran impresionantes, hasta el punto de que a los 15 días de tener un trabajador ya era fijo en plantilla, a menos que lo hubieses despedido en esos días de prueba. Fue la primera y única vez que vi en riesgo la estabilidad de la empresa, y me alegró mucho superar con éxito la situación.

Todo este problema coincidió con la transición política en España y, lógicamente, se acrecentó la incertidumbre. Yo había participado activamente en los movimientos asociativos de los empresarios que concluyeron con la fundación de la CEOE, colaboré en la creación de la Confederación Nacional de la Construcción, la consolidación de SEOPAN (Patronal de las Grandes Constructoras de España)...

En el sector de la construcción, aunque parezca lo contrario, hay mucha innovación. Las edificaciones de hoy no tienen nada que ver con las de hace 30 años. Desgraciadamente, reconozco que los constructores de vivienda tenemos mala reputación –en algunas ocasiones con razón– pero son casos aislados que salpican al sector. Si lo miramos con objetividad, uno ve las infraestructuras que tenemos en España y el avance y evolución que se ha producido tan espectacular en el hábitat familiar, en el ámbito de la edificación, que es impresionante. Y eso, porque ha habido arquitectos, ingenieros y diseñadores que han hecho avances permanentes en la mejora del hábitat, que tiene una influencia fundamental en

la vida de las personas. Y también porque ha habido constructoras que han mejorado sus medios de actuación, sus equipos directivos, la formación de su personal, la incorporación de universitarios... En las empresas que se crearon hace 30 años, seguramente había tres, cuatro o cinco universitarios. Hoy, la mayoría, el 90%, de los empleados y directivos de nuestra empresa son universitarios.

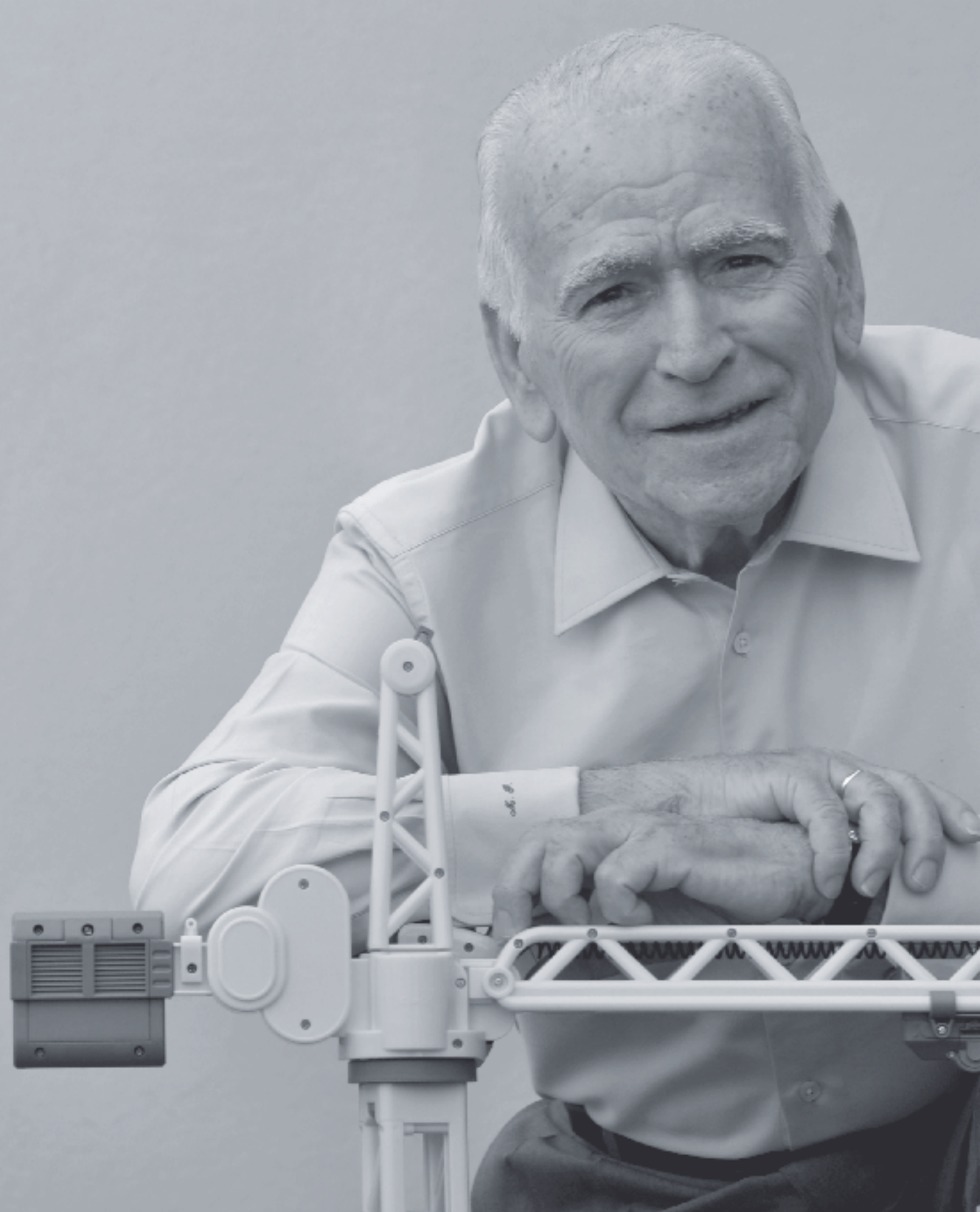
En 1980, ECISA crea su filial E-2 dedicada a la edificación llave en mano y, tres años después, se integra en la matriz. Ese movimiento permite al grupo dejar de ser "solo" un especialista en estructuras de hormigón para convertirse en una constructora global.

En 1990 nace Iberges, nuestra futura sociedad patrimonial. Hasta hoy mismo, la diversificación se ha desarrollado de forma lógica y natural con un resultado sorprendente: más de 1.200 obras, 25.000 viviendas, edificación y obra civil en España y en todo el mundo. El grupo opera en cinco países y genera el 60% de su facturación en el extranjero: Qatar, Marruecos, Argelia y Portugal. Cuenta con 300 empleados en España y 700 en el extranjero. La apuesta por la internacionalización comenzó hace ya cinco años. Intuimos que la construcción en España, después de 12 años de crecimiento sostenido, estaba abocada a la recesión y no quedaba más remedio que expandirse. Hicimos dos movimientos: dejamos de ser una empresa regional importante de la Comunidad Valenciana para expandirnos a toda España. Creamos oficinas en Madrid, y desde aquí hemos tenido obras y tenemos obras en varias autonomías. Y, después, nos fuimos al exterior. ¡Felizmente, nos fuimos al exterior!

La experiencia vital de Manuel Peláez le ha llevado a un conocimiento profundo de la empresa familiar. Fue uno de los primeros en integrarse en el Instituto de la Empresa Familiar y, desde entonces, nunca ha dejado de estar en permanente contacto con sus actividades.

Soy un convencido de que la empresa familiar sirve más y mejora los intereses sociales de los españoles. ¿Por qué? En una empresa familiar, el sentido mayor y principal es la permanencia. En una empresa convencional, la permanencia tiene sentido mientras se gane dinero; cuando no se gana dinero, la mayoría de las veces se liquida, se paga y ya está. En la empresa familiar la gente pelea, lucha en familia, para poder mantener el proyecto.

Hemos basado nuestro negocio en la seriedad, en el cumplimiento de la legalidad, en valores, y en la sobriedad como actitud imprescindible.



El empresario que ha creado su propia empresa, y además quiere y desea, como ha sido mi caso, observar cómo crece después sin su presencia, está viendo realizada una ambición legítima. He volcado mi vida en este proyecto y 46 años después es una satisfacción muy grande haberlo desarrollado y, luego, poder ver cómo llega la segunda generación, se consolida, y trabajan los tres [sus hijos] en la empresa. Se comprometen, se entienden y se llevan bien, y la empresa crece. Eso ya es una satisfacción diaria.

La economía de mercado es muy amplia, y en ella concurren muchísimos agentes de todo tipo: empresarios con mayor rigor en el cumplimiento, empresarios ocasionales, gente que pone un negocio exclusivamente para enriquecerse, personas que entran y salen en la vida de las empresas de una manera frecuente, empresarios que no tienen ningún pudor en servirse de las bondades de la economía de mercado, centrada en la confianza, para obtener rentabilidad a corto plazo y que se pasan por alto muchas cosas, dejando en el camino incumplimientos laborales, fiscales o bien sociales, de pago a la seguridad social... Eso lo vemos a diario, desde hace muchísimos años.

El empresario no puede ser un frívolo, tiene que vigilar continuamente que las cosas se hagan bien. Esa actitud está reñida con la especulación, con el tráfico extraño de personas y cosas... En nuestra empresa no hemos caído en la tentación de decir: "Tenemos que llegar ahí y para conseguirlo haremos lo que sea, pasaremos por encima de todo y a cualquier precio". No, nosotros hemos basado nuestro negocio en la seriedad, en el cumplimiento, en el acatamiento de la legalidad, en otros valores...

Para conservar esa actitud, la sobriedad es imprescindible. Conozco muchos empresarios que han puesto el bienestar o la ostentación personal por delante de la realidad de su empresa. Soy contrario a eso. El empresario no necesita eso, ni la sociedad se lo va a reconocer. La sociedad valorará al que cumpla con su deber. El empresario maneja recursos que no son propios –los que tienes por la vía del crédito con bancos, con proveedores o con clientes– y debe ser consciente y tener muy claro que ese dinero lo maneja y lo administra, pero no es suyo.

Debemos huir de algunas tentaciones. Una, muy peligrosa, es confundir patrimonio particular con patrimonio de empresa. Yo siempre he defendido más el patrimonio de empresa que el familiar. En cambio, otros priorizan más el patrimonio personal. No seré yo quien lo critique, pero siempre pienso que una empresa sólida y solvente garantiza la estabilidad económica de las

familias. Tampoco quiero decir con esto que no haya ningún patrimonio, claro que puede haberlo, me parece razonable que un empresario quiera garantizar, si se puede, su futuro, pero de ahí a que se confundan las cosas...

También debemos ser muy diestros a la hora de administrar recursos. Eso pasa por evitar las tentaciones y los riesgos de los viajes por el mundo sin sentido, evitar las distracciones con temas que no forman parte del quehacer cotidiano de la empresa, no poner en riesgo la salud, huir de los vicios y, en fin, de otros riesgos más malvados. Debemos tener mucho temple, mucha serenidad para decir: "No, no, un momento, esta práctica choca gravemente con lo que son principios centrados en la estabilidad, en el comportamiento, en el compromiso y en la continuidad de las empresas".

La familia Peláez firmó el protocolo familiar en el año 2005. Los hijos del fundador pasaron a ser accionistas después de que su padre les cediese una buena parte (40%) de las acciones de la sociedad. Los tres hermanos conviven en armonía con sus correspondientes competencias.

Mi esposa, Carmen, ha sido una excepcional colaboradora a lo largo de toda mi vida, pero durante el largo proceso de la elaboración del Protocolo Familiar dejó patente su generosidad y su predisposición a que se firmara con éxito este acuerdo.

Cuando entregué la gestión a mis hijos, en una reunión preparatoria del protocolo familiar, les dije algo en lo que creo profundamente: "Ojalá el día de mañana podáis ir por la calle como va vuestro padre, con la tranquilidad de saber que nadie me hará un reproche o una recriminación. Ese es el mayor patrimonio que yo puedo aportar: la estela del deber cumplido".

Muchos empresarios se preocupan de dejar a los hijos un gran patrimonio, una situación holgada. Nunca he creído en eso. Hay que cuidar mucho la formación de los hijos, darles una buena y sólida preparación, y luego enseñarles, orientarles, imbuirles la filosofía de que no conseguirán nada sin esfuerzo, sin sacrificio y sin trabajo continuado. En ese sentido, soy un hombre feliz porque mis hijos no han recibido herencias extraordinarias, mis hijos pagan sus hipotecas todos los meses. Podía haberles construido perfectamente a cada uno una casa, pero no: ellos tienen su piso, cada uno paga su hipoteca... Se compraron una casa como cualquier otra persona. Eso sí, después ya heredarán la empresa. Una parte de las participaciones sociales son ya de su propiedad,

una decisión que tomé cuando lo consideré conveniente y sin que nadie me empujase a tomarla.

El protocolo familiar de la empresa contempla la existencia del Consejo de Familia, en el que están Manuel Peláez, sus tres hijos y su esposa.

Mi mujer nunca ha sido accionista. Eso me da mucha tranquilidad. Cuando los empresarios compartimos propiedad con nuestras esposas, es más difícil tomar decisiones. Las mujeres son muy diferentes a la hora de interpretar las cosas, tienen más aversión al riesgo, suelen ser más conservadoras. Y, además, a la hora de diferenciar entre hijos en puestos de responsabilidad, y no digamos en retribuciones económicas, les cuesta mucho más trabajo hacer cambios que al hombre, porque les resulta difícil aceptar que hay diferencias entre los hijos.

ECISA cuenta con una organización muy moderna, con los instrumentos lógicos de un protocolo familiar: Consejo de Administración, Consejo de Familia y Junta de Familia. El Consejo de Familia está formado por mis hijos, mi mujer y yo. En este consejo familiar se informa y se toman las decisiones esenciales relacionadas con la propiedad, con la ampliación del negocio, con el posible riesgo extraordinario para la propiedad, para la familia, para las relaciones personales... Y en el Consejo de Administración se toman las decisiones correspondientes a la gestión diaria del negocio, a la estrategia, a los planes estratégicos, a los asuntos financieros. Eso se decide en el Consejo de Administración. En la Junta de Familia se integran, además, los cónyuges de mis hijos, que no están en el negocio y que no podrán estar nunca en el negocio, porque está diseñado así en el protocolo familiar, para que siempre los descendientes directos sean los que gestionen. Hoy la vida nos demuestra que la estabilidad de las parejas es la que es. Yo sí me preocupé mucho de dejar claro que ese tema tiene que quedar en la rama de los hijos. En ninguno de estos tres órganos ha habido conflicto. Nunca. Diferencias de opinión, sí; pero jamás ha habido conflicto y espero que no lo haya nunca. Bien es verdad que nosotros fuimos una de las empresas más modernas en la toma de decisiones en ese sentido.

Nadie ha tenido que empujarme a la jubilación. Lo hice a los 65, no tengo poderes en ninguna empresa, y quien lleva los temas ejecutivos es el Consejero Delegado, mi hijo mayor. He querido que esa decisión se respete a todos los niveles, empezando por el familiar. Y claro, cuando esa transición se hace en

consenso, incluso con participaciones diferenciadas para garantizar mayorías, da mucha tranquilidad ver y saber que todo funciona con armonía.

En los procesos de sucesión suele haber falta de generosidad. En ocasiones, el empresario no quiere perder el poder. Sabe que cuando lo pierde en favor de los hijos, pierde parte de su posesión, por muy respetado que sea, por muy considerado que sea, y traspasa buena parte de su prestigio profesional, personal y social en favor de la nueva generación. Hay empresarios que están dispuestos a hacerlo, porque creen en la perdurabilidad del negocio, y otros que no están tanto por la labor: “Ya lo veremos más adelante”. Siempre esperan un año mejor para hacerlo.

También hay empresarios que no tienen en la familia descendientes con capacidad para gestionar la empresa. Se crean otro tipo de incertidumbres. Yo tenía muy claro que, de no haber tenido descendientes con capacidad, hubiera dado una participación, sin duda, a los directivos más importantes de la empresa para garantizar la permanencia. Porque no estaba dispuesto ni a vender, ni a cerrar por ninguna circunstancia, y aspiraba a que mi proyecto empresarial me sobreviviera en lo posible. Los empresarios se la juegan todos los días, por tanto, garantías no hay nunca, y el que diga otra cosa se equivoca. No se puede presumir de nada. Ahí estamos todos los días cuando abrimos las persianas luchando frente al mercado y frente a las dificultades.

Saber jubilarse y hacerlo es el último gran servicio del empresario a su empresa. Dejar paso y apoyar a la nueva generación para que tenga éxito. Y eso es un acto de generosidad que no todos los empresarios son capaces de hacer.

Los empresarios y familiares tenemos tendencia a pensar que el hijo no está finalmente preparado para heredar la empresa, y el hijo a lo mejor tiene ya 45 años, ó 42 ó 41 años pero: “Es que, verás, me gusta y tal, pero no acaba de... cómo voy a dejar yo frente al mercado con lo difícil que es... o frente a banqueros o financieros... con la experiencia... que yo ya vengo de muchas batallas”. Simplemente, los padres de familia siempre tendemos a esperar que el hijo se forme un poco más.

La familia Peláez ha tratado de adaptar la organización de su empresa a las exigencias del mercado. En 2004, con la colaboración de Garrigues Abogados, se constituye el holding ECISA Corporación Empresarial con cuatro grandes áreas de negocio: construcción, inmobiliaria, concesiones y patrimonio. Cada una se pone bajo el control de un director general.

Estos cambios dieron a la empresa una extraordinaria vitalidad. Teníamos profesionales que han podido ocupar altos cargos y, además, hemos incorporado a otros de fuera que se han integrado muy bien. Los directores generales no son de la familia; es más, mi hijo Enrique trabaja para uno de ellos.

Modernizar la organización fue el paso previo a una política de diversificación de los mercados dentro y fuera de España. El grupo trabaja hoy en La Rioja, Baleares, Cataluña, Madrid, Guadalajara, Albacete y Andalucía. Participa en la construcción de una línea de metro en Dublín y, a través de Stencofer, una empresa adquirida por nosotros en Portugal por su alta tecnología en el área ferroviaria, desarrolla proyectos en Lisboa, Oporto y el sur de Portugal. Desde 2009 la enseña de ECISA ondea en Qatar: tres grandes obras terminadas y otras tres en curso, incluyendo un gran hotel con una inversión de 40 millones de euros y dos edificios del estado que suponen 80 millones de euros. ECISA ya tiene filial en Abu Dabi y desarrolla cuatro proyectos en Argelia y Marruecos. He estado en Qatar recientemente y he venido encantado de ver lo que he visto allí. Hemos estado en bancos qataríes, con clientes qataríes, con la administración pública qatarí, con la satisfacción de comprobar que somos la primera empresa de construcción española en el país. Ya tenemos obras públicas entregadas y eso nos ha dado mucho aval para poder hacer más obras públicas para Qatar Foundation, un organismo público del gobierno.

Al exterior siempre hay que ir con prudencia y con dinero, no solo con ideas. La vocación de permanencia es fundamental y, por eso, hay que crear fuera organizaciones específicas para atender las necesidades de esos mercados. Si a mí me cuentan esto diez años antes, me hubiera preguntado iqué hacemos nosotros en el exterior, si no tenemos tamaño para eso! Y he de reconocer que el camino abierto por las empresas cotizadas españolas, que son un ejemplo nacional, nos animó y nos inspiró para dar ese paso al exterior que, afortunadamente, se ha convertido en una hermosa realidad.

Manuel Peláez, tras más de 45 años de experiencia empresarial, cree que la economía española saldrá beneficiada de esta crisis.

Tenemos unos años muy complicados en el sector de la construcción pero lo superaremos. Creo en dos cosas importantes: primera, que la Unión Europea es incuestionable y la fuerza del euro acabará imponiéndose; segunda, que las

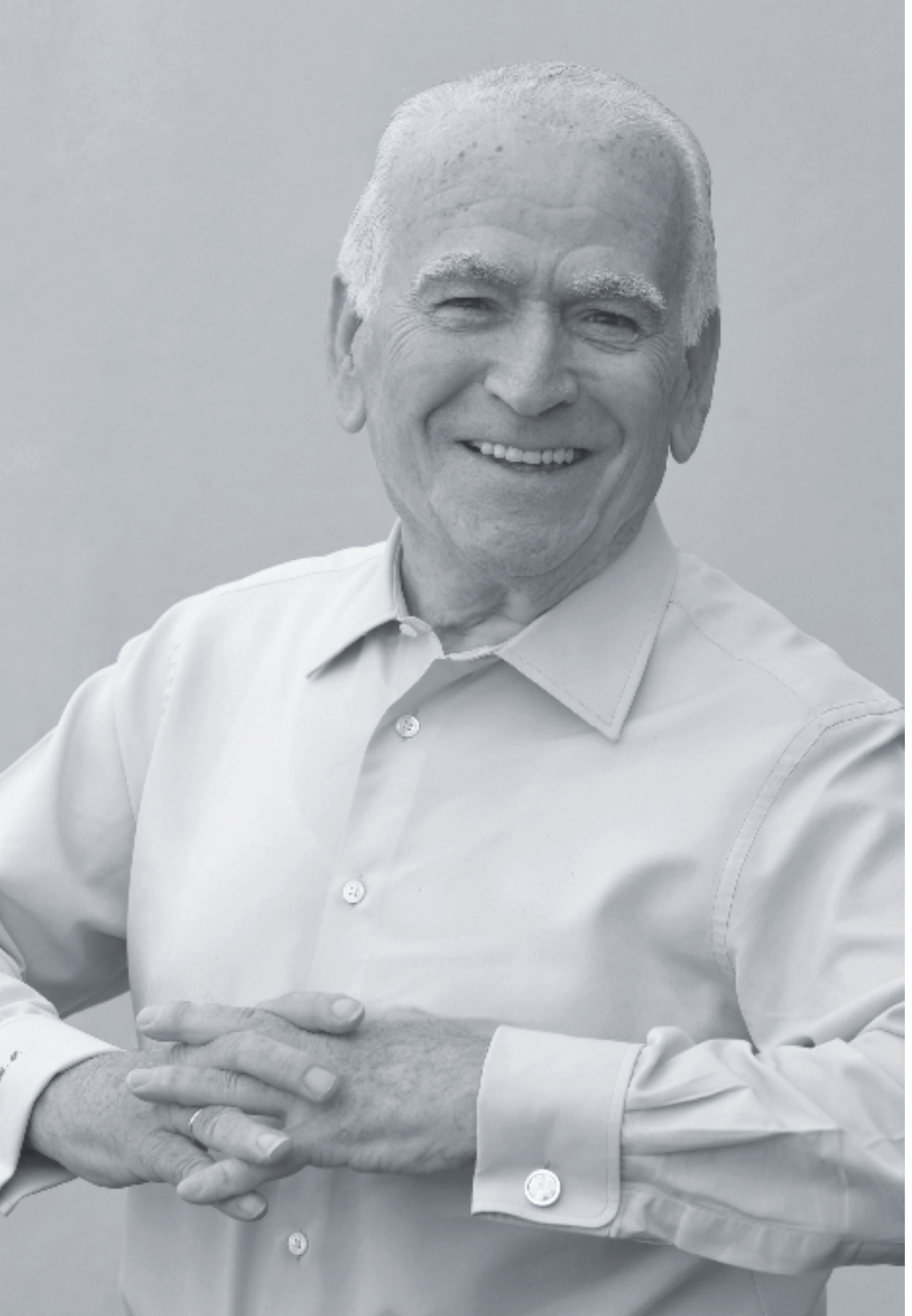
familias seguirán necesitando casas y nuestro país infraestructuras. La actividad volverá aunque ahora estemos de capa caída.

El empresario no puede desanimarse. Es un lujo que no podemos permitirnos. ¿Cómo vamos a presentarnos con desánimo ante nuestros equipos, ante nuestros profesionales? ¿O delante de nuestros clientes y proveedores diciendo con pesimismo que esto no hay quien lo arregle? No cabe el desánimo. Otra cosa es que, en un momento como este, tengamos que afinar más que nunca nuestras herramientas de gestión. Por ejemplo, el sistema de cobros. ECISA siempre ha tratado de cobrar sus proyectos lo antes posible. Esto resulta relativamente más fácil en el ámbito del sector privado. Pero cuando se hace obra pública, como nosotros a partir de 1984, la administración te paga con certificaciones al mes y luego cobras unos días después cuando te dan el visto bueno a la certificación. Con el cliente privado puedes establecer las reglas. Llegamos a implantar en algunos contratos un sistema de cobro por planta terminada, lo que nos permitía ingresar prácticamente cada semana. Para eso hay que ser muy innovador. En su día, este sistema fue muy novedoso en el sector.

Y la otra cuestión fundamental: hay que reinvertir beneficios. Los beneficios que obtengas los inviertes. Hay que tenerlo muy claro. Algunos empresarios solo esperan los beneficios para llevárselos, tienen urgencia en disponer de ellos, y hay veces que se cae en la trampa de vivir por encima de tus posibilidades...

Un factor muy importante para las empresas es la relación con las entidades financieras. Hay que convivir con ellas. Siempre he tenido una excelente relación con los banqueros. No he tenido en mi vida un mal gesto con un banco. Cuando un banco, por lo que sea, no te atiende bien o no se porta bien contigo, o se olvida de las relaciones de muchos años, no tienes más remedio que poner buena cara y esperar a que cambien las cosas. Por tanto, con las entidades financieras hay que procurar tener unas excelentes relaciones. No hay que olvidarlo: el empresario tiene muy limitados sus recursos y no hay empresa que se desarrolle sin el apoyo de las entidades financieras y de los proveedores.

Los proveedores también dan mucho crédito a las empresas. Cada año o dos años nos reunimos con los proveedores y les decimos cómo vamos, el volumen de negocio, y las previsiones que tenemos para el año siguiente. Nos lo agradecen mucho porque ellos ven cuál puede ser el futuro, porque somos clientes, somos gente muy estable con los proveedores. Hay que alcanzar un alto grado de intensidad en la relación con los proveedores. No tratar bien a los proveedores



es erróneo e injusto. Son un complemento básico para el desarrollo de la empresa. El desarrollo de obras donde participan 15, 20 ó 30 agentes ajenos a la organización de la empresa –fontaneros, carpinteros, etc.– si no se coordina bien y no tienes gente con lealtad, es muy difícil trabajar a gusto. Nosotros en ese sentido tenemos unos equipos fantásticos de gente con mucho talento.

Manuel Peláez Castillo dedica ahora buena parte de su tiempo a la fundación que lleva su nombre y que se creó en 2004. La Fundación nació para promocionar actividades relacionadas con la ciencia y la educación, con la conservación y restauración de bienes del patrimonio histórico valenciano, y con el impulso a la integración de discapacitados y a las actuaciones para los empleados del grupo.

Me siento muy orgulloso de la Fundación y del envidiable trabajo que está desarrollando en el ámbito de la responsabilidad social. Es la culminación de mi carrera profesional y empresarial. Miro hacia atrás, miro la trayectoria, y me siento satisfecho y orgulloso de haber sido coherente con mis principios, con mi manera de entender las cosas. Una de las alegrías de mi vida ha sido poder generar mucho empleo. Otra es comprobar que el cambio generacional ha engrandecido mi proyecto. El ver cómo ese proyecto se engrandece, supera sus problemas y sigue adelante, en el ámbito nacional o internacional como estamos ahora, es una satisfacción enorme, un sueño cumplido.

José María Rivera Trallero
Estrella Galicia

José María Rivera Trallero
Estrella Galicia

En 1906, José María Rivera Corral fundó en La Coruña la fábrica La Estrella de Galicia, dedicada a la fabricación de cervezas y hielo. Hoy, Hijos de Rivera, bajo el liderazgo de José María Rivera (La Coruña, 1962), bisnieto del fundador, se ha consolidado como una empresa estelar en el mundo de la cerveza y con amplia actividad en sectores como el vino, las aguas minerales, el aguardiente o la sidra. Factura 200 millones de euros y ha logrado hacer compatible una irreductible vocación gallega con un proceso de globalización marcado por decisiones altamente innovadoras en productos y presentaciones.

Galicia tiene una estrella global

Estrella Galicia es una marca de muy largo recorrido: está a punto de cumplir 107 años. La fundó mi bisabuelo en 1906, pero solo a partir de la celebración de nuestro centenario se empezó a conocer también la empresa que había detrás de la marca. Después de 100 años éramos más conocidos por nuestro producto y por nuestra marca que por nuestra empresa como tal. Quisimos aprovechar el centenario para que nuestro entorno pudiese conocer mejor Hijos de Rivera y generar valor para la empresa gracias a esos 100 años. Eso no significa que deje de ser importantísimo que nos sigan conociendo por nuestras marcas y por nuestro trabajo más que por nuestra empresa en sí misma como organización.

Represento la cuarta generación de una empresa fundada por mi bisabuelo, al que ahora podríamos definir como un emprendedor. Había nacido en O Chamoselo, una aldea de As Pontes que ya no existe. Emigró en 1870, con 14 años, y emprendió un viaje por Cuba y México del que regresó con muchas ideas. En 1890 estaba de vuelta en Galicia y, entre otros negocios, invirtió en el mundo de la cerveza, inicialmente con algún socio, para quizás aprovechar los conocimientos que sobre este negocio había adquirido en México. Mi bisabuelo construyó un verdadero colmado empresarial, en el sentido más auténtico de la palabra, antes de la fundación de lo que hoy es Hijos de Rivera y Estrella Galicia. Tenía manantiales de agua, fábrica de hielo y de cerveza, fue titular de la Compañía Telefónica Coruñesa, primera operadora telefónica de La Coruña, armador de buques, promotor de suelo... Las inversiones eran tecnológica y logísticamente bastante sinérgicas entre ellas, pero decidió que su futuro empresarial estaría en el mundo de la cerveza y, para ello, preparó a su hijo como un verdadero cervecero: mi abuelo se hizo ingeniero cervecero en 1920, después de la Primera Guerra Mundial, pero previamente había estudiado Comercio en Hamburgo, porque su padre era consciente de que saber idiomas era absolutamente fundamental en el mundo de la cerveza en el que se iba a desenvolver. Por aquel entonces, los cerveceros hablaban francés y alemán. Mi abuelo se inspiró en la tradición francesa con influencias alemanas, ya que estudió en el norte de Francia... A su vuelta, fue el primer cervecero familiar

con formación y desarrolló una gran tarea de modernización de los procesos de fabricación y de la tecnología de la fábrica de cerveza. Mi abuelo dedicó su vida a la cerveza y paulatinamente fue abandonando el resto de los negocios creados por su padre, que había fallecido en 1936.

A partir de los años 40, la opción de concentrarse en el negocio cervecero no solo era una decisión estratégica sino una necesidad: la escasez de materias primas era brutal; las dificultades de fabricación, tremendas; el escenario en España, muy difícil y complejo. Para salvar la empresa, mi abuelo decidió concentrar todos sus esfuerzos y todos sus activos en el negocio cervecero. Para lograrlo, ayudó mucho algo que ya había iniciado años antes: la capacidad de autoabastecimiento de lúpulo. El lúpulo es una materia prima fundamental. Mi bisabuelo, con el apoyo de mi abuelo, fue el introductor del cultivo del lúpulo en España a principios de los años 20, cuando en la llamada granja agrícola experimental de La Coruña investigó con cepas de lúpulo Golden traídas de Inglaterra.

El cultivo del lúpulo fue indispensable para poder garantizar la supervivencia de la empresa y estar en condiciones de producir cerveza, ya que en el año 40 era prácticamente imposible hacerse con lúpulo. La iniciativa de mi bisabuelo fue el embrión de la Sociedad Española del Fomento del Lúpulo, de la que yo fui presidente cuatro años, coincidiendo con la presidencia de Cerveceros de España. Fomento del Lúpulo atravesó una crisis muy profunda y prácticamente desapareció el cultivo del lúpulo en Galicia. En el centenario de Estrella Galicia, uno de los proyectos que decidimos lanzar, a modo de homenaje y reconocimiento a nuestro bisabuelo, fue recuperar la tradición del cultivo del lúpulo. Decidimos elaborar una cerveza con lúpulo de Galicia. Nos pusimos de acuerdo con la Xunta de Galicia y con la Consellería de Agricultura, y lo que iba a ser un proyecto concreto para una cerveza concreta con la que celebrar nuestro centenario, se convirtió en una iniciativa para recuperar el lúpulo. Estamos muy orgullosos de habernos aproximado así aún más a nuestra tierra y a nuestros orígenes, no solo de forma emocional, tal y como hacemos habitualmente, sino apoyando efectivamente el desarrollo del sector primario y agrario gallego, muy conectado con nuestra tradición y con nuestro perfil cualitativo.

Si de algo presumimos es de ser muy exquisitos, muy autoexigentes y, quizás por eso, tenemos una reconocida reputación como buenos cerveceros. Por tanto, profundizar en la cadena de producción, reflexionar sobre la externalización del abastecimiento de materias primas, del malteado de cerveza, del

lúpulo, nos está dando no solo una gran satisfacción desde el punto de vista emocional sino que, estratégicamente, la posición de nuestra compañía se ha visto reforzada por esa iniciativa. Lo que comenzó siendo un trayecto afectivo acabó convirtiéndose en un esfuerzo y en una línea estratégica y táctica que nos ha dado mucha más presencia. Somos percibidos y reconocidos como grandes cerveceros, no solo con una larga tradición sino también con fuertes raíces y un gran saber hacer. De hecho, es una de las bases de nuestra estrategia. Es nuestra forma de trabajar y de interpretar nuestro negocio y nuestro producto más importante: la cerveza. Esa es la filosofía que defendemos a nivel nacional y no tanto el pretender ser alternativos a los grandes líderes del sector. Este es un sector bastante concentrado: entre el tercero y el cuarto, que somos nosotros, la diferencia de cuotas es brutal. Damm, la tercera cervecera, tiene un 25% de cuota; nosotros estamos en un 3,5%. Es decir, el salto es tremendo y, sin embargo, queremos llegar a ser considerados los líderes de la alternativa en el sector.

No es solo una frase bonita. Trabajo aquí desde el año 90 y he pasado por muchas etapas: empecé muy joven, con 26 años y, por lo tanto, viví desde el inicio la "minicrisis" del 93... Aquello en nuestro caso nos sirvió para estrenar cambios y avances en nuestra competitividad y prepararnos para lo que 15 años después fue la "gran crisis" que aún atravesamos con especial crudeza en España. Empezamos un sosegado proceso de ampliación en productos, servicios y mercados, apostamos fuerte por la imagen de marca y comenzamos actividades de innovación progresiva. Todo ello, unido a nuestro crecimiento principalmente orgánico, más lento pero sólido, y a la renuncia a invertir en sectores o negocios que no respondiesen a nuestra cultura y *know how*, ha hecho que hoy recorramos esta crisis con gran fortaleza aunque también con cautela y preocupación. He tenido tiempo de ver muchas cosas: la tendencia del sector cervecero hacia la gran concentración en España, la entrada de las grandes multinacionales, la preocupación por el tamaño, las mega marcas y las economías de escala... En apariencia, lo pequeño estaba condenado a desaparecer poco a poco. Y es cierto que desaparecieron muchas empresas pequeñas, pero nosotros mantuvimos una línea de trabajo alternativa y seguimos muy vivos.

Nuestra línea alternativa se basa en no hacer otra cosa y en creer en las posibilidades de nuestro producto, en las características de nuestra cerveza y en nuestra forma de hacer las cosas. No todo es seguir la estela de los demás.

Estos conceptos, esta filosofía, la trabajábamos mucho en las campañas de comunicación y para lograr la máxima proximidad con nuestra gente, incluso en ámbitos estratégicos, desarrollo de marca... El mundo de la cerveza es muy marquista y por lo tanto está todo muy próximo. Debatíamos sobre cómo crecer y mi percepción, muy clara, era que no podíamos estar abocados permanentemente a defendernos. Hoy en día es fácil ver eso, pero claro, estamos hablando de una época en la que solo hacíamos cerveza, y solo vendíamos en Galicia y, además, solo teníamos una marca. Hoy nos apoyamos en más...

Evitar una excesiva dispersión nos ha dado mucha fortaleza. Teníamos una cerveza, un solo mercado provincial y estábamos muy centrados en hacer el lúpulo. En el sur de Galicia habían cerrado San Martín, de Orense, y Skol Unión Cervecera en Vigo. En ese escenario, teníamos que decidir: ¿qué hacer?, ¿hacer algo más que defendernos?, ¿hacerlo con un solo producto? No oculto que, en ese momento, pensábamos: "¡Cuidado, que nos van a acabar comiendo!". Así que decidimos salir de Galicia. Lo decidimos casi a la heroica. Cuando nos planteamos cómo salir, todos los consultores nos aconsejaban: "Bueno, pero ni se os ocurra salir con el nombre de Estrella Galicia. ¿Cómo vas a vender Estrella Galicia?". Entonces todavía había bastante atomización en marcas y en compañías. No les hicimos caso, básicamente por autoestima y por una cuestión, ahí sí, defensiva de sentimiento de compañía. Salir fuera disimulando nuestro nombre habría supuesto empezar a perder algo en nuestra tierra. Disimular equivalía a perder una oportunidad para crecer y fortalecernos, porque a largo plazo era una grieta de debilidad en nuestra propia fortaleza en Galicia. Si tú mismo no crees en lo tuyo y si, además, de lo que presumes es de tu origen... No tendría ningún sentido.

Siempre hemos actuado a la gallega, es decir, siempre hemos ido con Galicia por delante, para lo bueno y para lo malo, en el riesgo y en las muchas ventajas que tiene llevar a Galicia en la frente, sea por cuestiones propias o ajenas.

El cambio fue muy paulatino y fruto del trabajo en equipo. En mi caso, y en el de los cinco familiares que trabajábamos en la empresa, todos primos, empezamos en una curva de experiencia personal y profesional. Lo primero que hicimos fue conocer y aprender lo que era el biorritmo de la empresa, los distintos mecanismos, lo que es el mundo ya no de la cerveza sino el de Hijos de Rivera o de Estrella Galicia, obviamente, desde dentro, un recorrido en el que estuvimos diez años aprendiendo el negocio desde distintas áreas.

José María Rivera conoce cada rincón de la empresa. Su formación jurídica –es licenciado en Derecho– le ha permitido conocer la sociedad a través del hilo conductor de los contratos y después de pasar por todas las áreas de actividad. Y reconoce en su primo Ignacio una vocación muy definida hacia el marketing, el desarrollo de marcas, el comercio y el mercado.

Las primeras pruebas fuera de Galicia comenzaron en 1993, en Portugal y Madrid. Visto con la perspectiva del tiempo, fue un ejercicio de prueba de nuestras propias capacidades, no las personales sino las de la compañía.

Siempre hemos trabajado con un profundo respeto hacia la empresa. Una de las virtudes que tenemos en la familia, es que jamás nadie dijo: "Aquí llego yo, ¡apártense!". Estoy aquí como otros muchos, compartiendo la actitud que tenemos hacia el negocio: primero de conocimiento, luego de experiencia, y después, evidentemente, de toma de decisiones y de riesgo. Porque, sin duda alguna, sin riesgo y sin audacia las empresas no sobreviven. Tarde o temprano acaban desapareciendo, y las empresas familiares todavía más, porque siempre hay muchos más motivos para no hacer las cosas que para hacerlas.

A principios de los 90 hicimos los primeros análisis y estudios de las capacidades y, fundamentalmente, de la ausencia de capacidades que tenía todavía nuestra empresa, para poder así romper las barreras históricas y naturales, y cambiarlas.

Las primeras iniciativas para salir al mercado en esos años coincidieron también con las primeras experiencias en diversificación en cerveza: fue cuando relanzamos la 1906. Suelo decir que cuando alguien hace algo por primera vez se acuerda de todo. Recuerdo perfectamente el 11 de mayo de 1993, cuando sacamos la 1906 para reinventar nuestra propia oferta de cervezas con un producto de muy alta calidad, muy de segmento, muy *premium*, conceptos que 19 años después son los que están triunfando en el mundo de la cerveza.

Hace 19 años pensar en una cerveza extra, de unas características especiales, en un mercado dominado por una marca que tenía una cerveza muy reconocida en esa categoría, y el hecho de que nos hubiésemos anticipado a intuir que había un hueco en ese segmento, era visto como un ejercicio casi de laboratorio o casi de alquimista. "Hago una cerveza extra porque sé hacer una cerveza extra". Nosotros lo vimos como una oportunidad muy importante para crear valor. El nombre 1906 es algo más que un nombre simpático, refleja una vocación por aportar a nuestros productos siempre parte de nuestra

Hay que agarrarse a algo,
a la seguridad, a algunos
valores, a algunos conceptos.
Ofrecemos origen, tradición,
proximidad, simpatía...

personalidad; en este caso, aportábamos historia, aportábamos la oportunidad de hablar de por qué 1906 se llamaba 1906, de transmitir qué es una empresa familiar, de reforzarnos en ese momento en un mundo donde parecía que las grandes se iban a comer a todas las pequeñas. Pero, ¡nosotros estamos aquí!

Y estamos de una manera sólida y sin grandes ambiciones de crecer mucho. Hemos demostrado que sabemos y podemos defendernos de los grandes. Es como si estuviésemos en una carrera armamentística donde el grande parece que siempre saca un arma definitiva. Lo nuestro no fue una guerra de guerrillas pero casi, muy a la española. Teníamos muy claro que para competir en división de honor no podíamos ir con complejos porque al final te acaban comiendo y debíamos dosificar muy bien nuestra posición.

Por tanto, nos reforzamos otra vez en Galicia. Realizamos un estudio de percepción de nuestra marca en nuestro granero natural, en nuestro mercado por definición, e hicimos el proyecto. En eso sí nos comportamos como la gran multinacional pero ceñidos a nuestro mercado gallego. Y nos defendimos intentando posicionar nuestra marca al mismo nivel que podía hacerlo cualquier otra de las marcas o cervezas que entonces estaban entrando. Lo importante era transmitir al consumidor y al cliente gallego esa autoestima que a veces nos faltaba. Al final es un ejercicio de autoestima: es posible, podemos hacerlo, lo sabemos hacer y somos iguales que los demás, o incluso mejores.

Una marca que es tan importante y tiene un nombre que apela a un origen y a una tierra, tiene sus riesgos... cosas que no son fáciles de manejar porque puedes caer en la tentación de decir: aquí tengo un filón. Puede ser peligroso, puede ser muy rentable y muy interesante a corto plazo, pero poco interesante o poco rentable a largo, sobre todo si quieres salir fuera de tus fronteras, si es que existen, porque yo no creo que existan fronteras, salvo las emocionales.

En esos años empezamos a experimentar con nuestras propias capacidades: entramos en agua mineral como una primera experiencia. Asumimos la idea de ampliar y reforzar nuestra distribución, fundamentalmente con productos propios. Veíamos el riesgo de que, dado que nuestro negocio no es de producción, uno de los puntos débiles que podíamos tener era dejar que nuestra competencia entrase a través de la distribución.

Tenemos que fortalecer y garantizar la distribución de un producto como la cerveza, que convive con el mundo del agua mineral o del café, en el que

nunca hemos llegado a entrar, y con otras bebidas en general. La idea era incidir en la distribución reforzando nuestros distribuidores y captando otros productos. Tuvimos una primera experiencia con el mundo del agua, que a su vez, por el origen, aportaba valor a nuestra marca y a nuestra compañía. Estamos hablando de Cabreiroá, es decir, de Galicia nuevamente.

En los últimos años de la década de los 90, abordamos la parte más delicada: los cambios en el modelo de organización. Cuando asumí la dirección general propiciamos una reforma radical: teníamos que analizar la transformación de la cultura de la organización, las personas, el modelo vigente hasta aquel momento... Y eso, en una empresa familiar, es mucho más complicado por razones funcionales y emocionales. Una de las claves de nuestro éxito había sido el equipo profesional incorporado por la anterior generación, con 250 trabajadores y una cultura de intensa proximidad a la sociedad y a nuestra familia, lo que prácticamente nos obligaba a evitar que los cambios, por muy justificados que estuviesen, se realizasen de forma abrupta. Por respeto, por fidelidad a la cultura de la empresa, por la posición de la marca, el cambio en el modelo de organización se hizo de manera muy suave y requirió mucha habilidad. En algunos casos, lo más difícil no es lograr que los demás hagan lo que tú quieres; eso es muy fácil cuando tienes poder; lo difícil es hacer que los demás lo hagan como una cosa propia.

Analizamos el modelo de organización y la cultura de trabajo, los procesos, absolutamente todo, para preparar los grandes cambios que necesitábamos hacer en la primera década de este siglo. Se produjo el relevo en la dirección general de la compañía, hasta ese momento en manos de un profesional próximo a la familia pero no familiar, que había fichado mi padre, con el que yo trabajé aprendiendo, ayudando, impulsando... con mucho apoyo de él y sin ningún tipo de recelo. También coincidió con un relevo generacional y eso ayudó.

Cuando José María Rivera asume la dirección general, lidera el gran cambio. En 1999 la empresa se lanza a una política de crecimiento responsable, prudente y con mucha autoconfianza. La Estrella quiere brillar fuera de sus fronteras geográficas tradicionales y ampliar la gama de productos que ofrece a los vinos gallegos, el agua mineral... Hijos de Rivera es propietaria de la Bodega Ponte da Boga, en la Ribeira Sacra.

En España se hace muy buen vino porque hemos aprendido a hacer buen vino. El vino empieza en la viña y, a partir de ahí, si sabes hacerlo, consigues grandes

vinos. Es una bodega pequeña porque nos atraía vivir la experiencia de conocer el mundo del vino con el mismo respeto que el de la cerveza, y desarrollar un concepto que hoy en día se ve fortalecido por cerveza, por vino, por agua mineral... ¡y por sidra! También entramos en el mundo de la sidra, una experiencia anterior a la de la recuperación del lúpulo. Invertimos en manzana, descubrimos la gran capacidad productora y cultivadora de manzana sidrera que tiene Galicia... A través de un socio, una persona de Chantada, que tenía una pequeña sidrería, se nos planteó esa posibilidad. Nos emocionamos con la idea y con el proyecto de generar valor gracias a la proximidad del mundo de la distribución de la sidra y de la cerveza, sobre todo lo que es el barril. Nuestra competencia siempre ponía sidra al lado de la cerveza. Y decidimos seguir en nuestra inquietud de recuperar el contacto con la materia prima, con la tierra, incluso antes de relanzar el cultivo de lúpulo en 2001, y con el mundo del cultivo ecológico y natural.

La pequeña sidrería es hoy nuestro centro de innovación. Custom Drinks desarrolla nuevas experiencias en productos o formatos, para canalizar nuestras ansias de innovación. Por ejemplo, fuimos los primeros en sacar en España las latas esbeltas o el tapón con anilla *ring pull*... La cultura de innovación en Hijos de Rivera ha estado presente desde siempre, desde los tiempos de mi padre y de mi tío. Lanzaron una cerveza, Especial Rivera, en la que hubo muchas innovaciones a nivel sectorial. En Custom Drinks desarrollamos muchas innovaciones, algunas de éxito y otras no, que no solo están relacionadas con la cerveza, también con nuevos productos y con el *packaging*, la forma de presentarlos. Elaboramos y envasamos tinto de verano, blanco de verano, sangría, *shandy* de sidra, todas ellas bajo la marca La Tita Rivera, en conexión directa con la nueva enseña de locales de restauración que, bajo ese nombre, acabamos de iniciar hace apenas un año en Madrid, calle Pérez Galdós. También elaboramos aguardientes de altísima calidad bajo pautas de elaboración tradicional, aprovechando parte de los orujos de nuestras propias uvas y como complementos de nuestra oferta cualitativa, con ese espíritu de galleguidad y familiar.

En nuestro interés permanente por la innovación, también hemos desarrollado fórmulas para hacer realidad lo que nosotros interpretamos como una tendencia hacia la personalización de productos. Es lo que denominamos *made to order,* es decir, nos encargan un producto y lo desarrollamos, lo diseñamos; a veces, lo hacemos en colaboración con ellos; otras, lo hacemos

nosotros. En producto líquido siempre lo hacemos nosotros. El último producto que hemos desarrollado es una tónica premium, ME Tónic, para Varma, propietaria de Ron Barceló y Vinos Marqués de Vargas entre otras marcas...

Nunca hemos tenido ninguna oferta de compra, nunca hemos llegado a abrir ningún proceso de negociación. Sí nos han sondeado muchos competidores y han llegado a mostrar interés, pero ahí está la clave, porque, en realidad, lo que ellos quieren es ser como nosotros. Nos dimos cuenta de que no solo querían lo que es la cuota de mercado, sino que lo que querían era ser como nosotros.

Cuando empezamos, parecía una cuestión de tiempo que acabáramos en las redes de algún grande. Éramos el último mohicano esperando a ver cuándo acababan comprándonos, incluso nuestra competencia se ocupaba de soltar el oportuno rumor... Pero percibimos que ya no era una cuestión de cuota sino que lo que querían era ser como nosotros. Los grandes que han comprado a los pequeños quieren recuperar el valor de los pequeños y de lo local. Hace 15 años, el valor local tenía que extinguirse. Primaba la megamarca que llegaba nueva o la existente aquí que se iba a imponer. Y, de repente, se le empezaron a mojar los calcetines. Puedes ir con un abrigo pero como se te mojen los pies, tienes pulmonía. Todos se preocupaban de ir con el gran abrigo y resulta que se les mojaban los pies: los pies, el concepto de lo pequeño, las cerveceras regionales y locales, el arraigo en un mundo hiperglobalizado... La filosofía imperante era: se trata de globalización, de economías de escala, centrales de compra, voy a ser más competitivo. Y resulta que a la gente le encanta agarrarse a algo más próximo. Es una ventaja brutal, se abre un amplio abanico de oportunidades terroríficas para que los pequeños puedan estar en el mundo.

Hay que agarrarse a algo, a la seguridad, a algunos valores, a algunos conceptos. Ofrecemos origen, tradición, proximidad, simpatía, ofrecemos muchas cosas. Hacemos un gran producto y todos esos valores empezaron a tener importancia y resulta que la gente quiere comprar Alhambra, una marca por la que pujamos. Estuvimos en la puja final porque queríamos crecer y somos especialistas en gestionar lo pequeño y lo regional, y esta era una compañía regional con una línea muy parecida a la nuestra. Donde nosotros tenemos 1906, ellos crearon la línea 1925; cuando sacamos una línea retro ellos también la sacaron... No tenían detrás cuatro generaciones de cerveceros pero habría sido una oportunidad espectacular para entrar en Andalucía y la perdimos; bueno, realmente nos ganó la puja ampliamente uno de los grandes.

Al analizar a fondo estas cosas, te das cuenta de que nuestro valor es el que buscan las grandes, y por tanto decidimos aprovecharlo: tan fácil, tan sencillo y tan complicado.

Como otras muchas facetas de su actividad, la trayectoria internacional de Hijos de Rivera está llena de singularidades; primero, en Portugal y, luego, directamente en Estados Unidos, donde los desafíos del mercado obligaron a revolucionarias innovaciones.

Testimonialmente, empezamos en 1993 en Portugal, cosa lógica si pensamos en una expansión de mancha de aceite. La mancha de aceite en España era complicada una vez que pasabas El Bierzo, porque entre El Bierzo y Madrid no hay mucha masa crítica. El caso de Portugal era obvio por proximidad, por afinidad teórica, que luego tampoco es tal, porque son muy nacionalistas para consumir sus productos y porque sus dos grandes grupos cerveceros controlan alternativamente el 48% y el 52%, así que ganar un 1% no le compensa a nadie, porque lo que te cuesta ganar ese 1% y lo que te cuesta defenderlo... No fue una experiencia positiva desde el punto de vista de resultados, pero muy buena como aprendizaje, de decir: "Vamos a seguir".

En 1995 dimos un salto para empezar a vender en Estados Unidos que algunos juzgaron rocambolesco. Un importador español, mallorquín, que llevaba allí arraigado muchos años, nos llamó un día. Tuvimos la suerte de que nuestra decisión coincidió con un cambio en nuestro *packaging* y en nuestra imagen. Nos estábamos pasando a la botella *long neck* (cuello largo). Ahora todo el mundo lo tiene pero nosotros fuimos los primeros en empaquetarlas en el modelo de caja cerrada, frente a las jaulas que usaban otros. También fuimos pioneros en usar serigrafía en las botellas antes de que ninguna otra marca la incorporase. La necesidad de esos cambios nos hizo pasar momentos traumáticos porque, internamente, en mi casa había –y probablemente siempre habrá porque lo hay en todas las compañías– una mezcla de sentimientos de duda y de miedo que llevan a decir: "No vamos a arriesgar".

El caso es que para entrar en Estados Unidos teníamos también que cambiar la capacidad de las botellas de 30 a 35 centilitros nominales (12 onzas). Lo aprovechamos para pasar a una *long neck* en ese interés por modernizar nuestra imagen de marca, sobre todo en Galicia, donde nos interesa ser una marca muy competitiva, muy moderna. A eso se unía la tendencia a beber a morro. No

hay nada mejor que beber en vaso, pero fue una tendencia llegada del mundo de la noche y había que adaptar los formatos y el *packaging* a esa meta. Hay que interpretar lo que está pasando y, sobre todo, lo que va a pasar, a lo que llevan estos cambios en las conductas del consumidor, porque unas cosas llevan a otras, pero si tienes sentido común, viajas un poco y analizas las tendencias y lo que es la sociedad, estás en condiciones de hacer cambios. En octubre de 2012 compramos la importadora de Estados Unidos. Tenemos un plan de desarrollo bastante importante para aquel país. Hemos tenido que pasar muchos filtros regulatorios. Suelo decir que el libre comercio es un destino al que llegas después de pasar por 200 filtros. A partir de ahí, el comercio es libre.

En Florida, uno de los estados en los que estábamos más interesados, había una normativa que obligaba a poner en el tapón de las botellas las iniciales FL y el envase tenía que llevar inscrito 11 onzas exactas, no podías vender 33 centilitros, aunque fuesen un poco más de 11,20 onzas. En cambio, en otros estados sí podías hacerlo. La consecuencia fue que hicimos un intenso ejercicio de adaptación al mercado norteamericano, lo cual nos vino de perlas, antes de los cambios en la cultura de la organización, para aprender que siempre hay que orientarse al cliente.

El proceso empieza en el cliente, no en la fábrica. Es un cambio de paradigma en la cultura histórica de los cerveceros, un gremio que se encerraba en las salas y no contaba cómo se hacían las cervezas porque solo se orientaba a la producción. Después de la década de los 80, todo cambió y ahora el objetivo no es producir sino vender. Nuestra meta no es simplemente dar respuesta tecnológica y poder hacer una buena cerveza, que, sin duda, se hace. Lo importante es saber qué quiere el cliente y qué va a querer.

Hay un momento determinado en tu vida empresarial y profesional que dices: "¿Habrá pasado esto de moda y no me habré enterado? ¿Seguiré en la onda? ¿Estaré contando batallitas como el abuelo Cebolleta...?". Pero eso es una tendencia muy clara desde hace ya unos cuantos años y hoy es una obviedad que hay que empezar por el cliente.

Con Estados Unidos comenzamos con un ejercicio de adaptación al mercado. Cambiamos una fábrica porque la nuestra no podía producir botellas de 22 a 23 centímetros de alto. Solo llegábamos a 19 y no era una auténtica *long neck*. Tuvimos que cambiar una fábrica, compramos un grupo nuevo de envasado, cambiamos los formatos de las cajas... y lo aplicamos entonces a España. Todo eso gracias a Estados Unidos. A pesar de que nuestras ventas allí eran ridículas

desde un punto de vista cuantitativo, hemos tenido importantes retornos en imagen y en marca. Ha sido fantástico. Era un reto con doble cara: impulsar un cambio tecnológico y cultural interno, y lograr una gran notoriedad en marketing llegando a estar en sitios de alta posición en la costa oeste. Desde Nueva York a Washington o a Miami, cualquiera que decidía poner un restaurante español tenía en su carta Estrella Galicia.

No es que seamos una marca gallega, sino que Galicia es parte de nuestra marca y eso supone una diferencia importante para lo bueno y para lo malo. Llevamos a Galicia en la frente de nuestra marca y eso es una diferencia brutal. No es solo la percepción de que somos gallegos sino que Galicia es nuestra marca principal.

Hijos de Rivera es una empresa familiar todavía sin protocolo, como no sea el de la responsabilidad de las funciones que asume cada miembro de la familia. Los relevos generacionales han sido largos y dilatados en el tiempo.

Nada es perfecto y nada tiene todas las ventajas o todos los inconvenientes. Cada modelo y cada empresa tiene sus grandes ventajas y sus limitaciones por otro lado. Nunca nos hemos planteado salir a Bolsa, porque hasta ahora estamos muy centrados en nuestro negocio. No puedo hablar de lo que ocurra en el futuro pero hoy por hoy estamos muy centrados en el negocio. Estamos en la cuarta generación desde los 90 y el relevo generacional se ha producido, afortunadamente, de forma hiperdilatada en el tiempo, con una doble responsabilidad: la del que debe facilitar la incorporación y la del que gestiona esa oportunidad. Esto ha funcionado porque todos hemos sido responsables. Y a partir de ahí, ni por apellidarte Rivera eres un fenómeno, ni por apellidarte Rivera eres una amenaza. Esto se hace con mucha naturalidad, escuchando las experiencias de otros, pero al final eso sirve para tomar tus propias decisiones, no para asumir las decisiones que han tomado otros, que pueden coincidir con las tuyas pero nunca son iguales.

La cuarta generación llevamos más de 20 años pero mantenemos un espíritu y una actitud muy joven. Yo he sido director general; empecé a trabajar en el 90 y fui director general desde 1999 hasta 2006. El centenario lo aprovechamos también para un cambio en el modelo de organización y en el mercantil. Desde 2007 he sido consejero delegado hasta que el año pasado dije “no”. Soy un hombre de etapas. Tenemos un proyecto en marcha

y mucho que trabajar para el futuro de esta organización, “no solo para el futuro de mis hijos –como dije en la última charla de Navidad– sino para el futuro de los vuestros”... Me di cuenta de que necesitaba volver a la trinchera, llevaba demasiado tiempo dando consejos. Y con la experiencia vital de todos los cambios vividos y los que se están produciendo, decidí impulsar la innovación y el proceso de crecimiento corporativo, que solo puede ser liderado por alguien con cierta reputación, prestigio, credibilidad o confianza. Nuevos productos y nuevos servicios.

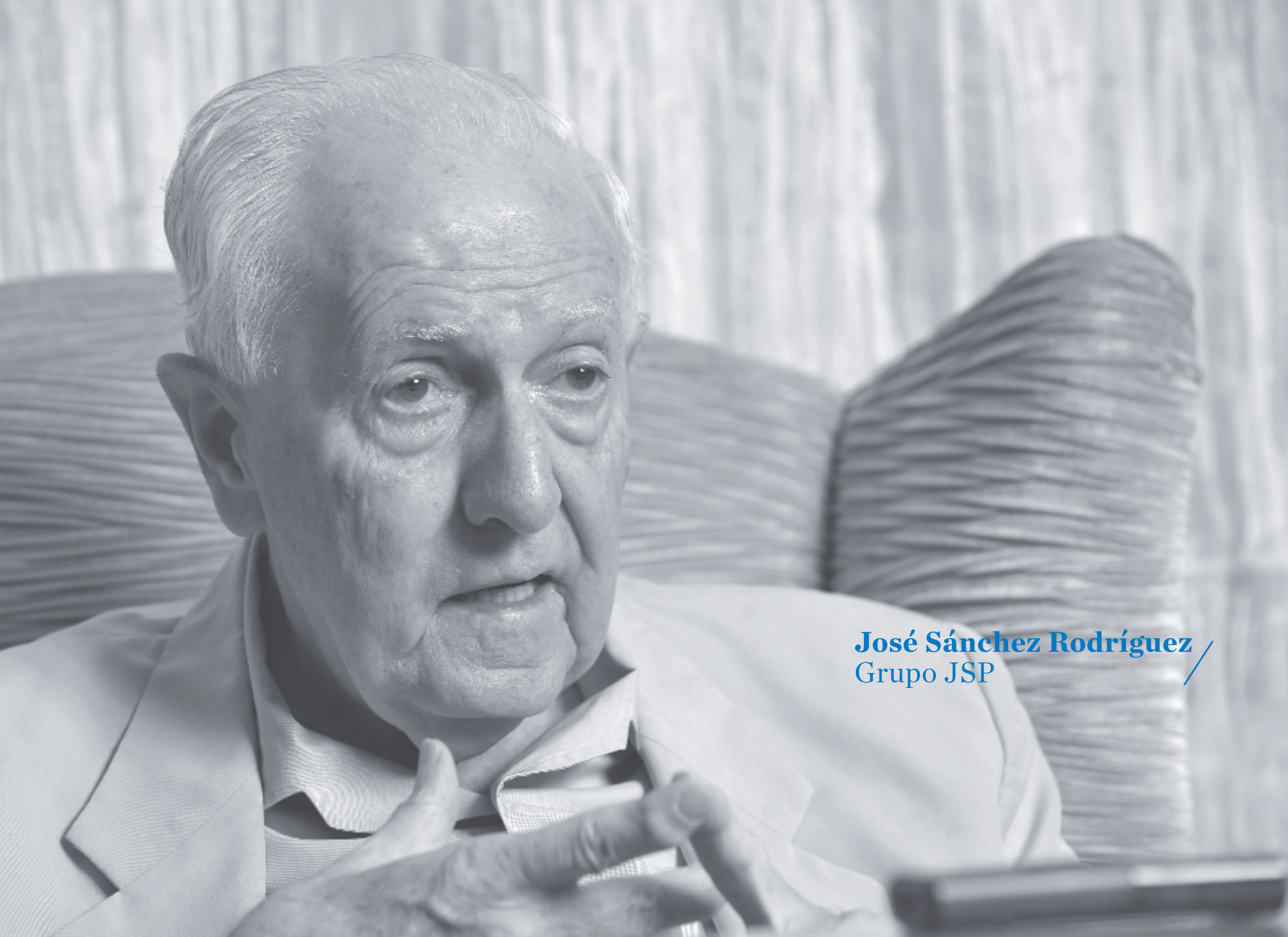
En su momento decidimos internacionalizarnos implantándonos en destino. Lo estamos haciendo en Japón, China, Filipinas, Estados Unidos y Brasil, y es fantástico, porque en lugar de exportar a través de un distribuidor/importador estamos poniendo a prueba nuestra capacidad de desarrollo de mercados desde el interior de esos mercados. La Expo de Shanghái nos dio la oportunidad de conocer un poquito más y entramos en ese mercado de la mano de Rivera Shanghái. Recientemente constituimos Rivera Japan y con la presencia en Filipinas a través de nuestra participada Barcino Corp tenemos los ojos puestos en lo que pasará a ser un eje estratégico Asia Pacífico – Estados Unidos. En Estados Unidos ya trabajamos el mismo modelo después de haber comprado la sociedad de nuestro importador. También desarrollamos Rivera Europe, una compañía de cabecera especializada en comercio internacional. Y ahí estamos, por tanto, como muchas otras empresas familiares: reinventándonos, discutiendo mucho... Obviamente, todas las empresas tienen su propio recorrido, no todo es una balsa de aceite y, además, a medida que van creciendo, seguro que aumenta el cálculo de probabilidades de que la cohesión interna no sea absoluta, aunque solo sea por pura estadística... Todo depende del modelo que queramos que sea esta empresa dentro de 20 años, no de uno. Lo importante es verlo con perspectiva.

Estamos buscando ese modelo. Lo busco desde una óptica mercantil, de negocios. Yo lo llamo la trinchera. Cuando lo dije por primera vez, alguna gente interpretó que me escondía, con el casco... y no, la trinchera es la primera línea de fuego: pasan obuses y yo me quedo aquí porque también quiero disparar. La fase de trinchera es una vuelta a la percepción, a la visión de un negocio, a la reflexión sobre lo que está ocurriendo en el mercado desde un punto de vista muy personal.

La quinta generación está en camino. Mis hijos están entrando en el mercado universitario. Cuando mi hija Itziar terminó secundaria, tomamos la

decisión de que hiciera una inmersión real en inglés. O se hace ahora o, en mi experiencia, luego no hay tiempo. Creo que es necesario y fundamental. Hay que salir fuera o corres el riesgo de acabar creyendo que tu entorno más próximo es lo único que hay y lo más cómodo. Nosotros empezamos a ser más competitivos cuando iniciamos nuestros viajes al extranjero.

Yo empecé a viajar con el equipo en 1993 ó 1994. Íbamos a la feria de la cerveza de Núremberg, orientada tanto al producto como a tecnologías de empaquetado, que era lo más importante y lo que más me interesaba a mí. Éramos la única empresa española allí... Viajábamos cinco o diez personas con el entonces director técnico, Rafa Rosell, con el director comercial –ahora todos jubilados–, con mi primo Ignacio, con quien estaba muy unido, en un tándem muy eficiente y muy eficaz, y con algún otro de mis primos también. Más que un viaje, era casi una excursión en el buen sentido de la palabra, muy positiva por las reflexiones, las conversaciones... Compartes ideas, conoces de cerca a las personas, te haces más próximo... Hay que estar muy globalizado y para poder avanzar la formación es vital. Ese crecimiento hacia el liderazgo corporativo solo puede ser liderado por alguien con reputación, prestigio y credibilidad ya constatados. Por eso, ahora, estoy disfrutando de una nueva experiencia vital que, sin duda, culminará con nuevos productos y servicios que desarrollaremos en paralelo a nuestra internacionalización.



José Sánchez Rodríguez
Grupo JSP

José Sánchez Rodríguez
Grupo JSP

José Sánchez Rodríguez (Gran Canaria, 1937) es el consejero apoderado del grupo de empresas José Sánchez Peñate (JSP), arraigado en las Islas Canarias desde hace más de cuatro décadas. Lo que su padre inició como una oficina de representaciones de legumbres, embutidos, carne enlatada, aceite de oliva, seguros y pozos de agua para la agricultura, se ha convertido hoy en un grupo con presencia industrial en el sector lácteo, pan, bollería, pastelería, café y turismo. Su facturación: 140 millones de euros.

Las utopías no existen

La empresa nació en unas oficinas de mi padre, José Sánchez Peñate, que trabajaba en la delegación de Nestlé en la provincia de Gran Canaria. Poco después de la guerra civil, se independizó y montó su propio despacho de agente comercial. Era perito mercantil y se especializó en ventas. Tenía dotes comerciales y abrió una oficina de representaciones nacionales en su propia casa, alquilada precisamente a Nestlé.

En aquellos años no se podían traer mercancías ni productos del extranjero, porque España estaba aislada. Gracias a la Argentina y a su presidente Juan Domingo Perón, llegó a España mucha ayuda para las necesidades de la población: maíz, trigo, carne, etc. Mi padre, en aquel momento, tenía representaciones de garbanzos, lentejas, sardinas, vino a granel, arroz... También se especializó en negocios relacionados con el agua y con los seguros, porque al mismo tiempo que les vendía a los clientes unos productos, les podía vender otros.

Yo no tengo carrera. Mi única carrera, muy importante, son los 40 años de historia trabajada. Estudié el bachillerato superior y un año de peritaje industrial. Después me metí a trabajar con mi padre. Teníamos nuestras diferencias de criterio, pero no cabe duda de que él fue un hombre muy independiente y muy comercial, y los clientes le apreciaban mucho. Con el plan de estabilización y el inicio de las relaciones con la Comunidad Económica Europea con Ullastres, el gobierno de Franco permitió un cupo de importaciones de productos alimentarios y de coches. La firma José Sánchez Peñate (JSP) comenzó a comercializar leche en polvo, queso holandés, leche condensada, alimentos que en España apenas se producían porque la industria agroalimentaria en los años 60 estaba todavía por desarrollar. Creamos un departamento extranjero, del que me ocupé yo mientras mi padre seguía con el nacional. La leche en polvo se vendía en sacos o latas de 25 kilos. Hay que pensar que en aquellos años no había supermercados y en las tiendas se despachaban a granel las legumbres, las lentejas y el vino, que se envasaba con una bomba de extracción, como el aceite, en botellas que se reutilizaban después de haberlas lavado. Había mucha penuria económica y el público compraba 100 gramos de leche en polvo o 100 gramos de garbanzos, que se empaquetaban allí en la tienda. Era el comercio de aquel entonces.

Inicialmente, la leche en polvo venía de Holanda, de Bélgica y de Irlanda. La de Irlanda tenía grasa vegetal, que fue muy importante para nosotros. La belga se la comprábamos a un fabricante que se llamaba Comelco y de ahí vino la marca Comila. Sanidad aprobó una ley para que se envasaran los productos alimentarios y decidimos montar la primera envasadora, en sociedad con nuestros clientes y amigos, la compañía Molina, que tenía la representación de Spar y disponían de una maquinita alemana, muy simple, cuya marca era Plasic Bli. Envasábamos cada kilo de leche en polvo, primero en bolsas de plástico y más tarde en bolsas de aluminio que luego se repartían en carros tirados por burros. Recuerdo que en 1965 y 1966 recorrí media Europa para conocer bien los productos que traíamos a Canarias. En un viaje a Barcelona, entré en relación con la empresa Roure a la que compramos máquinas de envasado de todo tipo: de leche en polvo, sobrecitos para descafeinado, etc. La empresa todavía vive, con el hijo del señor Roure al frente. A los señores Riera Marsa, don Javier, padre e hijo, les comprábamos las máquinas de café. Fue allí donde compramos la primera máquina de café semiautomática.

Creamos en 1963 una empresa importante de envasado de leche en polvo que llegó a envasar por aquel entonces un millón de kilos al mes: un millón de kilos son diez millones de litros. Al final, terminamos envasando en papel aluminio mientras las representaciones nacionales y extranjeras seguían vendiéndose. Importamos un salchichón francés, de la campiña de Burdeos, que se vendió mucho. Nos lanzamos a vender conservas cárnicas de Dinamarca, queso holandés...

En 1965, JSP abrió su primera sucursal en Tenerife para luego, poco a poco, extenderse al resto de las Islas Canarias y a la Península. Barcelona, Sevilla y Madrid serán sus primeras delegaciones.

Al envasado de leche en polvo siguió la instalación de un tostadero de café en Tenerife a finales de los 70, porque en Las Palmas estaba la envasadora principal y también teníamos interés en meternos en el café. Más tarde, empezó el consumo de leche líquida en botella y llegó al mercado el Tetra Pak, el envase de cartón. Nos debatimos entre dos posibilidades: traer la leche envasada de Irlanda, esa leche con grasa vegetal marca Millac, muy famosa allí, o bien licuar la leche en polvo. Nos inclinamos por la segunda porque era más competitiva y a mediados de los 80 montamos una fábrica de licuación de leche en polvo. El

problema fue el agua. La queríamos montar en Gran Canaria pero el agua de la isla en esos años daba muchos problemas. Fui a Tenerife para estudiar cómo almacenaban y utilizaban el agua las empresas cerveceras. Habían tenido que hacer una presa para conservar el agua cuando llovía y vi que era más caro tener la presa que construir la fábrica. Benicio Alonso, un técnico que trabajaba con nosotros en temas industriales, nos propuso ir a Tenerife porque acababan de abrir en Güimar un polígono industrial con agua de las montañas del Teide. Los técnicos irlandeses estudiaron qué tipo de agua de las disponibles en los alrededores del Teide era la más adecuada: no podíamos arriesgarnos a que se cortase la leche con algunos minerales que puede tener el agua. Se estudiaron cinco galerías y se eligió una, que es la que tenemos hoy, con tuberías directas a la fábrica para traer el agua, porque la industria de licuación tiene tres productos: el agua, la leche en polvo y las grasas líquidas, ya sean vegetales o buteroles de la leche. Así se abrió, en 1983, nuestra planta industrial más importante.

Hubo un acuerdo con Tetra Pak y APV: Tetra Pak en envasado y APV en tecnología de la esterilización y uperización, técnica que también implantaron Pascual, Central Lechera Asturiana, Clesa, etc. La tecnología ha avanzado mucho y ahora se hace licuación de leche con grasas vegetales nobles como, por ejemplo, la grasa de cacahuete, la de cambra-canola, grasa de oliva, todas grasas monoinsaturables. En estos procesos, tuvimos como asesor al profesor Grande Cobián mientras vivió. Era un maestro de la alimentación, y junto con el profesor Varela, llevaba el asesoramiento de la industria alimentaria. Grande Cobián nos dijo un día: “Hay que quitar la grasa saturada, hay que poner a la leche desnatada grasa monosaturada porque las polisaturadas tienen sus dificultades”. Y así se hizo. Esa tecnología la dominamos perfectamente y la tenemos patentada. En la península, Unilever tiene esa tecnología en su marca Flora. Y en otro tipo de productos, la usan Puleva, Central Lechera Asturiana y Danone.

Compramos una fábrica de yogures antigua. Nos costó mucho trabajo en los inicios sacarla adelante. Lo conseguimos gracias al doctor Javier del Barro y a Rafael Plañiol, un director ejecutivo de Asesores Bursátiles al que Santiago Eguidazu autorizó para que se responsabilizase de este proyecto de JSP y su reorganización. Su trabajo fue decisivo para que Celgán sea hoy una empresa líder y con su ayuda nos hemos convertido en el principal grupo agroindustrial de Canarias, junto con el de la familia Suárez y su marca Kalise, muy importante también. Además de Celgán, en el sector del yogur y los postres, y del negocio de licuación de la leche, ahora licuamos batidos,

hacemos zumos de biofrutas, leche infantil con grasas vegetales nobles... en la fábrica de Güimar, en Tenerife, cuyo director, el doctor Del Barrio y sus hijos, han sido fundamentales, además de nuestros ejecutivos.

En Canarias ha habido familias industriales importantes desde los años 40 y 50. Por ejemplo, la familia propietaria de la galleta Tamarán, que trabajaba caramelos y tabaco. También la industria tabaquera fue muy importante. Las empresas de Canarias hicieron un gran trabajo en la agricultura: se logró, con apoyo del gobierno, que en el mercado nacional se consumieran plátanos y tomates canarios. Muchos plantadores de tomate canario mandaban a sus hijos a Londres o a Róterdam para recibir el tomate y venderlo allí en los mercados.

En cierto modo, las islas se nos quedaban pequeñas. Fuimos la primera empresa que se expandió por todas las Canarias, pero claro, el mar separa y divide. Antes un barco tardaba ocho horas de Las Palmas a Tenerife, hoy tardan una hora y cuarto. Se empleaban tres días para llegar a Andalucía, hoy un barco de Gran Canaria o de Tenerife está en Huelva en 28 horas. Igual que los aviones. Recuerdo cuando se empleaban cinco horas en llegar a Madrid. Ahora Iberia nos lleva en dos horas y media. En Canarias tenemos que hacerle un homenaje al avión, porque gracias a ellos, hay que reconocerlo, Canarias es líder europeo en el sector turístico.

Las actividades en la Península no se hicieron esperar y JSP abrió brecha comercial en el sector del vending *y el café. En Madrid instaló un tostadero de café, una planta envasadora de productos para* vending*, máquinas de expedición automática, y una fábrica de tartas congeladas. Es el principio de la diversificación, que dirige su hija María José.*

En 1975 decidimos instalarnos en Getafe (Madrid), porque es el centro de España y es más cómodo para distribuir. También abrimos una delegación en Barcelona y en Sevilla. En Getafe empezamos de alquiler y luego compramos una pequeña nave en el polígono Los Ángeles, después dos pequeñas naves más, hasta que el alcalde, Pedro Castro, promovió el nuevo polígono de San Marcos, donde compramos 20.000 metros para nuestra actual plataforma logística. Allí levantamos una fábrica muy importante de tartas y bollería, un tostadero de café que estamos modernizando ahora, y gestionamos todas las operaciones de *vending,* el suministro de alimentos a las máquinas automáticas expendedoras de los operadores, que las tienen en todas partes: en

supermercados, en industrias, en oficinas... Nosotros suministramos el café, la leche instantánea, el cacao, el té al limón, etc. Somos líderes en el mercado nacional en esa especialidad y también cogimos la representación de máquinas de *vending* que pactamos con la familia Mayer, pero luego le vendimos nuestra parte porque pensamos que, en un momento determinado, al operador logístico lo puedes mirar con malos ojos porque también vende máquinas.

También hemos acometido una importante diversificación, especialmente en Canarias. La ley de previsión de inversión vigente ofrece escenarios para favorecer la inversión y la creación de puestos de trabajo. Si usted gana, por ejemplo, tres millones de euros, tiene dos alternativas: pagar a Hacienda el 33% o reinvertirlos en cualquier actividad creando empleo y trabajo. En este último caso se pagará solamente el 4% aproximadamente. Esa ley ha impulsado el desarrollo y la expansión de la industria turística de Canarias, propiciando la creación de grupos hosteleros que están entre los mejores y los mayores de Europa. Gracias a esa ley los canarios y residentes hemos invertido en inmobiliarias, en industria agroalimentaria, en el sector platanero, en hoteles y en el sector turístico, primero con otros industriales agroalimentarios y luego con otras personas allegadas en Lanzarote. Ahora, lógicamente, estamos en proceso de reestructuración, vendiendo... Teníamos cinco complejos hoteleros y nos hemos quedado con tres: Sun Tropical y Sun Royal, en Lanzarote, con 2.500 camas, y acciones en el grupo Cordial Hoteles y aparthoteles en Gran Canaria.

Me gusta, si puedo, tener las sociedades con mayoría porque siempre he sido partidario de invertir, de crecer y desarrollar, y no puedo estar pendiente de socios que quieran distribuir el beneficio. Hoy en las empresas no se puede repartir el beneficio, hay que repartir muy poco porque hay que especializar las empresas y hay que mejorarlas. Eso es lo que ha hecho nuestra familia, aun a costa de tener que rehacer pactos y acuerdos ya societarios, como con los que teníamos con la familia Molina. La diferencia de criterio nos llevó finalmente a controlar el 89,5 % de la empresa para mantener nuestro deseo de reinversión.

También invertimos hace diez años en el sector de la panadería para producir pan congelado precocinado. Compramos la fábrica de Tenerife, Myl Alimentación. Nos asociamos a partes iguales con más promotores y después montamos con mayoría en el capital otro grupo industrial de ese tipo en Gran Canaria. Además, ampliamos capital en Tenerife para tener una sociedad única y nos unimos a Berlys, el principal panadero de España con Fripan,

Hoy las empresas deben repartir muy poco beneficio porque hay que invertir en su especialización y en mejoras.

para elaborar pan congelado precocinado, un producto muy complicado. Hoy tenemos algo más del 70% del grupo de panadería congelada y somos el primer panadero de Canarias. Somos líderes en leche líquida y estamos entre los cinco primeros en café. Sin olvidar que las representaciones de mi padre se siguen vendiendo, como por ejemplo: conservas cárnicas, quesos, embutidos, etc., y que la familia participa en la empresa. Primero, mi padre; luego, yo y mis dos hermanos: uno que es sacerdote y un gran investigador eclesiástico y otro que es médico traumatólogo ya retirado en Canarias, y finalmente parte de mis hijos e hijas.

En el grupo JSP cada empresa es una unidad de negocio independiente, pero la base es la familia Sánchez Peñate. La facturación conjunta es de 140 millones de euros. En muchos sectores en los que actúa, este grupo familiar ha resistido con éxito la competencia de grandes multinacionales con ingentes recursos.

La ballena es muy grande y se mueve lentamente; el delfín es más chico pero se mueve más rápidamente. No hay que tener miedo de las ballenas. Nuestra empresa es importante y sólida, se defiende con su trabajo de las multinacionales: a veces es más dura la competencia de una empresa de nuestro mismo tamaño o más pequeña que la de una más grande o una multinacional.

Para crecer, siempre nos hemos apoyado en el crédito. En los 50 mi padre no tenía dinero suficiente y los bancos siempre le daban crédito. ¿Por qué? Porque siempre cumplía. Yo puedo dar crédito a un cliente que me compre leche o café; si cumple, le sigo dando leche y café; si no cumple, ya no le vendo más. Con los bancos ocurre lo mismo: si cumples con ellos, incluso en momentos difíciles como los que hemos tenido, siempre dan crédito. Hoy los bancos nos dan crédito porque saben que cumplimos y saben que el dinero está en la empresa, no se lleva para historias o lujos familiares, no se utiliza para cosas que no son productivas. Somos empleados de nuestra propia empresa y trabajamos por y para la empresa. Aquí no puede venir un hijo y decir “Quiero comprarme un coche”. Si ganas dinero suficiente porque eres vendedor e ingresas comisiones, o eres un ejecutivo, haz lo que quieras, pero no me gusta que la familia tenga signos externos. Mire usted, con los empleados hay que tener sensibilidad. No se puede llegar a una empresa y aparecer en un súper coche mientras que el empleado no puede adquirirlo, y eso que hoy día todo el mundo tiene buenos coches. Incluso hay empleados que hoy

tienen mejor coche que los directivos. Si se gastan su dinero en eso, allá ellos. Pero en nuestra política social, el empleado es parte de la empresa porque sin él no habría empresa. Hoy somos unas 1000 personas en el grupo: el 90% está en Canarias y el 10% en Getafe. Siempre seleccionamos personal que conviva en la empresa con los dueños porque los dueños deben conocer cómo trabajan. En los 60, uno de nuestros problemas era que las mujeres se casaban y se iban: la respuesta fue abrir guarderías. Las primeras se abrieron en 1971 en Las Palmas y en Tenerife. Antes, yo permitía que las mujeres vinieran con el niño a la oficina porque, si no, no podían trabajar.

Fuimos pioneros en abrir puertas a las mujeres en tiempos en los que encontraban muchas cerradas. En las plantas de envasado de leche en polvo y de café se buscaron facilidades para que las mujeres pudieran trabajar: la cafetería para comer y las guarderías. Por comer en la cafetería se paga una cuota mínima; hay que pagar, no se puede dar nada gratis, pero sí a precios muy asequibles que la empresa subvenciona en parte. Lo que se da gratis no se valora. Si la comida es gratis, no se valora. Si me cuesta algo lo valoro más. Todos estos servicios –el comedor, la guardería, las pistas deportivas, la piscina– están subvencionados por la empresa. Los trabajadores pagan una cuota simbólica y la empresa asume la mayor parte del coste estimado en unos 300.000 euros al año. El gasto está más que justificado porque estos servicios están muy valorados por los trabajadores, dan buen ambiente de trabajo y motivan a la gente. Uno de los grandes problemas que hoy tiene la sociedad española es que hay muchas cosas gratuitas. Por ejemplo, en la medicina, que es muy buena, con la magnífica Seguridad Social española, la mejor de Europa, no se ha valorado el que vayas a un hospital y tengas de todo, y te hagan de todo. Por eso vienen también los turistas. Es ahora cuando se está valorando que eso cuesta dinero. Como el transporte gratis o el agua gratis. ¿Sabe cuándo valora una población el agua? Cuando tiene cortes durante dos días. En Canarias hemos tenido muchos cortes hace mucho tiempo, porque no había agua. Yo valoro mucho el agua.

Otro tema que nos diferencia es que contratamos empleados que son familiares de otros que ya trabajan en la empresa. Hay empresarios que prohíben a sus familiares, sean hermanos o primos, que metan hijos en la empresa. ¿Significa eso que los de fuera están antes que los de dentro? Pienso que los asesores que recomiendan no mezclar la familia con la empresa es porque ellos mismos quieren hacerse un hueco en la empresa. Frente a eso, le doy

preferencia a la familia. Tengo ya una hija, María José, que ha hecho muy buena carrera y que está en Madrid; otro hijo, Julio, está allí con su hermana. Mi otra hija, Rebeca, está aquí en Canarias trabajando en temas del mercado; Teresa es pediatra y Conchi, la pequeña, estudia Dirección de Empresas en el CEU de Madrid, y finalmente, Carlos, que ya está trabajando en la empresa. Un nieto, que fue encargado del almacén, sigue en la empresa. El trabajador tiene que ser consciente de sus posibilidades, no tiene la propiedad de la empresa pero tiene el puesto de trabajo para sus hijos, evidentemente si reúnen las condiciones. En nuestra cultura, cuando una familia tiene un problema económico grave o cualquier cosa, se le ayuda y eso fomenta la implicación de las personas en la empresa.

En una ocasión, alguien me dijo: "Mira, Pepito –me llamaba Pepito–, si el empleado está de mal humor las horas que está en el trabajo porque lo maltratan o le pagan mal, mal asunto; el empleado tiene que entrar cantando y salir cantando." Aquello se me quedó grabado. Si los empleados no están a gusto, seguro que los clientes lo notan en el servicio, en la cara, en los gestos, en lo que sea.

Cuando yo me muera, mis hijos que hagan lo que quieran. No creo en el protocolo familiar. ¿Recuerda que tuvimos un gobernante que lo tenía todo atado y bien atado? Cuando se murió se desató todo. ¿O no es así? Prefiero decir que tenemos profesionalizada la empresa. Lo hicimos mi padre y yo cuando tuvimos problemas con algunos socios de la familia Molina. Tenemos un buen equipo ejecutivo, muy corto porque nosotros somos muy austeros. En la austeridad está la continuidad y nuestra empresa no tiene lujos, los despachos son sencillitos. La mayoría de los grandes empresarios españoles, antes y ahora, son personas sencillas y trabajadoras. Cuando yo veo un niñato atildado en exceso, me digo: "¡Malo!". Me gusta que la gente en el trabajo se quite la chaqueta y si tiene que ayudar a un trabajador en el almacén, que le ayude. No me gustan los prepotentes y orgullosos. En la empresa tiene que haber personas sencillas que se junten con los trabajadores, que coman con ellos. En nuestra empresa no hay comedor privado, todo el mundo tiene que comer en el comedor público. ¿Por qué alguien tendría que comer en un comedor privado? Si usted quiere comer, hágalo aquí como todo el mundo, coja su bandeja y pague sus cuatro euros de comida.

Parte de mis hijos están en la empresa y, como yo, trabajan a gusto, tienen su sueldo, su medio de vida, son personas prudentes, clase media, con su

vivienda, un coche adecuado pero sin grandes lujos. Incluso yo solo uso coches de segunda mano. Me gusta tener amigos con buenos coches y que cuando quieren comprarse otro, me llaman y yo se lo compro de segunda mano a buen precio. Si es de segunda mano, ya vale un 30% menos. Que me llamen que, si lo necesito, se lo compro.

José Sánchez Rodríguez es un infatigable trabajador. Su agenda diaria tiene las horas llenas. En su escaso tiempo libre le gusta oír música clásica. Cuando viaja, procura ir a algún concierto o a la ópera. Le gustan Verdi, Puccini, Wagner,... Recuerda con especial cariño una versión de la quinta sinfonía de Shostakóvich, autor perseguido del comunismo, en la ópera de Bucarest en los años 70. Sonríe al confesar que el secreto para estar en forma es consumir los productos que fabrica, caminar en los aeropuertos y dormir una media de seis horas al día.

Trabajo todos los días en todo momento, porque tengo que trabajar mucho. Con seis horas de sueño es suficiente. Tengo la virtud de poder dormir en cualquier sitio, así que me duermo, descanso 15 minutos y recupero un poco, porque puedo hacerlo. Tengo la conciencia tranquila. Mi padre también dormía muy bien, y mi madre, y mi tía, que era muy trabajadora, también, y mis hermanos e hijos. Aunque tenga aproximadamente 1.000 empleados que cobran todos los meses duermo muy bien... Tengo que sacar la empresa adelante para que las familias que trabajan con nosotros no se vean sin empleo en estos momentos: hay que ser responsable.

Hugo Sigman
Grupo Chemo

Hugo Sigman
Grupo Chemo

Hugo Sigman, 68 años, médico de profesión, terminó la carrera en la Universidad de Buenos Aires en 1969; siete años después llegó a España con una beca para trabajar en el Hospital Clínico de Barcelona. Todavía no tenía muy definida la idea de trabajar como empresario, pero un año más tarde, él y su mujer, Silvia Gold, emprenden la andadura de Chemo, un grupo químico farmacéutico que opera en más de 40 países y que está especializado en la investigación, desarrollo, fabricación y venta de una amplia gama de principios activos médicos y de medicamentos.

Mi suegro tenía un laboratorio farmacéutico en Argentina y siempre me estimulaba para que trabajase con él. Yo me resistía porque me gustaba lo que hacía y además quería mi independencia. Hacer carrera en empresas familiares grandes con muchos miembros no me parecía un futuro muy atractivo ni para mi esposa ni para mí. Tendría que haberle dicho a mi esposa que escribiera este relato conmigo, porque todo lo que hicimos, lo hicimos juntos. Mi suegro era propietario en España de una pequeña empresa asociada con unos italianos. Me habían propuesto trabajar allí, pero como la idea no me entusiasmó empecé a trabajar como médico en Barcelona. Mi llegada a España no fue del todo voluntaria. Argentina estaba gobernada por los militares. Yo era psiquiatra y la psiquiatría estaba vista como sinónimo de insubordinación, de rebeldía... Muchos colegas míos del hospital universitario sufrieron mucho. Una compañera mía muy querida, hija única del decano de la facultad de Medicina de la Universidad de Buenos Aires, el profesor Brea, un cirujano histórico de Argentina, desapareció. Fue un golpe muy fuerte. Pensé en mi mujer, en mis hijos, en mí mismo. Entonces me vine a España...

En Barcelona comencé a colaborar con el profesor Obiols que, poco después, fue nombrado decano de la facultad de Medicina y, después, rector de la Universidad de Barcelona. Seis meses después de llegar, muy generosamente, me preguntó si quería ayudarle en su consulta privada. Fue un sueño: hacía solo seis meses que estaba en España y que el psiquiatra más importante de Barcelona me hiciera esa propuesta, me parecía increíble. Era un hombre extraordinario, de gran generosidad. Su práctica psiquiátrica no era la mía. Él atendía a muchos pacientes al mismo tiempo con un tipo de psiquiatría más medicamentosa, hacía un poco de hipnosis... Yo, en cambio, tenía una formación más de psiquiatría dinámica. Así que fui a hablar con él y le dije: “Profesor Obiols, yo no soy la persona más indicada para usted porque yo no sé hacer bien lo que usted hace”. Realmente no sabía cómo decírselo porque él había sido tan generoso conmigo, tan cariñoso y tan afectivo... Y además era una oportunidad que mucha gente deseaba.

Coincidió esto con el inicio de un máster en ESADE. Siempre me había gustado la actividad docente y universitaria, y decidí hacer el máster en ESADE.

Allí, yo era un médico sin la más mínima idea de lo que era la empresa. A diferencia de mis compañeros, ingenieros, economistas... que ya tenían años de trabajo y experiencia en la empresa privada, yo era como un ser distinto que nunca había trabajado en una empresa. Pero todos fueron muy generosos, me ayudaron bastante y me empecé a entusiasmar. En ese momento, mi suegro, muy inteligente, me dijo: "Mira, nosotros tenemos necesidad de resolver la compra de algunas materias primas en Europa porque son desarrollos que nosotros hacemos en Argentina.Hay que hablar con fabricantes de materias primas... tú eres profesional...".

Mi mujer, doctora en bioquímica, había trabajado en empresas farmacéuticas pero más en investigación. Cuando mi suegro nos propuso eso, empezamos a trabajar. Montamos una pequeña empresa comercial que tenía como objetivo comprar los nuevos productos que la empresa de mi suegro tenía que lanzar en Argentina, y no solo comprar, sino encontrar quien los desarrollara, comprarlos y vendérselos a ellos.

Un año después de comenzar en este trabajo, se creó la ALIFAR y mi suegro me dijo: "¿Por qué no te vienes a la reunión de ALIFAR y conoces gente?". Como era persona muy conocida en la industria farmacéutica latinoamericana, me presentó a muchos colegas del sector que también buscaban a alguien de confianza que les resolviera los mismos problemas que el laboratorio farmacéutico que mi suegro tenía.

Hugo Sigman suele decir que su carrera empresarial no fue fruto de una decisión muy pensada, ni muy elaborada, sino de las circunstancias de la vida. Chemo nace en 1977 con el negocio de la compraventa de materias primas para la industria farmacéutica. Por aquellas fechas, Latinoamérica no tenía producción propia de principios activos para la industria, la materia prima básica para mezclar con excipiente y empaquetarlo en un estuche. Pero Sigman y su esposa añadieron valor a las simples operaciones comerciales.

Nos diferenciamos de los demás porque los *bróker* tradicionales eran comerciantes sin formación científica, no eran técnicos como nosotros. El hecho de haber tenido experiencia en la práctica científica nos dio una diferenciación: personalmente, me entusiasmaba la idea de adelantarme a las prácticas estrictamente comerciales y tratar de ver con años de anticipación los productos que podrían necesitarse en el mercado. Mi mujer y yo comenzamos a estudiar

para tratar de desarrollar nuevos productos que creíamos que podrían tener posibilidades científicas.

Por ejemplo, recuerdo que una camada de antiulcerosos vino a sustituir a los clásicos. Cuando tuve información sobre estos nuevos medicamentos pensé que podía ser un producto muy importante para la industria farmacéutica y lo vimos con muchos años de anticipación. De modo tal que esa formación técnica, universitaria y científica nos permitió ser un poco distintos a lo que eran los comerciantes tradicionales y también nos permitía hablar con los clientes de modo distinto.

Nos fuimos transformando en asesores de los clientes: les explicábamos cuáles eran las nuevas tendencias, los nuevos productos que venían... Firmamos contratos porque podíamos identificar productos de éxito con cierta anticipación y empezamos a identificar algunos productos que se transformaron en un *boom*, es decir, que fueron grandes productos en el mercado farmacéutico mundial.

Hubo una circunstancia que cambió nuestro destino. Fue pura fortuna. Hasta 1978 Italia no tuvo una ley de patentes. Italia era en esa época el gran suministrador mundial de materias primas para la industria farmacéutica: no había industria en India, no había industria en China, no había industria en Latinoamérica. Los grandes productores mundiales de productos genéricos eran los italianos. Al implantar Italia la Ley de patentes en 1978, España, sin norma de patentes, pasa a ocupar el lugar que Italia tenía hasta ese momento. Y nosotros estábamos en España...

Me fui entusiasmando con esta diferenciación de imaginar productos para el futuro, productos nuevos, desarrollos nuevos, que sintonizaba mucho más con lo que yo era. Y así nos fuimos posicionando en el mundo como una compañía que ofrecía nuevas oportunidades en laboratorios farmacéuticos, de moléculas... Había comunicación, se les contaba, se les decía con mucha anticipación, y cuando la gente empezaba a ver que era cierto, la primera vez, la segunda y la tercera... Eso nos dio una posibilidad bastante buena de desarrollarnos.

A partir de ahí empezamos a desarrollarnos industrialmente en España, primero con participaciones en algunas fábricas y, después, comprando una fábrica aquí. Para entonces, a mí ya no me gustaba el trabajo comercial. La primera industria que tuvimos, en 1984, fue Industriale Chimica, una pequeña fábrica en Italia especializada en la investigación, desarrollo y fabricación de

principios activos hormonales. Me pregunté: "¿Por qué no desarrollamos tecnologías, vamos a fábricas que tienen capacidad ociosa, les damos las tecnologías, fabrican los productos para nosotros y nosotros los vendemos?" Pero mi punto débil era mi escasa formación legal y económica. En las relaciones comerciales me apoyaba mucho en la palabra y, la verdad, con algunas personas la palabra funcionó pero con otras no fue suficiente.

Tuvimos algunas decepciones. En ciertas fábricas usaron las tecnologías que les habíamos cedido para revender el producto por su cuenta, sin nosotros. Eso nos llevó a montar nuestra propia fábrica con algunos beneficios que habíamos obtenido. ¿Cómo conseguimos comprar productos y venderlos? Cuando se compraba un producto o se desarrollaba uno nuevo, el fabricante decía: "Nos tienen que adelantar dinero porque nosotros invertimos en tecnología y, cuando el producto esté terminado, nos lo tienen que comprar". Esos recursos nos los facilitó mi suegro con un préstamo de 40.000 dólares y su prestigio personal. A los fabricantes que él conocía en Europa desde hacía muchos años les dijo: "El crédito que vos le des a Hugo yo te lo garantizo...". Yo me apropié del prestigio internacional que él tenía para conseguir financiación. Si eres un desconocido, ¿por qué te van a financiar? Máxime cuando yo no tenía capital ni tenía nada. Por supuesto, después devolví todo el dinero. Pero, sin esa generosidad, hubiera sido muy difícil poder hacer el emprendimiento que hice.

Aquella decepción inicial con la que llegué a España después de haber tenido que dejar mi país, me facilitó el cambio de mentalidad. Fue decisiva la inteligencia de mi suegro que me llevó de la mano lentamente, sin que yo me diera cuenta. Yo creo que él pensaba en su hija, en sus nietos y se diría: "Este, como psiquiatra, ¿qué futuro tiene?". Con preocupación de padre me fue llevando sin que yo me diera cuenta, tranquilamente, hacia la actividad empresarial.

Chemo tiene oficinas centrales en Madrid, Lugano y Buenos Aires. Cuenta hoy con una red global de fabricación propia en Europa, América, Asia y África. Su actividad está organizada en tres grandes áreas de negocio: industrial, marca y biotecnología. El grupo da trabajo a más de 5.000 profesionales en más de 40 países, 14 plantas de fabricación, 12 centros especializados de I+D y 12 oficinas comerciales que atienden a 1.150 clientes en 95 países del mundo. El grupo está hoy bajo la dirección de Leandro Sigman, hijo mayor de Hugo Sigman y Silvia Gold.

Hace cinco o seis años que dejé la responsabilidad ejecutiva del grupo en manos de Leandro. Tenemos tres hijos, varones; dos trabajan en la empresa y uno es físico. Leandro, el mayor, es economista, hizo la carrera universitaria muy rápido, y con 18 años se puso a trabajar. Comenzó desde muy abajo. Nuestro grupo ya había crecido en Argentina. Habíamos comprado los chicles Adams, los caramelos Halls, y fabricábamos y vendíamos Mars en Argentina, productos cosméticos, etc. Leandro empezó a trabajar en 1988. Primero, de vendedor minorista de golosinas con un carrito en pequeños quioscos del microcentro de Buenos Aires. Después, como repositor de mercancía. Fue un gran aprendizaje, por ejemplo, tener que negociar con los supermercados de los coreanos, que eran durísimos. Luego se cambió el nombre para ser visitador médico en nuestra compañía y evitar que le identificaran. Él, además, es economista, hizo un máster y tiene mucha más formación en economía y en organización de la que tengo yo.

Ahora, Leandro cada vez es mucho más autónomo, veo con él algunos números pero le dedico poco tiempo. Me lo propuse así el día que me fui. Le dije: "Si me voy ahora, me voy, porque si me quedo, no vamos a trabajar bien, tendremos conflictos, porque tú tienes tu estilo y yo el mío, tú tienes una formación y yo la mía... ¡Así que me voy!".

A pesar de mi voluntad, los primeros años no fui capaz de retirarme totalmente y, consciente o inconscientemente, no llegué a renunciar del todo. Se produjeron algunos cortocircuitos con Leandro por culpa mía, porque no asumía que se hicieran las cosas sin comentármelas, sin informarme. Tardé como unos dos años en hacerme a la idea de que definitivamente me había retirado para dejar la empresa en manos de mi hijo. Ahora me recuerda el caso del alto funcionario del gobierno a cuya mujer eligen para un puesto más alto que el suyo. La mujer recibe felicitaciones y su marido le dice: "¿Cómo? ¿Nadie preguntó por mí?". En ese momento él, que había trabajado mucho para ayudar a su mujer, que se había esforzado muchísimo, de repente se dio cuenta de que ella era más importante y que él pasaba a un segundo plano. Ese duelo no es fácil de asumir y dura un tiempo. Ahora, después de todos estos años, estoy convencido de que la retirada es total. Leandro discute conmigo grandes temas y eso me gusta, porque me agrada compartirlos con él. Es una tarea muy agradable compartir esos temas con un hijo y me permite tener todavía alguna presencia en ciertas decisiones del grupo.

Tengo una anécdota que ilustra cómo llevaba yo la sociedad. En cierta ocasión, fuimos a pedir un *leasing* al banco. El empleado nos decía: "Usted hizo lo

Me entusiasmaba la idea de tratar de ver con años de anticipación los productos que podrían necesitarse en el mercado.

contrario de lo que hacen las empresas habitualmente, porque normalmente las empresas presentan informes muy buenos y luego la realidad no siempre es tan buena; en cambio, cuando uno ve los papeles de su empresa, son un desastre...". Era la verdad: en administración éramos realmente malos. Leandro dotó a la empresa de una organización y un funcionamiento que no tenían conmigo. Mi hijo menor, también muy buen estudiante, contribuyó a darle un mayor espíritu científico y técnico a la empresa.

Ahora, Hugo Sigman se dedica dentro del Grupo Chemo a una sola cosa: a la biotecnología. La biotecnología ya está revolucionando el negocio farmacéutico. Los productos biotecnológicos representan el 15% del mercado mundial, estimado en más de 600.000 millones de dólares y se prevé que en los próximos cinco o diez años lleguen a ser el 25% del negocio mundial. En mAbxcience, la filial de Chemo especializada en biotecnología, se investigan, desarrollan y fabrican medicamentos para distintas áreas terapéuticas. Esta firma, que nació con vocación de ser un referente internacional, tiene el compromiso de preservar y mejorar la salud y la calidad de vida de los pacientes, facilitando el acceso a medicamentos de alta calidad, seguridad y probada eficiencia terapeútica. mAbxcience tiene dos fábricas en Buenos Aires equipadas con tecnología de última generación: pharmADN y Sinergiun Biotech. La primera es la mayor planta de producción de anticuerpos monoclonales en América del Sur. También en Argentina posee una de las diez fábricas del mundo autorizadas a producir vacunas antigripales. A Sigman le preocupan mucho los altos costes de la investigación y de las pruebas, que repercuten en elevadísimos precios de los fármacos, poco asequibles al bolsillo particular y a las vigentes economías de recorte del gasto público en sanidad.

Trabajamos desde hace 17 años con los productos biotecnológicos. Una línea se orienta al descubrimiento de nuevos productos, con seis líneas de investigación en cáncer. La otra son los biogenéricos, de la que me ocupo personalmente. Montamos una pequeña fábrica en Argentina para producir las materias primas de los productos biotecnológicos y abrimos allí en octubre de 2012, en asociación con Novartis –un tercio ellos, dos tercios nosotros–, otra planta bastante grande para fabricación de vacunas y productos biológicos.

Estos son productos de altísimo riesgo en la producción: un lote de uno de estos productos vale dos millones de dólares. Es decir, si te va mal con un lote, te va mal con dos millones. Con esas cifras parece sensato empezar con cautela, con producciones más pequeñas. Hay una gran confusión respecto a los productos biotecnológicos. Las agencias de regulación todavía están confundidas porque las moléculas biotecnológicas son mucho más grandes que las orgánicas y, además, los productos biotecnológicos son una mezcla de proteínas y azúcares, lo que obliga a realizar análisis tradicionales y análisis espaciales para ver si los azúcares que rodean a las proteínas espacialmente están distribuidos igual que el original. Los organismos regulatorios están planteando repetir los estudios clínicos en relación con el original, lo que supone una inversión muy grande por producto. Los productos biotecnológicos son pocas unidades a altísimo precio y son de uso perentorio para enfermedades donde el paciente se juega la vida. Las instituciones sanitarias, las compañías de seguros, casi no le pueden decir que no a uno de estos productos, pero el costo que representa para el sistema sanitario o para el seguro privado es enorme, cada vez mayor.

Los nuevos productos biotecnológicos pueden costar entre 120.000 y 200.000 dólares por paciente y año de tratamiento. Es muy difícil que una persona pueda afrontar ese gasto a menos que tenga mucho dinero. Los sistemas públicos de sanidad han entrado en crisis y eso agrava el problema. En cambio, esos productos son muy rentables para las compañías que lo desarrollan, pero para el paciente, y para la financiación del sistema público de salud y de las compañías de seguros, es un grave problema de dimensión global.

He podido hablar con varios ministros de sanidad y todos reconocen que el problema es muy complejo. De hecho, algunos países han eliminado productos de uso obligatorio en el tratamiento del cáncer. En este momento hay en registro 150 nuevos productos biotecnológicos contra el cáncer, la artritis reumatoide y otras muchas enfermedades que ponen la vida en riesgo. Las asociaciones de pacientes, los médicos, los jueces, todos, tienen algo que decir, porque el paciente puede pedir recurso de amparo al juez, es cuestión de vida o muerte, se lo conceden y el funcionario público, antes de ser acusado por abandono de persona, ya que es una acción penal, no tiene más remedio que pagar el medicamento. Vivimos un gran conflicto entre lo extraordinarios que son estos productos, el costo que tienen, la posición de las agencias de regulación y la situación que tienen los sistemas públicos de salud y las compañías de seguros médicos.

Hay muchos intereses en juego. Por un lado, están las dueñas de las patentes que, lógicamente, dicen: "He invertido mucho en este producto, la

investigación es muy cara y tengo que ser retribuida por esto". Las compañías que desarrollan nuevos productos, si no tienen beneficios y la investigación es muy cara, no pueden seguir. Es un problema de difícil solución agravado porque, habitualmente, en un producto orgánico, cuando vencía la patente, al día siguiente el genérico estaba en el mercado. En biotecnología, cuando vence la patente, el producto no está en el mercado inmediatamente, porque lo impide la obligación de hacer nuevas investigaciones. Hay fármacos con la patente vencida y, sin embargo, no hay ningún genérico o muy pocos. ¿Por qué? Porque todos estos estudios que impone la ley hacen que la patente se prolongue de facto muchísimos años: una patente de 20 años se acaba convirtiendo en una patente de 30 años.

Si tuviera que elegir, me inclino por el derecho del paciente al acceso a un medicamento. En muchas comunidades autónomas de España está suspendido el suministro de estos medicamentos porque no los pagan. Por ejemplo, Roche suspendió el suministro de estos productos. En Grecia pasa lo mismo y también en otros países.

Chemo se configura como un grupo de empresas de carácter familiar y Hugo Sigman tiene sus propias ideas sobre la influencia de este carácter en la gestión. Su criterio siempre ha sido tener más recursos propios que deuda. Sin estar en Bolsa, por el elevado coste que supone en cumplimientos regulatorios y atención a los accionistas, ha podido crecer de forma orgánica hasta construir un grupo de tamaño más que notable. Después de introducirse en el negocio industrial en los 80 y lanzarse una década después a la fabricación de formas farmacéuticas terminadas de alto componente tecnológico, en el siglo XXI Chemo diversifica su actividad e inicia la comercialización de medicamentos de marca enfocados a la salud de la mujer. La sociedad firma acuerdos con empresas farmacéuticas de referencia y establece una sólida presencia en Europa, Iberoamérica, Estados Unidos y Asia Pacífico. En 2005 inaugura su segunda planta en España, León Farma. Chemo está presente en más de 40 países, en los que desarrolla, fabrica y vende principios activos y medicamentos: más de 100 moléculas y 50 fármacos.

Somos una empresa familiar pero la familia en este caso es muy pequeña, de cinco miembros. Lo decidimos así porque yo creo que un excesivo número de familiares en la empresa siempre es un problema. Solo tenemos dos hijos que trabajan en la empresa. El otro ha decidido dedicarse a la ciencia y lleva un

estilo de vida en el que le interesa poco el dinero: es profesor universitario, trabajó seis años en Estados Unidos, cuatro en Francia, tiene un laboratorio y, digamos, es más autónomo en sus relaciones familiares. En el grupo, la transición ya está hecha: Leandro ha asumido el liderazgo porque es ocho años mayor que Lucas y, a estas alturas, yo prefiero dedicarme a las cosas que me gustan y dejar los problemas de la gestión en sus manos.

En mi país, Argentina, he visto grandes fortunas derrumbarse por la inestabilidad monetaria. Grandes proyectos que se levantaron con deuda en divisas, se vinieron abajo por una devaluación. Fortunas enormes desaparecieron rápidamente. Siempre he sido tremendamente conservador. Nuestro grupo tiene más recursos que deudas y yo no podría vivir de otra forma. Algunos colegas me dicen: "El problema de su empresa es que no están suficientemente endeudados". Ahora estamos un poco endeudados porque hemos hecho inversiones en nuevas empresas, pero mientras yo tenía la gestión directa nuestra deuda era cero. Yo gestioné la empresa como un tendero, lo que entraba y lo que salía. No me podía ir a dormir sabiendo que estaba endeudado porque venía de esa cultura, más primitiva, menos ilustrada. Y no lo digo con orgullo sino como un defecto mío, pero me superaba y no podía dormir tranquilo si tenía deuda.

Tampoco la Bolsa me atrae. Hay muchas exigencias regulatorias y requiere fuertes inversiones en viajes por el mundo tratando de explicar a los fondos de inversión las bondades de la empresa. Eso implica no trabajar en la empresa porque uno vive literalmente viajando y buscando inversores en Inglaterra, Estados Unidos, etc. ¿Por qué hay que vivir así? Nosotros somos más pequeños, queremos un desarrollo orgánico, que nos permita vivir tranquilos sin todo esto. Sin la Bolsa hemos construido un grupo notable.

Además de la actividad farmacéutica, el grupo está presente en actividades agropecuarias y forestales en Argentina. La empresa forestal es la tercera del país. Y Sigman tiene una inquieta personalidad que le ha hecho desarrollar iniciativas en el mundo de la cultura, en la literatura y el cine.

La actividad agropecuaria y forestal tiene dos cosas extraordinarias: la primera es que se trabaja en el campo, no en la oficina. Me gusta la vida en el campo, es muy placentera. La segunda es que los riesgos son mucho menores. No te la juegas todos los días como en el negocio farmacéutico. Es una

actividad mucho más tranquila, sin los riesgos que corres con los activos financieros o con la industria y, además, se genera trabajo y actividad para mucha gente.

Me gustan mucho las actividades culturales. A lo largo de la vida he ido postergando muchas cosas por dar prioridad a la empresa, pero las aplacé, no las olvidé. Me divierto con la productora de cine, hacemos un cine de autor bastante bueno con un éxito comercial aceptable. También tenemos una pequeña editorial donde editamos libros. Es una actividad en la que se pierde dinero, pero yo lo siento como una devolución a la sociedad de lo que la vida me ha dado.

Silvia Gold es tan protagonista de la historia del grupo Chemo como Hugo Sigman. Ambos comparten el trabajo en investigación básica, aunque con productos distintos. Chemo tiene un compromiso explícito con la igualdad efectiva, con la defensa y aplicación del principio jurídico universal de igualdad de hombres y mujeres, con el propósito de promover internamente la igualdad de trato y de oportunidades para ambos sexos. El matrimonio ha promovido la Fundación Mundo Sano, una institución de ámbito internacional y sin ánimo de lucro dedicada a la investigación práctica y aplicada de enfermedades tropicales desatendidas (ETDs). Nacida en 1993, Mundo Sano desarrolla y gestiona modelos de intervención, de colaboración público-privada, para integrar la investigación científica y el desarrollo social, transfiriendo la tecnología a las comunidades afectadas y a las áreas endémicas más vulnerables. Silvia y Hugo también alientan iniciativas para favorecer el desarrollo económico y educativo de zonas muy desfavorecidas.

Silvia no es una mujer que simplemente acompaña a su marido, sino que siempre trabajó tanto o más que yo. Normalmente, la esposa acompaña con paciencia el trabajo del marido. En nuestro caso, fue al revés. Nuestro problema fue encontrar el lugar de cada uno sin pisarnos los pies el uno al otro. Fue un esfuerzo muy grande porque, al principio, no existía diferencia entre la casa y el trabajo. Estábamos los dos en la oficina, porque seguíamos llevando el trabajo a casa. Con mucha frecuencia, invitábamos a cenar en casa. Primero, por la atención a los clientes y, segundo, porque siempre quise que mis hijos conocieran otras culturas. A casa venían hindúes, chinos, asiáticos... era otra forma de que ellos aprendieran a respetar y a sentir como iguales a personas con hábitos muy distintos.

La casa era como una extensión del trabajo y encontrar el lugar de cada uno no fue fácil. En este momento lo tenemos muy bien definido: compartimos el trabajo en investigación básica pero con productos distintos. Los dos creamos Mundo Sano, que revitalizamos hace diez años y se dedica al estudio e investigación de las enfermedades olvidadas. En el mundo hay clasificadas 17 enfermedades olvidadas. Son las enfermedades de la pobreza, las enfermedades donde no hay inversión en medicamentos, porque no hay quien los pueda pagar. Solo los pueden pagar los sistemas de salud o las donaciones. Mi suegro, en sus últimos años de vida, combatió contra una enfermedad muy habitual en el continente americano: la enfermedad de Chagas. Mundo Sano ha coordinado esfuerzos que han permitido la fabricación de Benznidazol, un medicamento indicado para tratar la enfermedad de Chagas. Mundo Sano es la continuación de la fundación creada por mi suegro y que Silvia engrandeció con su esfuerzo y trabajo. En la fundación no hay voluntariado, trabajan 80 personas pagadas totalmente por nuestra familia que se dedican a investigar y a generar modelos de tratamiento que puedan ser transferidos al sector público en enfermedades olvidadas, con un alto grado de compromiso. No damos dinero para beneficencia, porque la mejor beneficencia es el compromiso personal, es poner el cuerpo y alma en este tipo de trabajos.

Cuento con orgullo una anécdota. En enero de 2012 la Fundación Bill y Melinda Gates convocó en Londres una reunión con el objetivo de disminuir la incidencia de las enfermedades olvidadas para el año 2020. Allí estaban la Organización Mundial de la Salud (OMS), varios organismos públicos de ayuda sanitaria, las 13 multinacionales farmacéuticas más grandes del mundo y Mundo Sano fue la única ONG que asistió. Bill Gates estuvo muy generoso, porque a los únicos a los que mencionó en su discurso de agradecimiento fue a mi mujer y a mí. Fue un reconocimiento internacional a la Fundación.

Siempre hemos tratado de buscar iniciativas empresariales de las que se puedan beneficiar grupos sociales desfavorecidos por las zonas en que habitan. Por ejemplo, en el campo existen recursos que la gente no usa. Tenemos un campo en la Patagonia. Ahí vimos que había maderas nobles que la gente solo usaba para calentar sus hogares. Levantamos un taller de carpintería para darle un uso con alto valor añadido a esas maderas. El taller, también escuela de formación, evolucionó hasta convertirse en Solantu, una empresa que utiliza diseñadores para trabajar con esas maderas.

Y lo mismo con la piel de cocodrilo. En el norte de Argentina hay un tipo de cocodrilo, el yacaré, al que los habitantes de la zona cazaban de forma

furtiva para vender la piel y la carne. Desarrollamos una técnica que se llama *ranching*: se toman los huevos del nido del yacaré, se incuban, nacen los yacarés, los crían en piscinas hechas para tal fin y se devuelve a su lugar de origen el 10% de los yacarés que nacieron, es decir, un porcentaje de supervivencia diez veces mayor de lo que sucede en condiciones naturales. En condiciones naturales sobrevive el 1%, porque los pájaros, los zorros, el propio canibalismo entre los yacarés, reduce la supervivencia a ese porcentaje. Se les paga a los campesinos por la información de dónde están los nidos y después se les enseña a recoger los huevos con una técnica especial. Los campesinos obtienen ahora muchos más ingresos que con la caza furtiva. Hoy, en esa industria, hay 35.000 yacarés en crianza.

La sensibilidad humana y empresarial de Hugo Sigman se extiende y refleja en los compromisos de su heterogéneo grupo de compañías. La apuesta clara por la innovación, por el compromiso por minimizar el impacto medioambiental de sus actividades, y por la igualdad efectiva de oportunidades en el ámbito de los recursos humanos, sitúa al hombre, al científico y al empresario en una privilegiada posición para analizar un entorno complejo, diagnosticado de una enfermedad llamada crisis y con problemas de difícil solución.

Siempre he pensado que la deuda era impagable. Si usted compra un apartamento, un piso y pide una hipoteca, ¿cómo paga la hipoteca? Tiene que ahorrar; si no ahorra no puede pagar la hipoteca. Si uno tiene una deuda creciente con un tipo de interés cada vez más alto y, en lugar de ahorrar, cada vez gasta más, estamos en una encrucijada de difícil solución... No sé si viviré para verlo, pero creo que será necesario reestructurar la deuda de todos los países que, a mi modo de ver, no es pagable. Cuando veo a los políticos desorientados, que de verdad están tan desorientados como la sociedad, me pregunto: "¿Cuál es la solución? ¿Dónde está?".

Es un problema que no tiene solución, que se ha dejado crecer y crecer tanto a lo largo de 50 ó 60 años que, en mi opinión, ahora no hay quien lo resuelva. Hace años la solución a estas situaciones era la guerra. Afortunadamente, hemos evolucionado para que no haya guerras. Ojalá que nuestra cordura siga predominando y no cometamos barbaridades. Estados Unidos ha hecho una cosa muy inteligente, ha activado la economía imprimiendo, de forma que ha logrado dinamizarla. Pero su situación es mala: debe casi una vez su PBI, tiene

una elevadísima deuda pública y privada... La crisis debe resolverse con cordura. Los países que han podido ahorrar mucho, como Japón, China, países del golfo, Singapur, etc. tendrán que hacer un esfuerzo y pagar más para salvar al sistema de un desastre mundial... Los políticos, estén en la socialdemocracia o en la derecha europea, me dan pena porque tienen una papeleta dificilísima. Los miro con piedad y me digo: "¡Lo que va a padecer este pobre tipo!". Sea cual sea la formación política, sus fórmulas son más o menos parecidas. Se lo he dicho muchas veces a mi buen amigo Felipe González: "Felipe, esto no tiene solución", y coincidimos con él en que hay que crear una nueva gobernanza del sistema financiero mundial.

Juan Carlos Ureta Domingo
Renta 4

Juan Carlos Ureta Domingo
Renta 4

Juan Carlos Ureta (Bilbao, 1956) hizo converger sus trayectorias personal y profesional en 1985 con el nacimiento de Renta 4, una Sociedad de Valores promovida por varios Agentes de Bolsa como él. En enero de 2012, Renta 4 empezó a operar como el primer banco español especializado en gestión patrimonial, mercados de capitales y servicios de inversión. Hoy, su patrimonio total administrado y gestionado supera los 6.500 millones de euros, atiende a 180.000 clientes en 58 oficinas y emplea a 300 personas. Esa es la historia de una sociedad que nace bajo la perspectiva de un cambio normativo, impulsada por jóvenes profesionales cuasi funcionarios públicos, y es capaz de transformarse en un banco cotizado y especializado.

El cliente y la historia indican la dirección

Cuando nació Renta 4 se perfilaba ya en el horizonte, aunque todavía no era una realidad, la reforma en los mercados bursátiles y financieros. Se inició poco después en Londres en 1986 con el llamado Big Bang, y se extendió pronto a casi todas las plazas continentales. La reforma llevaba consigo la desaparición de la muy tradicional figura del Agente de Cambio y Bolsa y la creación de sociedades especializadas que pasaban a intermediar en los mercados financieros, con la canalización de operaciones, los servicios de gestión patrimonial y el asesoramiento corporativo en los mercados de capitales.

Yo procedía del mundo de la función pública. Había iniciado mi actividad como Abogado del Estado del Ministerio de Economía. Tras cuatro interesantes e intensos años de servicio público, la curiosidad por el mundo financiero me llevó a hacer oposiciones de Agente de Cambio y Bolsa. Las saqué en 1984 y me convertí en agente, que era, en cierto modo, también una función pública, ya que los agentes éramos los notarios de las operaciones mercantiles y además interveníamos de forma obligatoria por ley todas las transacciones bursátiles.

La primera actividad de Renta 4 fue la colocación de Letras del Tesoro. En aquel momento, el Tesoro Público empezaba a crear un mercado de Letras y Bonos del Tesoro minorista, no solamente institucional. El Tesoro tenía intención de que sus productos fueran conocidos y difundidos entre el público. Como los bancos eran bastante reacios a hacer esto, se crearon sociedades para comercializar Letras y difundir el papel del Tesoro entre los inversores finales. Esta primera orientación hacia el mercado minorista marcó la trayectoria empresarial de Renta 4, que siempre ha estado muy orientada al inversor final. De hecho, hoy, nuestra clientela está constituida en su mayor parte por inversores finales y no por inversores institucionales. Posteriormente, con la reforma de los mercados de capitales y la Ley de 1988, nos constituimos en Sociedad de Valores y Bolsa. Un dato anecdótico: fuimos la primera Sociedad de Valores inscrita en el registro, y por ello, al tener el número uno, somos los “decanos” del sector.

A principios de la década de los 90, constituimos una sociedad gestora de fondos de inversión y otra de fondos de pensiones, para entrar en el mundo de la inversión institucional. De forma simultánea, lo que había nacido como una

sociedad de base profesional, se transformó en una sociedad con estructura empresarial a partir de 1990, despojada poco a poco de su origen como sociedad formada por varios Agentes de Bolsa. El mundo también había cambiado. En la antigua Bolsa, los bancos eran los grandes clientes que operaban a través de los Agentes de Bolsa, pero posteriormente los bancos habían creado sus propias sociedades de intermediación y nosotros, en Renta 4, éramos un competidor más.

Las nuevas Sociedades de Valores tenían que buscar su lugar en el mercado. Algunas lo buscaron en el mundo de la inversión internacional, de la inversión extranjera que viene a España; nosotros preferimos buscarlo en el mercado doméstico. Comenzamos a implantar oficinas fuera de Madrid, primero en el País Vasco y, poco a poco, nos extendimos prácticamente al resto de España. Hoy tenemos 57 oficinas fuera de Madrid.

Simultáneamente, fuimos desarrollando segmentos de negocio. Nuestro enfoque al cliente en el mercado doméstico pronto nos llevó a pensar que, a diferencia de lo que hacían otros colegas, que vendían inversiones en España a los inversores internacionales, lo que debíamos hacer en Renta 4 era traer producto internacional y ponerlo a disposición del inversor español. Por ello fuimos pioneros al firmar a principios de los 90 un acuerdo con una gestora internacional de fondos para introducir aquí sus fondos. Era un enfoque diferente que, a la larga, ha sido muy productivo e interesante.

Para Renta 4 la llegada de Internet fue un gran hito. La firma se aproximó tímidamente a Internet en 1998. En Semana Santa de 1999 toma la decisión de implantar una página web transaccional, no solamente informativa. A finales de año lanza Renta4.com, una plataforma on-line para contratar los productos y servicios financieros de Renta 4. La filosofía del movimiento estaba clara: innovar constantemente la oferta de productos y servicios para sus clientes. En los años siguientes creció la gama de productos y servicios de la web al tiempo que mejoró la facilidad de navegación por la página.

¿Por qué Internet es tan importante para nosotros? Nos permite beneficiarnos de una gran eficiencia de costes y de un canal de acceso del cliente esté en donde esté, un tema importante para una empresa como Renta 4 que ni tiene ni va a tener nunca una red de oficinas tan tupida como la banca comercial. Además, nos permite abrirnos a los mercados internacionales de forma muy operativa. En 1999 cerramos un acuerdo con uno de los grandes bancos internacionales e

instalamos en la web una plataforma de acceso directo para operar en algunos mercados internacionales. Hoy, disfrutamos de seis conexiones con seis operadores distintos y trabajamos en todos los mercados del mundo, incluso de noche.

La web nos ha permitido vender y comprar productos no solamente en los mercados financieros tradicionales, sino también, por ejemplo, en los mercados de materias primas, de divisas, de renta fija, de derivados... Sin Internet, nada de eso habría sido posible. Tener una mesa de operaciones para atender al cliente minorista final sin tener una plataforma tecnológica es prácticamente imposible. Ese modelo solamente es posible gracias a las plataformas basadas en las tecnologías en Internet. Internet nos forzó a cambiar totalmente el perfil de esta casa, y nos permitió una cosa básica: operar de manera muy sencilla y eficiente en los mercados internacionales.

El 90% de nuestra facturación actual se genera en el cliente español. Sin embargo, más del 50% de las operaciones se hacen en mercados no españoles, lo cual da idea del cambio radical del perfil de esta casa que se produce como consecuencia de la introducción de las nuevas tecnologías. Este cambio es inviable sin una plataforma tecnológica: no puedes hacerlo ni por coste, ni por capacidad de manejo de esas miles de operaciones. De otra forma, es inviable gestionarlo de manera eficiente.

Otro paso muy importante fue la salida a Bolsa. Renta 4 se convierte en 2007 en la primera y única empresa española de servicios de inversión en cotizar en el mercado bursátil. Todavía hoy lo es.

Lo habíamos intentado en el 2000 pero solamente con lo que era el *bróker on-line*, un modelo que en aquel momento estaba muy de moda, respaldado por varias salidas a Bolsa en Europa de *brókers on-line* que tuvieron mucho éxito, bien es verdad que efímero, muy poco duradero. Un banco internacional de inversión nos lo propuso con el modelo *bróker on-line* y, de hecho, lo anunciamos pero estalló la burbuja tecnológica y en 2001 desistimos del proyecto. Sin embargo, la idea quedó ahí y en 2007 salimos a Bolsa con Renta 4 y todas sus áreas de negocio. Esto cambió la compañía: es una experiencia de aprendizaje y de madurez empresarial. Para nosotros, que no éramos nuevos y algo sabíamos de esto, la salida a Bolsa supuso un aprendizaje muy importante: empezar a convivir con tus accionistas, otro segmento diferente al de tus clientes. Es un segmento que se convierte como en una segunda actividad de

la empresa: tienes que profundizar en la relación con tus accionistas, tienes que saber qué explicarles, qué niveles de transparencia ofrecer en esos informes trimestrales. Eso disciplina mucho la gestión de la empresa. También te permite captar recursos: salimos a Bolsa vía ampliación de capital, es decir, atrayendo 65 millones de euros que han sido fundamentales, primero para poder pasar esta crisis de manera no voy a decir cómoda, porque nadie la ha pasado de manera cómoda, pero sí algo más fortalecidos en la base de capital, un dato fundamental para trabajar en el sector financiero.

La salida al Parqué coincidió con los máximos de los mercados mundiales, con el Ibex en 16.000 puntos y fue una experiencia muy positiva. Siempre hemos animado a las empresas a salir a Bolsa, creemos que cotizar enriquece a la empresa, tanto desde el punto de vista de la gestión como desde el de la madurez empresarial y del fortalecimiento de capital. Pero fue una experiencia dura. Nada más salir, estalló la crisis del 2008 en los mercados. Aprendimos a convivir con ello, a saber hablar con los accionistas en ese tipo de coyuntura. Vives en directo el milagro de la liquidez, porque aunque seas una compañía con poca liquidez, percibes cómo agrada que haya personas, accionistas, que confían en ti, y sufres porque, en cambio, otros que no confían y venden, o que no les gusta tu modelo de negocio y venden. Eso es un enriquecimiento que hace mejor y más fuerte a cualquier empresa. Por eso, cuando una empresa se plantea salir a cotizar, entiendes mejor y puedes asesorar mejor si tú ya has pasado por esa experiencia.

La iniciativa bursátil de Renta 4 también fue fundamental para la otra gran iniciativa que cambió su historia: en 2012 empieza a operar como primer banco español especializado en el asesoramiento, gestión patrimonial e intermediación en el mercado de capitales.

De repente, un no bancario se convierte en banco. Pero tiene su sentido. Primero por la tendencia de la evolución regulatoria en todo el mundo a que la custodia, la administración y el depósito de valores queden reservados solo para los que tengan licencia bancaria. Estados Unidos ya lo ha puesto en marcha de forma clara y en Europa creemos que puede llegar en algún momento.

Cuando tomamos la decisión de pedir la licencia bancaria teníamos ya más de 5.000 millones de euros de valores depositados en Renta 4; hoy tenemos más de 6.500, una cifra importante y no solamente a nivel cuantitativo. En nuestro modelo de negocio, el anclaje de la relación con el cliente se basa mucho en

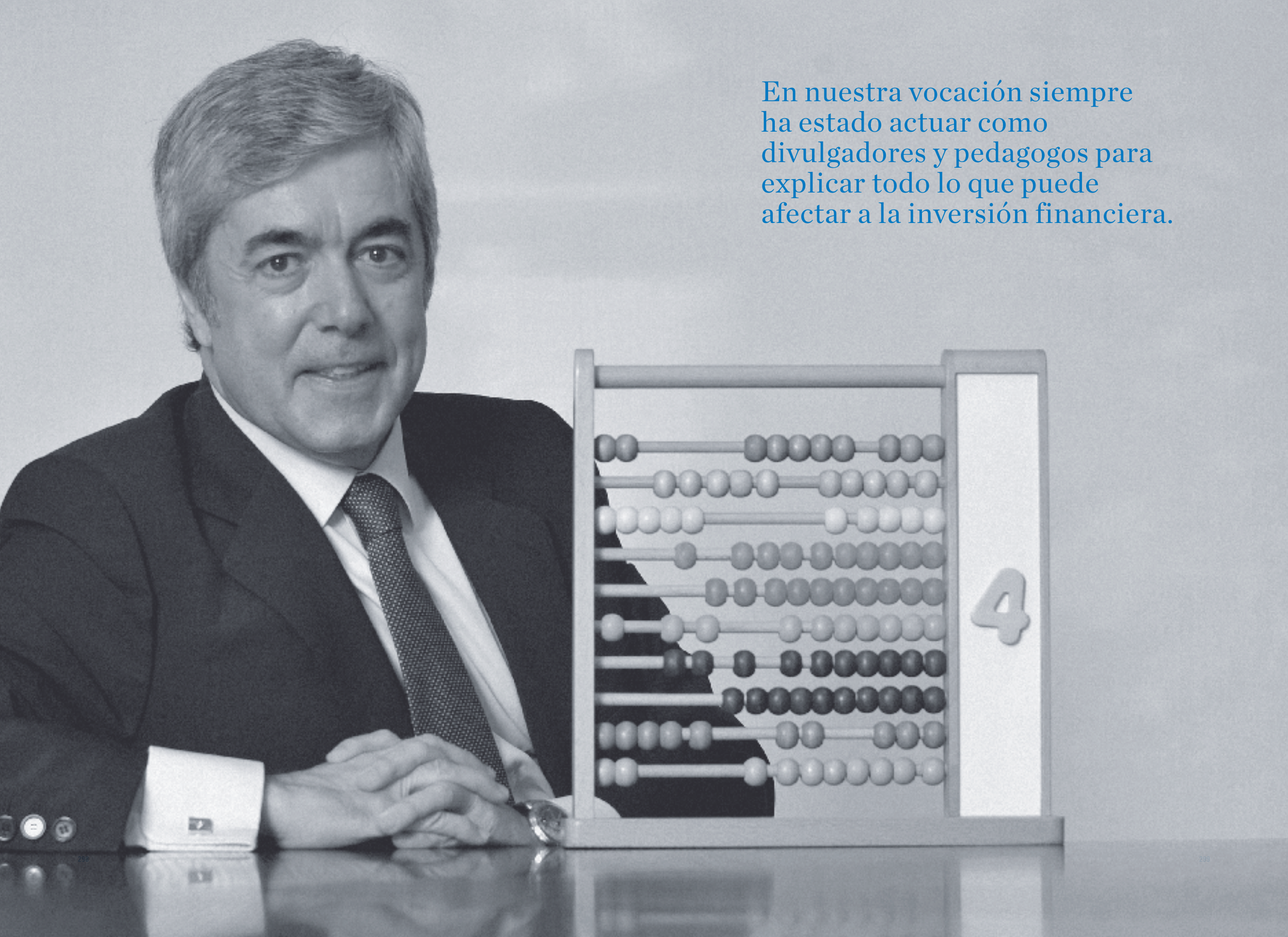
la relación de cuenta: nosotros no somos solo asesores, intermediarios o gestores de la inversión; además, el cliente tiene aquí sus valores, sean acciones o fondos de inversión, bonos, fondos de otras entidades, etc, y no necesariamente productos de Renta 4. La administración y custodia de valores permite una relación muy rica con el cliente, en la que le envías su extracto, le cobras los dividendos de títulos no españoles, le gestionas la devolución de la doble imposición, le das tarjetas de asistencia a las Juntas de Accionistas... Se crea una relación con el cliente muy estrecha, que para nosotros era vital mantener.

Ser banco nos permite tener la seguridad de que, aunque vengan cambios normativos, podremos seguir manteniendo la base de la relación con el cliente y continuar en este modelo de negocio. Cuando estás con el cliente final es muy importante darle un servicio completo, que él sienta que somos capaces de hacérselo todo. También es igualmente importante que el cliente disponga de una cuenta bancaria, porque en España estamos muy acostumbrados a la cuenta bancaria y uno la mueve conforme a los mecanismos que le son familiares.

El banco nos evita tener que explicar a los inversores internacionales el concepto de Sociedad de Valores, que no es homologable fuera de España. En cambio, sí es homologable el concepto de banco, aunque haya que explicar que somos un banco especializado en gestión patrimonial, en mercados de capitales y en servicios corporativos. No hacemos hipotecas, no hacemos financiación al consumo, no hacemos nóminas... pero somos un banco. Y eso el inversor internacional lo entiende realmente muy bien en una sola palabra.

Renta 4 tiene cerca de 50.000 clientes directos a los que suma los clientes de redes de terceros. Trabajamos para varias entidades bancarias, la principal de ellas es el *bróker* de ING que nos aporta 110.000 clientes. El negocio de terceros es casi un *outsourcing* de la plataforma tecnológica, quiero decir que nos genera un margen realmente muy inferior a lo que es nuestro propio negocio. Y la gran diferencia es que el patrimonio medio del cliente de Renta 4 supera en casi diez veces al patrimonio medio del cliente de terceros... Eso da idea de nuestro perfil de cliente hoy por hoy. Tenemos experiencia de lo que es cliente de más bajo nivel de patrimonio financiero a través de las redes de terceros.

Nuestros 50.000 clientes nos exigen estar muy atentos a sus necesidades. Ellos nos dicen: nos gustaría tener tal producto, me gustaría cambiar este otro... Por ejemplo, abrimos por la noche a petición de clientes. Había poco negocio por la noche, pero había algo. Teníamos unos clientes que querían operar por la noche, por eso pusimos un pequeño equipo para poder operar a esas horas.



En nuestra vocación siempre ha estado actuar como divulgadores y pedagogos para explicar todo lo que puede afectar a la inversión financiera.

Hay que adaptarse siempre al cliente. Esto es un ejemplo de adaptación. Todas las innovaciones que tenemos ahora mismo en cartera proceden de peticiones de los clientes. Tenemos ya una cuenta de divisas muy simple y ahora nos piden otra mucho más transaccional, un depósito multidivisa, y, en fin, una serie de productos sugeridos por clientes.

Es lo que impulsa nuestro avance, el alimento básico de un modelo de negocio que tiene la bondad de estar siempre mirando al cliente. Esa actitud te permite ir ampliando la gama de producto, muy importante en nuestro modelo de negocio, porque, si eres una entidad especializada, tienes que tener ese pequeño punto de innovación, que curiosamente te lo da el cliente. No es que aquí haya una especie de laboratorio, sino que el cliente te indica la dirección a seguir.

Renta 4 ha sido la única Sociedad de Valores y Bolsa española que ha sobrevivido a la difícil independencia. Es la única de una generación que nacida con la reforma mercantil y financiera que permitió modernizar los mercados españoles y ponerlos a la altura de Londres, Nueva York o Fráncfort, pero que las abocó al capital extranjero... Este es un negocio altamente complejo y complicado en la gestión, en el que los clientes ponen permanentemente su fidelidad en juego porque están contentos siempre que ganan, pero no siempre ganan...

La tentación de vender siempre nos la han puesto ahí, pero nunca hemos entrado ni siquiera a hablar de una posible operación. En las grandes compraventas que se han hecho en España con otros colegas, en ninguna de ellas hemos dejado de tener la misma oferta que esos otros colegas. No hemos entrado en estas operaciones por dos factores.

El primero, la voluntad empresarial de seguir con el negocio; es una voluntad que se tiene o no se tiene. Supongo que llega un momento que te puedes cansar o desmotivar por muchas razones, ya no solo por cómo vaya la empresa. Puede ser que haya hasta razones personales provocadas por situaciones familiares, o percances, o cosas que en la vida te pueden hacer cambiar de opinión o de forma de ver las cosas. Aquí siempre ha habido una gran voluntad de continuar con la empresa por parte del equipo, en el cual me incluyo.

El segundo factor que ha movido los procesos de venta de otros colegas han sido las diferencias entre los socios. En la etapa más inicial de estas firmas suele haber un núcleo de varios socios con una fuerte personalidad. En nuestro caso, yo me quedé al final con Renta 4 al 100 %... Entiendo que la convivencia

en estas empresas pasa por momentos más felices y menos felices, más problemáticos y menos problemáticos. Esa convivencia a veces no es fácil, puede generar tensiones o diferencias que creo que han estado en alguna ocasión en el origen de esas operaciones de venta.

Cuando llegó la Ley del Mercado de Valores, en 1989, yo adquirí a mis socios el 100% de la firma con el apoyo de otros socios, básicamente familias, clientes, que se han mantenido en el capital y que han compartido siempre un modelo de negocio. Cada vez que ha habido alguna oferta para vender, lo he consultado con ellos y siempre me he topado con la misma respuesta: creemos que no es el momento y queremos seguir adelante... Eso ha sido muy importante.

Cuando hay diferencias, la voluntad empresarial decae. No porque el negocio vaya mal o bien, sino porque a veces son factores personales los que pesan en la toma de decisiones. En este mercado hay crisis recurrentes, no son fáciles de manejar y, a veces, provocan momentos complicados. En Renta 4, afortunadamente, siempre ha existido esa unión entre los socios para consolidar la idea de continuar con el proyecto.

Es cierto que, entre los clientes, siempre hay un grupo que podríamos llamar "difíciles", pero son muy minoritarios. La gran mayoría de clientes no son difíciles, ni pretenden ganar siempre, ni que hagas magia con su inversión. Nuestros clientes comprenden bien lo que son los mercados de inversión. Son inversores y, por tanto, saben lo que es invertir. Muchos de ellos han sido empresarios o lo siguen siendo... y cuando uno se adecúa bien a su perfil de riesgo y al perfil de lo que desean, no hace nada fuera de ese pequeño contrato inicial con el cliente. El cliente en general entiende bien y suele ser muy agradecido. Yo puedo decir tras casi 30 años de experiencia que el cliente es más fácil de lo que parece; simplemente no hay que hacer cosas raras; hay que hacer las cosas normales. Hay que hacer las cosas bien.

El cliente no espera que seas un genio capaz de adivinar siempre lo que va a pasar. El cliente espera profesionalidad, honestidad, y un precio correcto. En la vocación de Renta 4 siempre ha estado actuar como divulgadores y pedagogos para explicar todo lo que puede afectar a la inversión financiera: cómo vemos el año (al principio de año siempre tenemos unas 15 ó 20 presentaciones fuera de Madrid), hacemos muchos cursos a veces con otras entidades, presentación de fondos internacionales, inversión en países emergentes, en divisas, en derivados... Todo esto es muy rentable porque tienes un cliente que ya conoce lo que son los mercados.

Lo único que no se puede hacer con el cliente es darle expectativas que luego no se puedan ver cumplidas. Si a un cliente se le crea una expectativa de un beneficio altísimo, sin riesgo, evidentemente estará molesto, porque todos sabemos que eso no es posible. Si a un cliente le generas una expectativa razonable, ofreciéndole una gestión patrimonial con unos rendimientos razonables, con unos riesgos razonables dentro de lo que él quiera, no se verá defraudado por el hecho de que la Bolsa caiga.

Ha habido algún momento muy complicado. En otoño de 2008 era muy difícil explicarle al cliente que algunos productos de renta fija no tenían liquidez y además no tenían rentabilidades positivas. Si uno mira en términos retrospectivos, los mayores problemas de comprensión de cliente siempre se han producido en el ámbito de la renta fija y no de la renta variable. Cuando alguien compra renta variable sabe que sube, baja, o puede bajar muchísimo, pero siempre se ha tenido la idea de que la renta fija no baja nunca y de que es muy líquida. Eso no fue así en otoño de 2008 después de la quiebra de Lehman.

Hemos visto productos de renta fija de muy alta calidad que no tenían mercado y era muy difícil explicar al cliente que, a veces, para vender ese producto, era obligado bajar mucho el precio. Fue un momento un poco más delicado, aunque al final es lo mismo: la regla es tratar de explicarle bien las cosas al cliente. Este negocio, tal y como lo entendemos, es un negocio de patrimonio más que de corretaje. Un *bróker* mira el corretaje del día. Nosotros miramos el patrimonio y cómo va creciendo. Es un negocio, en ese sentido, muy agradecido: cada uno de enero tú abres con lo que ya tenías y vas acumulando. El presidente de un banco suizo a finales de los 80, me explicó que esto siempre es un negocio patrimonial, como una piedra que lanzas al estanque y va haciendo ondas... y es exactamente así. Si tienes claro este concepto, no te vas a llevar muchas sorpresas ni muchos disgustos, otra cosa es que haya épocas en las que el mercado no se mueve y tú generas menos negocio...

Después de 25 años en el mercado, el grupo Renta 4 emplea de media unas 300 personas, de las que 137 se localizan en los servicios centrales en Madrid y el resto se adscriben a la red propia de oficinas.

Es la parte del negocio que considero más difícil: la cultura corporativa, los equipos. Este negocio requiere personas cualificadas que tienes que formar permanentemente. Todos los años organizamos una serie de cursos, con la Escuela

de Formación del Instituto de Analistas y con otras entidades, para formar a las personas de la casa. Nuestra actividad requiere profesionales muy cualificados en términos financieros y en las áreas tecnológicas también. Aquí trabajan permanentemente en temas tecnológicos 35 personas de plantilla y a veces cogemos 10 ó 15 más para un proyecto específico. Y claro, aquí nace una dificultad: no se trata de cómo quieras hacer las cosas sino de cómo te condicionan los competidores. A veces un competidor ofrece el doble de sueldo a un profesional de esta casa. Nosotros siempre hemos tenido cultura de la austeridad de costes: tenemos el dinero que tenemos y, a veces, tampoco podemos pagar cifras que otros colegas pueden pagar. Se puede comparar con un equipo de fútbol: yo no puedo pagar tal fichaje o tal otro, y tengo que limitarme a la cantera y a lo que aquí se va haciendo. Ese ha sido nuestro modelo. Ha habido oleadas en las que te "tocan" a los profesionales de la casa. Yo recuerdo hace diez años, cuando las cajas de ahorros–muchas de ellas ya no existen–decidieron hacer banca privada y lo primero que se les ocurría era ir al director de Renta 4 en la plaza y ofrecerle ganar el doble de lo que ganaba en Renta 4. En esos casos, nunca hacíamos contraoferta, fichábamos a otra persona o ascendíamos a la gente de la casa. Al final, nuestra filosofía ha funcionado, hemos seguido creciendo y nos ha ido bien.

Hemos creado equipos con la idea de que aquí nadie es imprescindible. Eso nos ha llevado a renunciar a profesionales muy valiosos. Dicho eso, no se puede obviar que la persona que menos años lleva en el comité de dirección tiene 12 de antigüedad. Y alrededor de un 50% de nuestros profesionales en oficinas son personas cuyo primer y por ahora único trabajo ha sido y es Renta 4.

Hay una cultura propia, de la casa, que conocemos todos los que trabajamos en Renta 4. Unos la valoran y otros no. Siempre hemos tratado de tener una retribución correcta, un sistema de retribución variable que a algunos profesionales les genera también un elevado beneficio porque su área de negocio va bien. Partimos de la base de que las personas son muy importantes, pero todavía lo es más el cómo trabajan las personas contigo. Una persona no trabaja igual en Renta 4 que en otra compañía y nosotros tratamos de que sea así. Aspiramos a tener personas realmente buenas, que compartan una cierta filosofía. Hemos tratado de cuidar al máximo el modelo de trabajo, creando siempre la idea de equipo porque tampoco nos gusta una persona que se crea superior a los demás: eso no es bueno, y genera problemas de funcionamiento. Hemos trabajado así toda la vida, nos va bien, y hemos logrado bastante estabilidad en las personas. Y cuando han llegado las crisis, hemos procurado siempre que lo último que se

toque sea a las personas. En alguna ocasión llegamos a pedir rebajas voluntarias del sueldo para no tener que prescindir de empleo.

Solo exigimos que se trabaje de un modo metódico. Creo mucho en el trabajo metódico. El mercado es, en cierto modo, muy propenso a la volatilidad y al caos, genera mucha inestabilidad y procuramos trabajar con mucho método. En épocas de mucha alteración en los mercados, pedimos a nuestros profesionales que no estén tanto en la pantalla y que trabajen más pendientes de la cartera del cliente que de cómo se mueve el mercado, porque eso al final te altera mucho. No se trata de ser el más brillante del mundo sino de trabajar muy metódicamente y eso se lo hemos inculcado mucho a la gente. Incluso en la propia página web los mecanismos son muy estandarizados: cada semana o cada día hay unos comentarios, unas propuestas, una descripción de productos muy metódica para que el comercial pueda trabajar con su cliente. Nos ha funcionado bien: aquí las personas son muy constantes, muy disciplinadas, no se desfondan y, eso, es fundamental.

Juan Carlos Ureta es un lector impenitente que viaja siempre con un libro en su cartera. Apasionado del mar, la pesca y el senderismo, en busca del equilibrio personal, bebe en la experiencia de la historia antigua y la vida de Roma. Convencido de que en la historia se aprende todo, incluso la gestión de inversiones, es capaz de encontrar paralelismos entre el auge y caída de los césares y la crisis actual. Los libros y la historia le dicen que detrás de un buen inversor hay un gran lector.

Como todo en la vida, el equilibrio personal se logra trabajándolo. Este negocio requiere muchas horas, con funciones directivas muy absorbentes. A cambio, te permite mayor libertad: uno puede trabajar muy bien desde una casa de veraneo porque no es un trabajo que requiera una presencia física, muchas veces es leer un informe, unos números, analizar cómo va la compañía. Pero hay que trabajar mucho para compatibilizar tu trabajo con tu familia, con tus momentos de ocio. El equilibrio hay que saber trabajarlo y tener la voluntad de trabajarlo. Hay que intentar poner cada cosa en su sitio, aprender a convivir con la tensión... Es un aprendizaje muy importante con la familia y con el equipo, porque a veces tiendes a echar la culpa al equipo por cosas que el equipo no tiene la culpa. No se puede culpar a nadie de cosas que ocurren en unos mercados con un nivel de imprevisibilidad tremendo.

Todo esto supone una tarea constante, permanente, que forma parte de esos intangibles que hay que aprender a trabajar en la práctica en el día a día.

A veces, ese problema lo ves mejor en otro que en ti. Es ahí cuando tienes que aprender, cuando alguien desata una tensión y ves que se está equivocando. Son cosas que forman parte del aprendizaje de toda persona con responsabilidades altas en cualquier ámbito. Es la parte más difícil pero más importante. Los que tenemos formación jurídica estamos un poco mejor preparados para ponernos en el otro lado, ver la situación desde otra perspectiva. Es muy importante.

Las aficiones ayudan también a ese equilibrio. Yo me he aficionado al fútbol por mis hijos. En teoría, como buen bilbaíno, era del Athletic. Me sigue gustando el Athletic, pero ahora soy del Real Madrid, desde que mi hijo con cinco años ya llevaba la camiseta de Raúl. El fútbol es además un *hobby* muy interesante porque me permite estar bastante tiempo con mis hijos. Me gusta el excursionismo. Nunca he practicado la escalada pero mi padre era un gran montañero y a mí me encanta andar. No he logrado coger el gusanillo del golf ni el de la caza, prefiero la montaña y el mar. Pero mi gran afición de verdad es la lectura.

Siempre tengo algún clásico en cartera. Un historiador que me hace disfrutar es Niall Ferguson, autor de *Civilización.* Hace un año Ferguson me impresionó con su *The Ascent of Money*, un ensayo sobre la historia del dinero que es fundamental para entender esta crisis. Suelo releer algunos de mis favoritos, por ejemplo, *La vida de los doce césares*, de Suetonio, una joya, y por supuesto, ni un verano sin *El principio de Peter,* de Laurence J. Peter, otro de mis clásicos de bolsillo. Hace tiempo que quiero enfrentarme a *Las memorias de ultratumba*, de Chateaubriand, un autor que me interesa mucho. La historia de Roma me atrae muchísimo. Por ejemplo, *La vida de los doce césares* es en mi opinión el libro que mejor describe la vida de Augusto, un emperador muy poco conocido pero de una gran magnitud histórica.

En estos libros se aprende todo. En la historia se aprende todo. Había un famoso inversor, Graham, considerado el padre de la "inversión de valor", al que uno de sus discípulos le preguntó: "¿Qué debo hacer para ser un buen inversor, para ser un buen gestor de inversiones?". Graham le dijo: "Simplemente, lee mucha historia y muchas biografías". Nada más. La historia es muy importante para entender bien la gestión de inversiones. Ferguson me ayudó a entender un poco mejor esta crisis financiera y monetaria. En la historia de Roma está todo y es especialmente rica para estudiarla. Por ejemplo, se puede ver perfectamente cómo ese cuerpo vivo que es Roma entra en crisis y tiene capacidad de volver a recuperarse económicamente y volver a ser importante. Es impresionante y a la vez muy instructivo.

Joan Uriach Marsal
Corporación Uriach

Joan Uriach Marsal
Corporación Uriach

Presente en más de 150 países, con más de 170 años de historia a sus espaldas, Corporación Uriach ha logrado ser siempre un referente en el sector de la salud en España. A sus 83 años, Joan Uriach Marsal asegura que "no deja de aprender". Tener las ideas claras, saber comunicarlas y no tener miedo a los cambios han sido valores claves en su gestión.

Las empresas tienen que tener cara, ojos y oídos

Somos una compañía familiar en la quinta generación y me enorgullece. Me gusta que las empresas tengan cara, ojos y oídos; esto no ocurre en las multinacionales. La historia de la empresa comenzó en 1838, en el barrio del Borne (Barcelona), cerca de la catedral de Santa María del Mar, con un negocio de droguería. Su primer propietario, don Rafael Villaclara, un hombre rico, hijo de payeses, había levantado una empresa importante donde se vendía de todo: desde azúcar hasta caramelos, polvo de carbonato cálcico –que era un reconstituyente–, miel, etc. Allí entró a trabajar de dependiente mi bisabuelo, Joan Uriach i Feliu, con 14 años. Él siempre contaba que, como vivía a las afueras de Barcelona, para no tener que ir y volver, se quedaba a dormir en la tienda. En invierno dormía debajo del mostrador y, en verano, encima, para estar más ventilado.

En 1860, al señor Villaclara se le habían ido muriendo sus hijos y el único que le quedaba, Ramón, no quería hacerse cargo del negocio familiar. Fue cuando se planteó que podría vendérselo a su fiel empleado, colaborador suyo desde hacía mucho tiempo: al señor Joan Uriach i Feliu. Así fue como aquel joven, que trabajaba y vivía en la droguería, se hizo cargo de la tienda de manera definitiva.

A partir de ahí, el negocio fue creciendo y nuestro fundador tuvo el gran acierto de abrir la droguería a las especialidades farmacéuticas de uso industrial. Fue en este momento, en 1871, cuando se asoció con el farmacéutico Alomar y, después, cuando este fallece, mi bisabuelo recuperó el 100% del negocio y constituyó Uriach Y Cia.

En aquella época fue un visionario. ¡Tuvimos la suerte de tener un visionario en la familia! La principal actividad del negocio durante esos primeros años fue la venta de productos químicos y perfumería, pero ya a finales de siglo abrió un laboratorio y consiguió la representación de varias compañías norteamericanas. Esa decisión supuso la posibilidad de dotar a la empresa de nuevas expectativas y posibilidades de crecimiento, como la adquisición de un gran y enorme almacén en las proximidades. El almacén pronto pasó también a ser residencia de la familia recientemente ampliada con el nacimiento de la segunda generación. Mi bisabuelo se casó con su prima hermana Josefina Uriach Vallés y fundó la familia Uriach i Uriach. El papel que jugó mi bisabuela fue

clave porque era muy práctica. Él se dedicaba a las cosas de la empresa y ella a todo lo demás: cuidaba a los aprendices que en aquella época no cobraban nada; se quedaban en casa y ella era la que se encargaba de darles de comer, de vigilarles, cuidarles... y de otras muchas cosas más. Los Uriach i Uriach tuvieron 11 hijos, pero la mayoría murieron de infecciones hoy desterradas: difteria, cólico y otras muchas enfermedades que ahora prácticamente no existen gracias a los antibióticos, que supusieron un giro radical.

De los cuatro hijos que sobrevivieron, Joaquín, el mayor, fue alejado de los estudios superiores para, años más tarde, hacerse cargo del negocio ya familiar. Comenzó como aprendiz, pero luego, con el tiempo, conseguiría ampliar y consolidar la incipiente empresa cuyos productos ya cubrían la totalidad del espectro terapéutico de la época. Joaquín Uriach Uriach pasó a ser el máximo responsable de la empresa, como marcaba la tradición de *l'hereu català*. Sus hermanos menores, Francisco y Trinidad, estudiaron Farmacia y Comercio para colaborar en la gestión del negocio.

El paso gradual de droguería a industria siguió firme con el traslado, en los primeros años del siglo XX, a una zona industrial, alejada del centro de la ciudad, en la calle Degà Bahí, y, curiosamente, cercana al barrio que vio nacer al fundador. Será aquí donde se inicien las actividades de investigación con el primer laboratorio, dirigido por Francisco Uriach Uriach, más orientado a los farmacéuticos que a los médicos y con clara vocación exportadora de la mano de Trinidad Uriach Uriach.

En 1925 la empresa se constituyó en sociedad anónima, Uriach Y Cia. En 1929 Uriach era –en capital y ventas– uno de los primeros laboratorios del país, aunque el negocio de droguería y la representación de marcas extranjeras seguían siendo claves. En vísperas de la guerra civil, gracias al negocio mayorista y a la representación de más de 100 casas españolas y extranjeras, Uriach Y Cia. era ya la segunda empresa del entonces modesto sector farmacéutico en España.

El inicio de la Gran Guerra Europea, unido a la neutralidad española y al momento óptimo de la empresa, tanto en fabricación y distribución de productos propios como de exclusivas extranjeras, produjo grandes efectos en el floreciente negocio familiar con una gran expansión económica.

Se aprovechó este momento para un nuevo cambio de ubicación de las oficinas. El laboratorio continuó en la calle Degà Bahí y las oficinas se movieron

de Montcada a Bruch, donde se situaron en la planta baja los despachos, almacén, venta al menor y al mayor y, en los pisos superiores, viviendas unifamiliares en alquiler que con el continuo crecimiento de la empresa pronto pasaron a ser oficinas. La Barcelona antigua se convierte en la moderna y modernista ciudad condal y, paralelamente, la tienda se transforma en incipiente industria con unos 60 empleados.

En esta época se comercializan productos como la Fosfatina y la Magnesia Bishop, ambas de gran éxito comercial. Este hecho favoreció la transformación de la empresa en sociedad anónima, J. Uriach Y Cia., especializada ya en productos propios y en licencias extranjeras.

Cuando estalla la guerra civil, la empresa fue colectivizada, intervenida por el gobierno y, en ese momento, se salvó la situación porque mi padre, Joan Uriach i Tey (tercera generación), que había estudiado Comercio, fue elegido por los obreros como director de la empresa. Así, más o menos, se logró salvar la situación. Pero con el transcurso de la guerra las existencias de materias primas descendían, importar era imposible y los cupos no eran ni suficientes ni adecuados para conseguir una producción óptima en cantidad y calidad. Paralelamente, la movilización de los obreros y los diferentes decretos sociales impedían el desarrollo empresarial. Después de la guerra, la familia recuperó la propiedad, pero hubo que partir prácticamente de cero y la Segunda Guerra Mundial agravó todavía mucho más la situación por las dificultades en el comercio exterior.

A pesar del aislamiento estatal, los cambios económicos y sociales que se producían en Europa, sobre todo al acabar la Segunda Guerra Mundial, fueron un impulso y un objetivo en el horizonte para los industriales más visionarios como Joan Uriach i Tey que inició un cambio en la estructura del negocio orientándolo definitivamente al futuro. El negocio dejó de ser una droguería al mayor con un laboratorio complementario para constituirse sobre todo en laboratorio y potenciar la investigación como eje de la que será la futura industria farmacéutica. Todo esto a pesar de que su formación académica no fue la farmacéutica, sino la comercial.

La única alternativa para salir adelante era industrializarse, fabricar especialidades nuevas y afianzarse en el mercado interior. Como respuesta a la situación, mi padre creó en 1941 el Instituto Farmacológico Experimental Biohorm, para imponerse como una gran marca farmacéutica independiente

aunque siempre vinculada a Uriach. La apuesta por la investigación fue un cambio muy importante en la estructura de la empresa, el embrión futuro de la industria farmacéutica. Esto permitió crear una industria nacional: dejamos de lado las exclusivas y las licencias para centrarnos en productos propios; lanzamos algunas especialidades, muy bien publicitadas, que tuvieron un enorme éxito en el mercado, como la famosa Biodramina.

Recuerdo que un día, en casa, se planteó un debate. Los más jóvenes, que habíamos leído revistas y películas francesas y norteamericanas, sabíamos que había un producto para los mareos y que lo tenían en secreto. El producto había nacido porque los soldados aliados, cuando desembarcaban en sitios como, por ejemplo, Normandía, si bajaban mareados o vomitaban, no se podían defender y eran carne de cañón...

España en aquellos años tenía muy malas carreteras. Desde Barcelona a Valencia tardábamos un mínimo de cuatro o cinco horas, con carreteras llenas de curvas, mal peraltadas... Todo el mundo se mareaba. Y además había llegado el Seat 600, donde se metía toda la familia, y lo más probable era que alguno acabase mareándose o vomitando. Había que solucionar eso. Fue cuando nació la Biodramina antimareos.

También lanzamos Nico-Hepatocyn (regulador del hígado y laxante) y Bio-Digest (que regulaba el aparato digestivo infantil). Con esta nueva orientación, el negocio fue creciendo hasta que se comprobó que con las estructuras existentes (las oficinas en la calle Bruch y el laboratorio de Degà Bahí) no era posible pasar a un nivel más elevado. De esta manera, se pidió al arquitecto Ribas i Piera que erigiera un nuevo complejo centrado en la investigación y, a principios de los años 60, se inauguró en la calle Degà Bahí, antigua sede a principios de siglo, el centro de investigación Uriach unificado.

En este periodo accede a trabajar en la empresa la cuarta generación. Joan Uriach Marsal será el primer Doctor en Farmacia en alcanzar la presidencia. Con esta incorporación, la orientación investigadora se acentuó aún más y se sintetizaron nuevas sustancias que permitieron la producción de nuevos y mejores medicamentos.

Uriach i Tey, mi padre, se casó con Mercedes Marsal y tuvieron tres hijos: yo, que heredé el negocio, y mis dos hermanas, Mercedes y Matilde. Somos la cuarta generación, y la quinta son mis hijos, los Uriach Torelló.

Nada más terminar la carrera de Farmacia en Barcelona, en 1955, me puse a trabajar inmediatamente en la empresa. Siempre me había gustado estudiar y tuve la suerte de que me dieran el Premio Extraordinario de Fin de Carrera. Cuando entré a trabajar, mi padre me dijo: “Tienes que ser doctor”. Creo que se equivocó, porque el doctorado podría haberlo hecho poco a poco, pero él dijo: “Cuanto antes mejor”. Viajé a Madrid, contacté con varios profesores e hice el doctorado (de hecho, muchos me llaman “el doctor Biodramina”). También recuerdo que en aquella época me parecía mucho al jugador de fútbol Kubala. Me hicieron una entrevista en el bar La Elipa de la calle Alcalá, que ya no existe, para una revista que se llamaba *Farmacia Nueva* y me llamaban “el Kubala de la farmacia”.

En Madrid me fue bien, progresé poco a poco con las relaciones públicas y profundicé en contenidos que me llevaron a impulsar la investigación; algo que para mí es clave, porque creo en ella y en nuestra empresa ha sido algo fundamental. Nosotros hemos sido los impulsores de una investigación muy rigurosa que ha elevado el nivel medio. Un ejemplo es la comercialización, en la década de los 80, de Disgren (triflusal), molécula de investigación propia, que llegó a ser un antitrombótico de referencia dentro del mercado de los antiagregantes plaquetarios. Otros productos de investigación propia fueron: flutrimazol (antimicótico), glisentida (antidiabético oral), brovanexina (mucolítico) y flupamesona (corticoide tópico).

Joan Uriach Marsal, a lo largo de su trayectoria profesional, ha desarrollado una gran labor científica y cultural. Miembro de varias academias de medicina y farmacia en España, Francia y México, ha sido el principal impulsor de la Fundación Uriach, que desarrolla y premia trabajos en la investigación y divulgación científica.

En aquellos años, al lado de su padre, Joan Uriach Marsal puso en marcha el primer departamento de I+D –uno de los primeros en España– y poco después creó la filial Urquima para comercializar estos nuevos productos a escala industrial. Al mismo tiempo comenzó a establecer colaboraciones con laboratorios extranjeros, abriendo una primera delegación en Lisboa que les sirvió de plataforma para explorar los mercados latinoamericanos.

Después del doctorado, mi padre me envió al extranjero. No precisamente a aprender inglés, que es una laguna que tengo; hablo francés e italiano

El líder nace, pero también se va formando y los momentos de crisis son buenos... Yo creo que con lo que ahora se está viviendo, de esta crisis saldrán buenos políticos y buenos empresarios.

correctamente y el alemán lo entiendo. Del inglés sé lo típico, pero si me tocara hablarlo tampoco me moriría de hambre.

Mi padre me recomendó: "¡Tú espabílate y haz relaciones! Y que te inviten los de Ciba Geigy, los de Roche...". Me dediqué a visitar a todos los franceses, a los italianos, americanos... aunque a América no íbamos tanto porque ellos recalaron comercialmente en Europa después de la Segunda Guerra Mundial.

En 1986 muere mi padre. Siempre me había dicho: "Esto no se puede vender, esto vale mucho dinero". En aquel momento había nueve miembros de la familia trabajando en la empresa. Teníamos muy buenos resultados, sobre todo con la Biodramina. Decidí comprarles a mis primos su parte y aceptaron encantados. Así, se alivió el peso familiar en la empresa. Todo se hizo bien porque en una empresa familiar no puedes reñir. Yo procuro inculcarles esto a mis hijos. Así me quedé solo al frente del negocio –como el fundador que dormía encima del mostrador– y me pregunté: "¿Qué quieres hacer?". "En primer lugar: ¡organizarme!".

Lo primero que hice fue buscar buenos consejeros externos y crear un protocolo familiar que firmaron todos. Entre otras condiciones, se estableció que todos debían tener una carrera y haber estudiado en el extranjero. Decidí suprimir la ley sálica, porque a veces eso de que el primogénito sea el heredero de la gestión puede funcionar cuando el negocio es muy pequeño, pero cuando es grande, a lo mejor *l'hereu* es el menos capacitado y no me parecía justo, como tampoco lo es que se queden fuera las mujeres, como ocurría anteriormente. Cuando hubo que decidir quién sería el presidente o el primer ejecutivo, como padre, me encontré en un compromiso: quieres a todos los hijos por igual y decidir un tema así es complicado. Entonces fueron ellos los que tuvieron la buena idea de decir: "Nosotros mismos nos vamos a elegir". Dicho y hecho, pusimos en un papel las condiciones que creíamos que debería tener esa persona: dotes de mando, carisma... En la votación, Enrique había ganado por décimas y no por cinco o diez votos que era lo establecido. Cuando íbamos a repetir la votación, Joaquín, que es un señor, dijo: "Yo me retiro, que salga Enrique".

Lo primero que le dije a mi hijo Enrique en aquel momento fue que en una empresa familiar no puede haber peleas entre la familia. Se pueden tener relaciones familiares mejores o peores, pero uno no se puede pelear. También le dije que había que ser serios y pagar a los trabajadores. Esto es ¡importantísimo! Y le

hablé también de la necesidad de dar ejemplo. Para mí dar ejemplo es muy importante. Yo nací el 9 de julio de 1929, la misma fecha que Hassan II y Bob Hope; he cumplido 83 años y aquí estoy. Vengo a trabajar todos los días.

Actualmente, la gestión del grupo está dividida en varios órganos de gobierno: la Asamblea Familiar –presidida por Joan Uriach Marsal que reúne a todos los miembros de la familia Uriach mayores de 25 años, accionistas o potenciales accionistas–; un órgano de gobierno corporativo, el Consejo de Familia –presidido también por Joan Uriach Marsal e integrado por todos los accionistas de la familia–, en el que se adoptan decisiones estratégicas y la configuración del Consejo de Administración. Este Consejo de Administración estuvo presidido en una primera etapa por Enrique Uriach Torelló y desde noviembre de 2012 por su hermano Joaquín y, además de los consejeros de la familia, tiene consejeros independientes. El consejero delegado, nombrado por el Consejo de Administración, recae desde el año 2010 en personas que no pertenecen a la familia. Al consejero delegado reportan los directores generales de las cinco unidades de negocio del grupo.

Creo que he transformado positivamente el negocio. Está mal que lo diga yo, porque puede parecer un poco pretencioso, pero este cambio estructural fue importante. Me parece clave que una empresa sepa ir adaptándose. Si tienes que cambiar, no tienes que tener miedo. Nosotros hemos ido evolucionando y ahora estamos centrándonos mucho en el OTC, en las plantas medicinales, con Aquilea... Vendemos una cantidad de fucus impresionante y en exportación nos va bien.

Presente en más de 150 países, el grupo, a finales de 2011, tenía cinco unidades de negocio: Uriach Pharma, que actúa en más de 55 países con el objetivo de comercializar especialidades farmacéuticas de prescripción médica, derivadas de su I+D, así como licencias de otras compañías multinacionales; Uriach-Aquilea OTC, división encargada de los productos de venta sin receta, con más 40 millones de euros de facturación; Pharmegenus, que nació en 1997 para dar respuesta a la demanda de genéricos; la división de Contract Development and Contract Manufacturing, destinada a la fabricación de productos sólidos y semisólidos; y Urquimia, que es la fábrica de productos químicos de Uriach, centrada en la investigación y desarrollo de principios activos para el mercado

farmacéutico, cuyo plan de crecimiento pasa por potenciar la fabricación de genéricos destinados al mercado europeo.

Además de la flexibilidad para adaptarse a los cambios, en la gestión también es muy importante tener las ideas claras y saber transmitirlas, creando ilusión y unión en el equipo para que todos trabajen, suden la camiseta y golpeen al balón en la misma dirección. En este sentido, la comunicación es fundamental para el liderazgo, y también es básico rodearse de un buen equipo. Los proyectos no los puede hacer una sola persona y menos en estos tiempos, donde todo es muy grande. Yo no paro de aprender. El líder nace, pero también se va formando y los momentos de crisis son buenos... Yo creo que con lo que ahora se está viviendo, de esta crisis saldrán buenos políticos y buenos empresarios.

Otro valor muy importante es la sobriedad. Me gusta ser sobrio en todo. Me gusta ir con un coche que no falle, ¡pero no con un cochazo! Yo creo que en España hay personas muy ricas y muy sobrias, por ejemplo, Amancio Ortega, de Inditex, que no le conozco, pero es un empresario que me encanta. No todos son así, hay también muchos empresarios que de sobrios no tienen un pelo y hay sueldos que no comprendo. Por muy inteligente que se sea, es difícil de entender esos sueldazos. Es otra manera de ver la vida.

En 2011, la compañía cerró con 550 empleados y facturó casi 127 millones de euros, de los cuales más del 77% provinieron del mercado nacional y el resto del internacional.

Algunos piensan que en este sector no hay sitio para las empresas medianas, pero sí lo hay, aunque es obvio que cuanto más grande, mejor, porque tienes más músculo. Sinceramente, es una pena que a la industria farmacéutica no se le haya ayudado más con dinero público porque éramos de los más preparados en España. No teníamos dinero para tirar un cohete e ir a la luna, pero teníamos una tradición farmacéutica, médica y química, muy buena.

Tenemos empresas familiares en el sector, pero el problema que ha habido hasta ahora es que somos demasiado iguales y no tiene sentido que un socio con muleta se una a otro cojo que lleva la otra muleta en el mismo brazo. Todos hemos hecho más o menos lo mismo en investigación, etc., y ahora estamos pagando las consecuencias.

En estos momentos tenemos ofertas en el mercado, pero yo no tengo tentación. Yo me quiero morir aquí. Reconozco que quizás mi postura no es válida, porque hay veces que hay que asociarse y crecer. Pero si te asocias, tiene que ser con una buena empresa, equivalente más o menos a la tuya. Si te vas con una multinacional o una empresa más grande, corres el riesgo de que te absorban en cuatro días. Nuestro negocio es familiar y a mí esto me enorgullece. Como ya he dicho antes, me parece muy interesante que las empresas tengan cara, ojos y oídos.

Por eso estamos buscando empresas, a poder ser familiares, más o menos de nuestro tamaño, para que, juntos, podamos hacer una empresa más grande y seguir luchando con ilusión.

En los últimos años se ha generado un mayor interés hacia los emprendedores, cuyas iniciativas contribuyen a acrecentar el dinamismo y la innovación empresarial. Pero no es una actividad nueva en nuestro país y hay quienes ya han aplicado con éxito sus fórmulas.

Los 20 emprendedores que conforman este libro nos describen de una forma personal, directa y amena cómo han dedicado y dedican su vida profesional a emprender, a transformar sus ideas e iniciativas en actividades empresariales sólidas y productivas, que merecen nuestro reconocimiento y aliento y que guían con su ejemplo vital a quienes tienen alma de emprendedores y a quienes forman parte de sus proyectos.

Joaquín Arias López Grupo Vectalia
María Benjumea Cabeza de Vaca Infoempleo
Pedro Luis Cobiella Suárez Grupo Hospiten
José Cosmen Adelaida ALSA
Juan Luis Durich Esteras Cooperativa Consum
José María Fernández Sousa-Faro Zeltia
Josep Ferrer Sala Freixenet
Juan Manuel González Serna y Lucía Urbán López Grupo Siro
Benito Jiménez Cambra Congelados de Navarra
Juan Lladró Dolz Lladró
Ana María Llopis Rivas Ideas4all
José Luis Manzanares Japón Ayesa
Francisco Martínez Cosentino Grupo Cosentino
Javier Nieto Santa Santa & Cole
Manuel Peláez Castillo ECISA Corporación Empresarial
José María Rivera Trallero Estrella Galicia
José Sánchez Rodríguez Grupo JSP
Hugo Sigman Grupo Chemo
Juan Carlos Ureta Domingo Renta 4
Juan Uriach Marsal Corporación Uriach

KPMG
cutting through complexity™