

Los que dejan huella II



20 historias
de éxito
empresarial



José Antolín | Gabriel Barceló | Tomás Fuertes | José García Carrión | Antonio Gassó | Clemente Gómez de Zamora | Clemente González Soler | Juan Ramón Guillén | Oriol Guixà | Inés Juste | María José López de Heredia | José María Losantos | Federico Michavila | Juan Molins | José Miguel Moreno | Carlos Manuel Rodríguez Peláez | Enrique de Sendagorta | Alfonso Soláns | Roberto Tojeiro | Rosa Tous



Los que dejan huella II

Edición

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

Coordinador

Jesús Martínez de Rioja

Fotógrafo

Fernando López

Ilustrador

César Sebastián

**Dirección de arte,
realización y diseño:**

Rodríguez y Cano
www.rodriguezycano.com

© 2016 KPMG, S.A., sociedad anónima española y miembro de la red KPMG de firmas independientes, miembros de la red KPMG, afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza. Todos los derechos reservados.

ISBN

978-84-608-7718-9

Depósito Legal.

M-13709-2016

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 sea exacta ni 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 II

**20 historias de
éxito empresarial**







Prólogo

A veces es difícil determinar las razones por las que una persona decide ponerse al frente de un proyecto empresarial. Pasión, necesidad, visión, sentido del deber... Los motivos pueden ser diversos. Y no siempre coinciden.

Este libro recoge veinte historias de éxito. Nombres propios y personalidades que, aunque muy diferentes, forman parte de ese universo común que es la empresa familiar. De ese colectivo que constituye la columna vertebral de la economía española y que está compuesto por más de un millón de compañías, que dan trabajo a casi siete millones de personas y que generan cerca del 60% de la producción del sector privado, tal y como recoge el estudio *La Empresa Familiar en España (2015)*, elaborado por el Instituto de la Empresa Familiar (IEF) y su Red de Cátedras.

España no se entiende sin sus empresas familiares. Su comportamiento durante la crisis, al igual que su capacidad de anticipación y reacción, han permitido sentar las bases de la recuperación económica a la que nuestro país empieza a asomarse.

Su contribución a la puesta en valor de la Marca España es también destacable, con múltiples aportaciones, a veces intangibles e incluso poco conocidas por la sociedad. Por ejemplo, proporcionando un mayor acceso de la mujer a puestos directivos, favoreciendo la búsqueda permanente de nuevos mercados o manteniendo el empleo aun a costa de su propia rentabilidad.

Los protagonistas de este libro –veinte nombres entre más de un millón– representan de una manera muy fiel lo que es la empresa familiar, sus valores y sus elementos diferenciales.

Es fácil reconocer en todas estas historias el compromiso de la empresa familiar con su país, con la sociedad y con las nuevas generaciones. Una actitud que va más allá de lo coyuntural y que a veces incluso supera cualquier sentido práctico.

Son las empresas las que vertebran el territorio, crean riqueza y empleo sostenible y ayudan, en igual medida, al desarrollo de las regiones y al mantenimiento y la mejora del Estado de bienestar.

Las empresas familiares generan efectos sociales beneficiosos que trascienden

a ellas mismas, según recoge el estudio *Una visión de la empresa familiar excelente*, realizado por KPMG para el IEF. Allá donde hay implantada una empresa familiar encontramos unas relaciones laborales de mayor calidad y un impacto amortiguador en los ciclos económicos, cuestiones que se traducen en un menor nivel de conflictividad y una mayor estabilidad social.

También se aprecia en nuestros protagonistas una virtud ciertamente en desuso en la sociedad actual, como es la visión a largo plazo. Una obligación siempre incómoda, pero que resulta imprescindible en este universo.

El empresario familiar no es el dueño de su empresa, es tan solo un custodio de un patrimonio que ha de transmitir, en las mejores condiciones posibles, a la siguiente generación. Nosotros no heredamos la tierra de nuestros padres, la tomamos prestada de nuestros hijos.

Los veinte empresarios elegidos por KPMG para protagonizar este volumen son también un ejemplo de adaptación al cambio. Incluso, podría decirse que ellos y sus compañías son en sí mismos motores de la transformación de nuestra economía, nuestra sociedad y nuestra cultura.

La vida de los empresarios familiares está llena de trabajo y noches en vela. De comienzos difíciles y de crisis y oportunidades. De metas inciertas. También de sueños e ilusiones y, por supuesto, de dejar en el camino las huellas que han de seguir sus sucesores.

Javier Moll

Presidente del Instituto de la Empresa Familiar



Ejemplos de liderazgo

Los tiempos de incertidumbre suelen ser momentos propicios para que emerjan los líderes. En una época como la actual, marcada por transformaciones económicas propias de una nueva era y por tanto no exentas de títu-beos y escepticismo, resultan más necesarias que nunca las personas capaces de fijarse metas, tomar decisiones difíciles e implicar a su equipo en la consecución de los objetivos marcados. El liderazgo implica precisamente eso: ser capaz de guiar a otros hacia un camino o una dirección concreta consiguiendo que el grupo se mantenga motivado, entusiasmado y comprometido.

La historia ha avanzado siempre gracias a la determinación de los líderes y el empuje de quienes les siguen. Su afán de superación y la capacidad para anticiparse a los cambios han sido dos de las cualidades que más han destacado en las personas que aparecen reflejadas en esta segunda edición de *Los que dejan huella*, una publicación que pretende recoger la historia y visión de veinte emprendedores que han sabido continuar, impulsar y transformar proyectos empresariales que en muchos casos iniciaron antecesores suyos.

No cabe duda de que el progreso económico que ha vivido España en las últimas décadas es el resultado de un gran esfuerzo colectivo. Pero también conviene resaltar las contribuciones que, de manera individual, han hecho y están haciendo los emprendedores y empresarios que forman parte de este libro, que han sabido adaptarse a los cambios, sobreponerse a las dificultades, desarrollar y llevar adelante un proyecto con personas cercanas y de alto valor, en definitiva liderar dando ejemplo.

Porque conviene detenerse ante aquellas personas que han actuado durante décadas como líderes y han logrado convertir proyectos empresariales en referente para situarlos en lo más alto del tejido productivo en España. Son hombres y mujeres que guardan en común valores como la determinación, la tenacidad, el esfuerzo y el afán de superación, además de la pasión por sus negocios, todos ellos activos intangibles que interactúan como verdaderas palancas de crecimiento e innovación.

El resultado de ese emprendimiento constante son grupos empresariales que representan por derecho propio el mejor hacer del tejido productivo de nuestro

país. Todos ellos con una convicción clara sobre la necesidad de crecer en un mercado global, de fomentar la capacidad de innovación y transformación para adaptarse a este entorno cambiante y de seguir generando riqueza y bienestar social desde diferentes ámbitos.

El lector encontrará en estos veinte relatos, reflexiones y opiniones sinceras, algunas anécdotas de interés y, sobre todo, lecciones de vida y actitud. A través de su lectura conseguimos entender cuáles son los hilos conductores de este grupo de emprendedores, que han tenido la enorme responsabilidad de asumir y hacer todavía más grande y consistente su proyecto empresarial.

También son coincidentes en todos ellos factores como la fuerza de voluntad, la perspicacia o la intuición que han influido en la senda del éxito en sus respectivas iniciativas, con amplia diversidad geográfica y sectorial, desde la variada industria o la ingeniería puntera hasta la producción y distribución de productos de consumo diarios pasando por otros referentes del sector turístico, químico-farmacéutico de alimentación o de la industria de la moda y complementos. Son empresas con la más alta consideración en sus respectivos ámbitos de negocio, y que si las agrupamos en un grupo empresarial serían un referente internacional con más de 60.000 empleados y una facturación de más de 10.000 millones de euros.

Por supuesto, España atesora multitud de exitosos proyectos empresariales que reúnen méritos sobrados para formar parte de esta iniciativa pero seguro que coincidimos en que los hombres y mujeres que conforman esta iniciativa merecen nuestro reconocimiento y han marcado y están marcando una huella muy positiva en la sociedad. En nombre de KPMG quiero felicitarles por su trayectoria y agradecerles su colaboración para compartir las claves de su éxito empresarial y que sirva de ejemplo práctico en el que se puedan mirar nuevos emprendedores.

Espero que disfruten con su lectura.

John Scott
Presidente de KPMG en España



Introducción

Los empresarios que protagonizan esta segunda entrega de *Los que dejan huella* hablan desde su experiencia personal sobre esos proyectos que han emprendido o que están desarrollando con un profundo espíritu transformador del mundo y de la sociedad. Muchos de ellos son poco conocidos para el gran público pero sus respectivas historias marcan un camino a seguir y están salpicadas de alusiones al entorno: la economía, la sociedad, la cultura, la educación, la historia...

Cuando empresas y empresarios cruzan el umbral de la madurez, los beneficios ya no son el único objetivo. En las experiencias vitales que narran los protagonistas, he percibido en esta ocasión con más claridad cómo sus corazones laten con una inusitada fuerza creadora, empeñados cada uno a su manera en destacar el valor de las personas y en generar riqueza para la sociedad. Conviene insistir, más en este tiempo propenso a los relativismos, en que los buenos empresarios no tienen como objetivo exclusivo hacer beneficios y en que estos tienen un carácter más instrumental que final. En esa línea, ya casi nadie pone en duda que la vida económica es una realidad de múltiples dimensiones y en todas ellas debe haber respeto a la reciprocidad. Los entrevistados nos ofrecen las claves de cómo han sido capaces de dar forma y organización a sus ideas y de cómo, sin renunciar al beneficio, quieren ir más allá de la lógica del intercambio de cosas equivalentes y del lucro como un fin en sí mismo.

Sus ideas y sus decisiones podrían enmarcarse muy bien en las palabras del Papa Francisco en su última encíclica *Laudato Si, sobre el cuidado de la casa común*: “En la actual realidad social mundial, más allá de los intereses limitados de las empresas y de una cuestionable racionalidad económica, es necesario que siga buscando como prioridad el objetivo del acceso al trabajo por parte de todos”. Y añade: “Dejar de invertir en las personas para obtener un mayor rédito inmediato es muy mal negocio para la sociedad”.

La lectura de los testimonios que recoge este libro nos invita casi irremediablemente a tratar de saber más y a conocer mejor a sus autores, a intercambiar ideas con ellos, a dialogar sobre las raíces del éxito o sobre el fondo más íntimo de sus criterios de gestión, siempre distintos, singularísimos, personales e intransferibles. Precisamente porque ellos se reconocen capaces de ir más allá del beneficio para hacer algo más y mejor con la creación y la gestión de sus

empresas. Estas veinte historias rezuman compromiso y, como diría uno de sus protagonistas, Enrique de Sendagorta, “*afecto a la empresa*”.

Ahora, cuando tan necesitada está la sociedad de reivindicar a los empresarios, los actores de estas 20 historias de éxito exhiben con orgullo, cada uno a su manera, el valor del compromiso: el compromiso social, el de cumplir con sus obligaciones legales, el de entender la 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. Javier Echevarría, en su reciente libro “*Dirigir empresas con sentido cristiano*” afirma que “*más allá de los proyectos ambiciosos y de la consecución de grandes beneficios, lo más importante en una empresa se concreta en promover el bien de las personas que allí despliegan su actividad o mantienen relaciones más o menos estrechas con esa iniciativa*”.

Todo lo que sea ir más allá es trascender, entregar a los sucesores las llaves del éxito, exhibir el sentido de pertenencia y perpetuar la empresa por encima de los personalismos. Estas personas, estos empresarios, nos reconcilian con los valores humanos del esfuerzo, la constancia, el sacrificio, el sano inconformismo, la capacidad para transformar el entorno, para mejorar la sociedad y aspirar a un futuro mejor. Deberíamos aprender a caminar junto a “*Los que dejan huella*” porque, al final, las huellas de los que caminan juntos nunca se borran.

Agradezco a John Scott, presidente de KPMG, y a Roberto Bodegas, responsable de Marketing y Comunicación, la confianza en mi trabajo al exponer estos veinte ejemplos de relevante liderazgo empresarial y personal. Gracias a Miguel Ducay por su constante desvelo para llevar a buen puerto el proyecto. Gracias también a Ana López Oliver y a Clara Martínez Ripoll, por su sólido apoyo en los trabajos de edición. A Fernando López, un maestro del fotoperiodismo económico, por su capacidad para transmitir en las imágenes el espíritu y los valores de los protagonistas del libro. Y, cómo no, gracias a los entrevistados por su paciencia, por su ejemplo y por abrirnos las puertas de su intimidad empresarial. Con su ejemplo nos invitan a seguir sus huellas.

Jesús Martínez de Rioja Vázquez







Índice

- 016 **José Antolín**
Presidente, Grupo Antolín
- 034 **Gabriel Barceló**
Cofundador y expresidente, Grupo Barceló
- 060 **Tomás Fuertes**
Presidente, Grupo Fuertes
- 078 **José García Carrión**
Presidente, J. García Carrión
- 098 **Antonio Gassó**
Consejero delegado, GAES
- 120 **Clemente Gómez de Zamora**
Presidente, OGOZA
- 144 **Clemente González Soler**
Presidente, Alibérico
- 168 **Juan Ramón Guillén**
Presidente, ACESUR
- 184 **Oriol Guixà**
Consejero delegado, La Farga
- 202 **Inés Juste**
Presidenta, Grupo Juste
- 224 **María José López de Heredia**
Consejera delegada, Viña Tondonia
- 246 **José María Losantos**
Presidente, Grupo Neinver
- 266 **Federico Michavila**
Presidente, Torrecid
- 292 **Juan Molins**
Vicepresidente, Cementos Molins
- 312 **José Miguel Moreno**
Consejero delegado, Pastelerías Mallorca
- 332 **Carlos Manuel Rodríguez Peláez**
Presidente, Cafento
- 352 **Enrique de Sendagorta**
Presidente de honor, Sener
- 378 **Alfonso Soláns**
Presidente, Pikolin
- 398 **Roberto Tojeiro**
Presidente, GADISA
- 418 **Rosa Tous**
Presidenta, TOUS

LOS QUE
DEJAN
HUELLA

1 de 20

JOSÉ
Antolín
GRUPO ANTOLÍN

Presidente



José Antolín y su hermano mayor ya fallecido, Avelino,

ayudaban desde muy jóvenes en el pequeño taller de maquinaria agrícola, fundado a principios de los cincuenta por su padre, Avelino Antolín López. Grupo Antolín es hoy líder español de componentes de interior para el automóvil y el número uno del mundo en techos. En abril de 2014 adquirió la división de interiores de la multinacional canadiense Magna y se convirtió en el tercer mayor fabricante mundial de interiores de automóviles.

Sus ventas ahora superan los 4.000 millones de euros y su plantilla es de 27.000 empleados. Uno de cada cuatro vehículos que se fabrican en el mundo lleva piezas "made in Antolín". La dilatada tradición industrial, el decisivo impulso a la innovación tecnológica y una diversificación que acompaña siempre al cliente, han sido las claves del éxito. Una trayectoria muy rentable.



Los orígenes del Grupo se remontan al año 1950. Mi padre, Avelino Antolín López, abrió un pequeño taller de reparación de vehículos y maquinaria agrícola en el que le ayudábamos mi hermano Avelino y yo. Con un par de tornos y medios muy limitados, fabricábamos piezas de repuesto que se necesitaban para la reparación de vehículos industriales (camiones) y agrícolas. El esfuerzo y la capacidad para inventar nos llevó a patentar una rótula de dirección de caucho-metal mediante la inclusión de una pieza de caucho dentro de la rótula, lo que permitía alargar la vida del componente. Aquel invento permitió solucionar importantes problemas de seguridad en la dirección de los vehículos. En 1959 creamos Ansa, de Antolín y Saeta, para fabricar rótulas de dirección y suspensión. En 1967 comenzamos a fabricar guarnecidos y otros accesorios para el automóvil y barajamos la posibilidad de hacer las rótulas para los primeros vehículos que se montaron en España, pero ya no como recambio sino en serie. Viajamos Avelino y yo hasta Alemania para visitar al fabricante más importante que había en ese momento en Europa haciendo ese tipo de piezas, la empresa Lemförder. Regresamos a España con un contrato para montar en Burgos en 1968 una fábrica de rótulas Ansa-Lemförder, en la que nosotros teníamos la mayoría.

Ahí comenzó nuestra estrategia de diversificación de productos, comprando más licencias para fabricar piezas del interior de los coches, como elevelunas y cerraduras. La alianza con los alemanes funcionó muy bien, sobre todo en materia de calidad. La rótula de dirección y suspensión es una pieza de alto riesgo: en un vehículo, si se rompe una rótula, el vehículo se va a la cuneta. Era una pieza clave muy demandada que fabricamos con una magnífica calidad, tan buena que incluso presumíamos de tener mejores ratios de calidad en las piezas hechas en España que en las fabricadas en Alemania. Eso generó una enorme confianza de los fabricantes que se instalaban en España y que cada día eran más. Barreiros compró las primeras rótulas para sus camiones. Después, fabricamos para Seat. Posteriormente, suministramos a Renault, a Ford, y a todas las marcas que fueron viniendo al país.

Esa magnífica imagen de calidad nos abrió otras puertas. Los fabricantes de camiones nos decían: “*Además de hacer rótulas ¿por qué no me haces un panel de puertas?*” —que es una cosa que no tiene nada que ver— *¿o un elevelunas?* —que también es otra cosa que no tiene nada que ver— *¿o distintos productos dentro del vehículo?...*”. Eran los años en que los fabricantes que se instalaban en España estaban

obligados a contratar un determinado porcentaje de contenido local. Así que comenzamos a hacer piezas de una forma un poco desordenada: nos daban la oportunidad de hacerlas y si podíamos hacerlas, las hacíamos; si no contábamos inicialmente con tecnología, intentábamos adquirirla con un contrato de licencia. En 1979 creamos una sociedad con los italianos de Pianfei para hacer los primeros revestimientos de techo con tecnología Glasutec, que suponía en aquellos años un gran avance tecnológico y poco después firmamos contratos de cesión de licencias con el fabricante de elevelunas alemán Custer. Se fueron integrando esas tecnologías procedentes de fuera con una idea clara desde el primer momento: crear nuestra propia tecnología en todo aquello que consideráramos que iba a ser de futuro.

En septiembre de 1983 se funda Dapsa y comienza la fabricación de elevelunas para los fabricantes Talbot y Fasa Renault. En 1989 se inicia la internacionalización: se abre una fábrica al año en el extranjero y se despliega la red de oficinas comerciales en el Reino Unido (1989), Francia (1990), Alemania (1993) y Estados Unidos (1993). En este último año se implanta un nuevo enfoque en las áreas de investigación y desarrollo, que pasan a convertirse en pilares de la estrategia: se crea el Grupo Antolín Ingeniería. En 1996 finaliza la construcción de la nueva sede central del Grupo Antolín, en Burgos.

En los 80 fabricábamos muchas cosas. En un momento dado, nuestros socios alemanes de Lemförder se muestran muy interesados en comprar nuestra participación y nos hacen una oferta irrechazable. El caudal económico de la venta se usó para reforzar otras líneas de producción que ya estaba en marcha: paneles de puertas, techos, elevelunas, algunos asientos... Y se lanzó una campaña para potenciar determinadas líneas de producto. Cuando arranca la década nos enfrentamos a una decisión estratégica: "¿Hacia dónde nos focalizamos?". No se puede hacer de todo y hay que ser fuertes en ciertas cosas. Apostamos por el revestimiento de interiores, es decir, de pilares, de paneles de puerta, de techos y un poco de asientos porque la de asientos ha sido siempre una división más pequeña dentro del Grupo.



Hubo que tomar otra gran decisión: “¿Nos quedamos en España como gran fabricante de futuro o vendemos?”. Entre 1980 y 1990 las grandes empresas americanas del automóvil parecían dispuestas a conquistar Europa. Hasta ese momento no hacían mucho caso a Europa, pero se dan cuenta de que tienen que ser empresas globales, vienen a España y hacen ofertas serias de compra a firmas más pequeñas, como la nuestra, que les podían servir de cabeza de puente para desarrollar su estrategia. Mi hermano y yo decidimos aguantar el tipo e insistimos en crear tecnología propia en ciertos productos. En techos, nos iniciamos con tecnología italiana pero desarrollamos una tecnología propia que nos ha convertido en líder mundial en este producto. Hasta entonces solo fabricábamos para España y nada más. Nos damos cuenta de que los centros de decisión que había en España se van fuera y las direcciones de compra o las direcciones técnicas, se trasladan a Detroit en América o a Wolfsburg en el caso de Volkswagen o a París en el caso de Renault... Y dices: ¡Bueno, otro reto! O acompañábamos a esa nueva estrategia de los fabricantes, montando unas unidades de enlace con esos centros, o no teníamos nada que hacer. El giro era radical: no volveríamos a negociar con los directores de compras de España, tendríamos que hacerlo con el director global de compras en Francia o en Alemania. Así que establecimos unos centros técnicos comerciales en esos países claves donde se iban a tomar las decisiones: en París, en Detroit, en Alemania, en Wolfsburg concretamente, y en el sur de Alemania también, en la zona Bávara, en la zona de Múnich y, posteriormente, en Japón. En todos los países claves de decisión. Primero establecimos unos acuerdos comerciales que nos comprometían a seguir suministrando piezas en España. Después, eso nos sirvió de lanzadera para empezar a fabricar esas piezas, industrialmente, fuera de España.

El cambio coincide con esa nueva política de los fabricantes, de hacer plataformas comunes en muchos sitios del mundo. Era evidente que no podríamos suministrar a distancia los productos de gran volumen: techos, paneles de puertas y cosas de ese tipo. Había que hacerlo en proximidad al cliente. Era una oportunidad y asumimos el reto.

Es la etapa que, lamentablemente, coincide con el fallecimiento de mi hermano mayor, Avelino, en 1995. Mi hermano, que era el presidente, tenía una clara vocación comercial. Formábamos un magnífico tándem con una única comunicación: Avelino era la persona de la que emanaban las ideas comerciales





y yo era el hombre de la tecnología, de la industria, más pegado a la fábrica...

Ya como presidente, ejecuté el proyecto de expansión internacional que habíamos elaborado. Levantamos fábricas en Francia, Alemania, Estados Unidos y, después, en más de una treintena de países. Construimos una media de una fábrica al año. Ahora estamos situados en 35 países con 120 unidades productivas o logísticas.

En el futuro aplicaremos el mismo sistema de crecimiento que hemos practicado hasta hoy y que nos ha dado buenos resultados: alternar el desarrollo orgánico con las compras. Toda la gran expansión de los años 90 fue orgánica pero luego sí que hemos efectuado compras para completar nuestro liderazgo en una amplia gama de productos. Somos fuertes en Europa, empezamos a ser fuertes en países como China o Brasil. En China ya tenemos 16 fábricas de las que salen componentes para los fabricantes chinos de automóviles y para los fabricantes internacionales instalados en China. Con la compra de la división de interiores de Magna hemos resuelto una asignatura un poco pendiente que era Norteamérica. De hecho, la operación surge cuando estábamos a punto de iniciar en México la fabricación de todos los revestimientos de interior del Audi Q5 y Magna nos ofrece una fábrica que ellos querían vender.

Los componentes que fabrica Grupo Antolín están instalados en uno de cada cuatro automóviles que se fabrican en el mundo y equipan más de 300 modelos diferentes. Tras la adquisición de la división de interiores de Magna, la empresa está presente en 35 países, con 161 plantas de producción y centros just in time. España es el octavo fabricante mundial de automóviles y el segundo europeo, después de Alemania. La presencia de empresas de componentes altamente especializadas, como Antolín, ha sido decisiva para que los grandes fabricantes mundiales de automóviles arraiguen en España.

Las grandes multinacionales del sector no pueden subsistir sin una industria de componentes que responda a sus demandas. España la tiene y es uno de los valores sólidos que hacen que las grandes del motor sigan apostando fuerte por España. También debo decir que se están haciendo las cosas razonablemente bien en materia de pactos sociales, lo que también ha contribuido a que se sigan

fabricando coches en España a costes competitivos para las grandes marcas. Nosotros también intentamos pactar con nuestros sindicatos con un máximo de flexibilidad, sobre todo en las fábricas más próximas a los clientes. Siempre digo que cuando ellos estornudan nosotros cogemos pulmonía, de forma que si ellos paran pues nosotros también tenemos que poder parar. Esa flexibilidad se trabaja con los sindicatos en función de lo que haya acordado el cliente.

La internacionalización supuso importantes retos para todo el personal del Grupo. Había que salir a cualquier país a montar las fábricas, con un soporte muy importante de la unidad central que para entonces ya se había creado aquí, en Burgos. Sin falsa modestia, Burgos es uno de los centros técnicos de automoción más importantes de Europa en revestimiento de interior, que es nuestra especialidad. Desde aquí han viajado a todo el mundo nuestros expertos a montar fábricas, a crear unidades de soporte tecnológico, acompañados en cada país con personas del país, pero los que de entrada tenían que montar las cosas eran gente de aquí, y eso ha supuesto un gran reto para todo el personal de nuestro Grupo.

Ha sido también un gran esfuerzo de la familia y de los accionistas. Nuestra gran vocación industrial nos impulsó a seguir hacia delante y lo que recibíamos vía dividendos se reinvertía inmediatamente en generación de nuevas empresas y en la expansión. Hemos dedicado todo el esfuerzo y todos nuestros recursos a generar valor en el Grupo. Siempre me he volcado en eso y lo sigo haciendo. En ese sentido, la última decisión, en 2013, fue recomprar el 22,8% del capital en manos de varias cajas de ahorro que en 2004 lo habían adquirido para apoyar el crecimiento de la empresa. Llegamos a un acuerdo favorable para las dos partes y la familia dio un paso para adelante para conseguir el 100% de la sociedad.

Desde que comenzamos, mi hermano y yo siempre hemos tenido una gran inquietud hacia las nuevas tecnologías, hacia la innovación. También ahí hemos recurrido a personas que, por sus conocimientos y experiencia han podido ayudarnos. Hemos contratado expertos que venían de la propia industria del automóvil, que ya conocían el negocio y la tecnología y que nos han apoyado buscando fórmulas y soluciones a los problemas técnicos que en cada momento se iban planteando. En tecnología, siempre hemos aplicado un patrón que nos ha dado resultado: primero, analizar a fondo lo existente, y luego, estudiar en



qué medida podemos mejorar lo existente. Los japoneses han actuado así toda la vida, los coreanos lo están haciendo, lo hace todo el mundo... Un ejemplo claro de esta manera de actuar es el de los techos, un segmento en el que somos líderes. Los primeros techos que fabricamos eran básicamente de fieltro, de residuos textiles mezclados con resinas fenólicas, que se moldeaban, se conformaban, y después se vestían. Esa tecnología tenía puntos débiles: la consistencia, la duración... Nos enteramos de que en Francia había alguien que empezaba a fabricar techos con espumas, y dijimos: ¿Veamos qué podemos hacer? Nos pusimos en contacto con los fabricantes de espuma, con los grandes dominadores de la tecnología química: Bayer, BASF... Así iniciamos una nueva tecnología, que suponía un cambio revolucionario con respecto a lo que se producía hasta el momento y nos abrió la puerta para liderar este mercado a nivel global.

De hecho, así fue como conquistamos el mercado americano. Un día, un directivo de GM nos llamó y nos dijo: *“Venid aquí mañana, ¡pero mañana!, ¡porque con vuestra tecnología os coméis el mercado americano en tres días!”*. Y tuvo razón. Por aquellos días, el mercado americano hacía todos los techos básicamente en fibra de vidrio, una tecnología que nosotros ya estábamos abandonando. Nos llevamos el mercado por delante. Empezamos con General Motors y en este momento el cliente más grande era Ford. Comenzamos a ganar terreno en América y, a partir de ahí, en todas partes.

El Grupo investiga y crea tecnología en muchos lugares pero aquí, en Burgos, está el núcleo central de nuestra I+D+i. En Detroit, por ejemplo, tenemos a 130 personas trabajando básicamente en tecnología, como en Alemania y en Japón. Pero las ideas centrales y las ideas sobre líneas de investigación salen de aquí. Fuera hacemos más “D” (desarrollo), otra fuente de generación de ideas que también se estudian aquí, en el centro de validación de las tecnologías. Aquí está el centro donde se conciben las cosas a nivel teórico y, en otros centros, se materializan esas ideas, se hacen productivas y se validan las investigaciones.

Con todos los clientes hacemos ejercicios de avance tecnológico: les mostramos nuestras ideas, ellos nos exponen las suyas, y mantenemos reuniones muy prácticas en las que compartimos experiencias y conocimientos. Aquí vienen los técnicos más importantes de Ford, de General Motors o de cualquier otro fabricante y en uno o dos días revisamos mutuamente nuestras tecnologías de futuro.

Es un ejercicio de ingeniería avanzada conjunto, con mucho protagonismo por nuestra parte y que se ha traducido en que las personas que trabajan en áreas de I+D+i en el Grupo han aumentado en un 40% en los últimos cuatro años.

Aunque las tecnologías que nosotros aplicamos al automóvil se podrían extrapolar a otros sectores, aeronáutico por ejemplo, no hemos querido diversificarnos. Es cierto que hemos hecho algunas tímidas incursiones en otros sectores, pero han sido poca cosa. Una diversificación de ese tipo no es fácil. Son sectores donde ya hay grandes monstruos implantados y es muy complicado meter la nariz. Innovamos mucho en materiales y seguro que hay ciertos materiales que en algún momento podrían adaptarse a otros sectores. Nos planteamos el tema de otra manera: nuestro objetivo es estar lo más diversificados posible en clientes y en territorios. En cambio, en productos, queremos estar focalizados. Este modelo de diversificación por clientes y territorios nos permitió capear mejor la crisis iniciada en 2008. No olvidemos que ya antes de la crisis nuestro mejor cliente era el Grupo Volkswagen, que absorbía entre el 24 y el 25% de nuestras ventas. Estar junto a estos clientes nos ayudó mucho.

Entre 1999 y 2005 el Grupo acelera la implantación de nuevos productos y técnicas de fabricación, fruto de su espíritu innovador: se pasa del producto simple al producto modular y, por ejemplo, el panel de puerta se convierte en elemento portante de todos los componentes –asideros, elevallunas, altavoces, cerraduras, cableados, etc.– para hacerlo más fácil de montar y ahorrar costes. El Grupo ha pasado a ser el tercer fabricante mundial de revestimientos de interiores –era el quinto– después de la adquisición de la división de interiores de la multinacional canadiense Magna y ha elevado su facturación desde 2.800 millones hasta 4.000 millones de euros.

El Grupo invierte en torno al 6% de su facturación anual en activos materiales e inmateriales, unos 240 millones de euros en 2015. La mitad de esa inversión se canaliza hacia activos inmateriales, es decir, hacia desarrollo. Hay años que hemos invertido un porcentaje mucho más alto, coincidiendo con etapas de fuerte crecimiento.



Hace 35 años, aproximadamente, facturábamos 60 millones de pesetas en interiores gracias a una pequeña fábrica donde hacíamos un panel de puertas, una estructurita de asientos y nada, cuatro cosas más... Luego, el crecimiento se hizo exponencial. Desde que se creó el holding como tal, hace unos veinte años, la facturación se multiplica por veinte, un crecimiento muy difícil de encontrar en otras empresas. Para financiarlo, hemos combinado la reinversión con el recurso a los bancos. Durante una larga etapa los bancos españoles nos han apoyado siempre, han creído en nuestro proyecto y hemos dispuesto de una serie de créditos sindicados sucesivos.

En 2014 decidimos diversificar nuestro modelo de financiación. Salimos al mercado de capitales con la emisión de un bono de 400 millones de euros que tuvo un gran éxito. Salimos en ese momento a un tipo récord del 4,75%. Nuestro éxito se apoyó en razones intrínsecas y extrínsecas. Las intrínsecas eran que el Grupo siempre iba paso a paso, mostrando una gran solidez industrial y financiera. Las extrínsecas, que el mercado en ese momento estaba en unas magníficas condiciones para recibir una operación como esta. En ese momento, la imagen de España en los mercados internacionales ya había mejorado. Dos años antes había estado apesada, pero el cambio de percepción -estos mercados son muy volátiles- ayudó mucho a la financiación.

La primera etapa de expansión internacional se hizo en buena parte con fondos propios porque todo lo que la empresa generaba se reinvertía. Nunca hubo reparto de dividendos en esa época. El apoyo de las entidades financieras en operaciones concretas fue decisivo. En 2004, gracias a la entrada de las cinco cajas, pudimos abordar nuestra expansión en China. Ahí sí había necesidad de un crecimiento brutal y con fondos propios ya no era posible por lo que buscamos otras fuentes de financiación. El modelo de financiación que hemos implantado nos está permitiendo consolidar el proceso de internacionalización: nuestra idea, hasta que se puso a tiro la compra de Magna, era abrir fábricas muy importantes en México, en India y en China, y ampliar la de República Checa. Ahora, con la compra de la división de interiores de Magna, incorporamos 36 factorías y vamos a duplicar nuestro tamaño. La operación se financiará con un crédito sindicado de 200 millones a cinco años más una nueva emisión de bonos por 400 millones de euros.

En un proceso de crecimiento como el nuestro siempre surge el hipotético escenario de acudir a los mercados de valores en busca de recursos. La salida a bolsa del Grupo es, lógicamente, una opción que siempre está ahí, pero de

"EN TECNOLOGÍA,
PRIMERO,
ANALIZAMOS
A FONDO LO
EXISTENTE,
Y LUEGO,
ESTUDIAMOS
EN QUÉ MEDIDA
PODEMOS
MEJORARLO"

José Antolín.
Grupo Antolín



momento es algo que no contemplamos. Tenemos una política financiera ajustada con un nivel de endeudamiento muy razonable y muy asumible, incluso después de la compra de Magna.

El mundo del automóvil sigue consolidándose. Esos procesos se pueden hacer por dos vías. La primera, con un socio industrial fuerte como Grupo Antolín que actúe como cabeza de esa consolidación. La segunda, con fondos de inversión que aportan sólo músculo financiero y que, según nuestra percepción, no gustan nada al mercado. Esos fondos de inversión compran esto y aquello, reestructuran y después lo venden. El mercado desconfía de esas consolidaciones porque nunca sabe con qué va a encontrarse al final. En cambio, una empresa familiar como Grupo Antolín, con una sólida trayectoria histórica, gusta mucho en el mercado y eso nos da una gran oportunidad para abrirnos puertas y llegar a ser esa empresa que el mercado quiere que consolide. Nuestra decisión de comprar Magna encaja perfectamente en ese escenario y forma parte del proceso de consolidación que se está produciendo en el sector de los componentes del automóvil. Nos permitirá ser capaces de ofertar todos los componentes del interior del automóvil y situarnos como tercer proveedor mundial de revestimiento interior.

La orientación al cliente, acompañarle allá donde sea necesario, es uno de los valores del Grupo Antolín que ha determinado su estrategia de globalización. Los ingenieros de Antolín forman parte de los equipos de sus clientes para avanzar en los desarrollos conjuntos. La apuesta mundial se ha traducido en una plantilla donde conviven más de 27.000 empleados repartidos en 35 países. Así, en Estados Unidos y México cuentan con más de 25% de la plantilla, mientras que en la zona Asia-Pacífico hay más de 4.500 empleados. El Grupo, que se dispone a lanzar un ambicioso programa de formación dual, ha sabido gestionar con tino el talento y la alta cualificación de sus profesionales.

La compra de Magna pondrá a prueba de nuevo nuestra capacidad de gestionar los recursos humanos del crecimiento global. Inicialmente, siempre hemos enviado españoles para dirigir nuestras operaciones en los distintos países.



En algunos casos, han estado fuera largo tiempo y, en otros, con el proyecto ya en velocidad de crucero, hemos formado o hemos contratado directivos locales. El actual presidente, mi sobrino Ernesto Antolín, estuvo en Chequia, cuando era mucho más joven, para lanzar allí nuestras operaciones. Nuestra experiencia nos dice que en este tema hay que ser flexibles. En algunos países no hay ningún problema para tener gente local. En otros, sí existen dificultades. Depende de muchos factores y de las características de cada grupo: hay empresas que pueden haber tenido malas experiencias donde nosotros las hemos tenido buenas... Eso sí, los directores territoriales siempre son españoles. En América, en China, en Brasil o en Sudamérica hay directores territoriales españoles. En cambio, los directivos operativos son locales, porque es necesario para hacer una buena interfase: en América, tienen que ser con americanos, en Alemania con los alemanes, eso está claro.

Desarrollamos programas de formación desde la central y muchos de ellos se trasladan luego al exterior: Estados Unidos, Francia, China... Hay un programa muy interesante, y muy popular, para “*ingenieros cantera*”: seleccionamos ingenieros licenciados con dos idiomas como mínimo, además del materno, para enviar a fábricas. Los ingenieros reciben una formación muy completa en un producto específico en una fábrica concreta y, de ahí, pasan al proyecto en el que se les necesite. Eso permite que un ingeniero, que a veces entra directamente a desarrollar un producto en un centro sin haber tocado la máquina o conocido el producto, adquiera experiencia durante por lo menos un año. Hace la pieza, la monta y, al final, conoce todo el proceso y sabe realmente lo que representa tener un error en una pieza. Esto sirve precisamente para empatizar y para que el desarrollo de los productos se haga de la manera más excelente posible. Porque, al final, de lo que hablamos es de calidad, de excelencia: de ahí que primero palpe la pieza y luego se ponga a diseñarla. Es un ejemplo de formación. Ahora estamos iniciando algo que creo que tenemos que potenciar seriamente en España: dos programas de formación dual, algo que en Alemania hacen a diario las empresas con gran éxito.

En general, hay que seguir trabajando para devolver a la industria el protagonismo que se merece. No solo en lo relacionado con el sector del automóvil. En los años previos a la crisis nos hemos sentido apoyados con incentivos de cierta importancia a la implantación de nuevas tecnologías. Eso se ha reducido

sensiblemente. La administración dice que la I+D+i es fundamental, pero ha bajado las ayudas de forma muy sustancial. Hace poco tiempo se lo decíamos a un ministro, si queremos ser alguien, España no puede vivir siendo un país de manufactura, tiene que generar tecnología. De lo contrario, la industria en España no se sustenta. Y en esto, no voy a entrar a valorar, por ejemplo, el efecto tirón que Grupo Antolín tiene sobre la economía de Burgos. Somos la empresa más importante de la provincia y una de las grandes de la región. Hasta ahora hemos hecho mucho y hemos contado poco. Mi hermano y yo siempre hemos dicho: "No hagas hogueras con humo, haz hogueras sin humo, que no se note".

En 2013 las dos ramas de la familia Antolín firmaron un protocolo para garantizar la estabilidad y el futuro de la empresa. En 2015, José Antolín Toledano puso fin a sus cincuenta años de trabajo ejecutivo y se convirtió en presidente de honor. Le sustituyó Ernesto Antolín, 50 años, que había asumido la vicepresidencia hace veinte años, al fallecer su padre Avelino y asumir la presidencia su tío José. María Helena Antolín, hija de José, el presidente jubilado, es la nueva vicepresidenta. Además, el 30 de junio de 2014, José Manuel Temiño, consejero delegado durante más de 30 años, cesó en sus funciones ejecutivas, aunque sigue ligado a la empresa como consejero y asesor estratégico del presidente. Le sustituye Jesús Pascual Santos, director de operaciones.

Hay que saber cuándo dejar paso a una nueva generación. Hemos hecho una transición muy razonable, ordenada y sin ruido, como es nuestro estilo. La organización del proceso ha sido impecable. La presidencia de honor me permite mantener la vinculación con este proyecto empresarial que lanzamos mi hermano y yo, en el que he trabajado más de sesenta años. La sucesión demuestra que no hay ningún problema familiar y el hecho de que seamos una familia pequeña ha facilitado mucho las cosas. Cuando en una familia hay 40 primos, ¿a ver quién manda? Otra circunstancia favorable ha sido la buena marcha del grupo empresarial. Normalmente, los problemas en las familias aparecen cuando las cuentas de la empresa no son buenas. Pero si la empresa va bien y si hay una buena relación familiar, el proceso de sucesión es suave y fluido.



Somos una empresa muy familiar muy profesionalizada, con un tradicional equilibrio entre el papel de la familia, que siempre se involucra, y el del Comité de Dirección, compuesto por profesionales externos. Nuestra personalidad de empresa multinacional nos ha llevado a respetar siempre las decisiones del Comité de Dirección. Por eso se han podido conseguir las cosas que se han conseguido. Nunca ha habido ningún tipo de dilema por decisiones que se han tomado. La nueva generación se ha formado en la casa, ha pasado por muchos puestos de responsabilidad, tiene perfiles diferentes pero siempre en los últimos años ha participado directamente en los procesos de toma de decisiones y ha dejado clarísimo su deseo de seguir estando aquí.

La concordia en la familia y en la gestión del Grupo depende en buena medida de los caracteres de las personas. En el caso, por ejemplo, de mi sobrino, el nuevo presidente ejecutivo, y de mi hija, la nueva vicepresidenta, que solo se llevan dos años de diferencia, han crecido juntos, se conocen bien y la armonía está garantizada. Durante todos los años en que he sido presidente de la sociedad, siempre he creído conveniente que la gestión recayese sobre el grupo de profesionales integrados en el Comité de Dirección, donde también hemos asegurado la continuidad. La gestión deben llevarla los profesionales. Tienen que sentirse apoderados, recibir consejos de vez en cuando, y poco más. Hasta ahora, la familia ha dejado que el grupo de profesionales, con el consejero delegado a la cabeza, haga las cosas y no han injerido en temas de ejecutoria. La familia ha entrado donde había que entrar, en decisiones de consejo, de cómo y dónde invertir y qué hacer. ■

LOS QUE
DEJAN
HUELLA

—
2 de 20

Gabriel Barceló

BARCELÓ

Expresidente y Cofundador



**Aquella “camiona” en
la que Simón Barceló,
padre de Gabriel
(Felanitx, Baleares, 1928)**

transportaba en 1931
pasajeros entre Felanitx y
Palma de Mallorca, decidió
un día buscar nuevas rutas
para recorrer mundo: hoy,
el Grupo Barceló, uno de
los líderes mundiales del
sector turístico, sigue
siendo una empresa
familiar que gestiona
más de 140 hoteles con
37.000 habitaciones en
17 países de Europa,
África y América. Factura
casi 2.000 millones de
euros, gana cerca de 200
y da empleo a 25.000
personas.



El Grupo nace en 1931 cuando mi padre crea una pequeña empresa de transporte de viajeros en autocar. Mi padre era hijo de campesinos, nada menos que nueve hermanos, con una pequeña propiedad. En aquella época los campesinos mallorquines en su gran mayoría, salvo los terratenientes, tenían pequeñas propiedades: tres, cuatro o cinco hectáreas. Resulta incomprensible que allí pudiera vivir una familia tan numerosa y que mi padre tuviera esa idea y esa visión empresarial después de haber aprendido a conducir en el servicio militar. En mayo de 1933, mi padre compró un chasis y le instaló una carrocería para llevar pasajeros entre Felanitx y Palma. Comenzó prácticamente de la nada.

Durante la Guerra Civil, mi padre casi se arruina pero finalmente superó la situación. Mi hermano Sebastián y yo -los dos que hemos llevado la empresa en la segunda generación- tuvimos que ponernos a trabajar, con 10 y 11 años, respectivamente. Nunca percibimos un duro por nuestro trabajo. La empresa nació en Es Carritxó, pedanía de Felanitx pasando luego a S'Horta para situar su sede al final en la ciudad de Felanitx. Toda la familia trabajaba en la empresa, limpiando los autocares y atendiendo al público. Todo el dinero iba a la caja común de la familia. En 1944, mi padre inquieto y con creatividad monta el Bar Oriente en la casa familiar de Felanitx. Yo tenía 16 años y ayudaba de camarero al tiempo que repartía correo y paquetes en carro tirado por una burra. En 1948 tuvimos nuestro primer contacto con el turismo. Siempre digo que la familia ha sido muy afortunada: hemos tenido la suerte de nacer en Mallorca y hemos tenido la oportunidad de trabajar en turismo. Casi todo nos ha venido dado: Mallorca es una isla privilegiada para el turismo. No se puede olvidar, por ejemplo, que en 1905 nació el Fomento de Turismo de Mallorca, la primera institución privada del fomento del turismo en España. Desde 1948 nuestros autocares recorrían la isla en excusiones con los pocos turistas que entonces nos visitaban. Aquel año, según una estadística del Fomento del Turismo, llegaron 98.000 turistas, la mayoría españoles. Antes de la Guerra Civil había una incipiente industria turística gracias a los visitantes ingleses que venían a pasar el invierno en Mallorca, pero desapareció con la Guerra Civil y con la guerra en Europa. A partir de 1946-47 se recupera de nuevo gracias al turismo nacional, al francés y algún crucero, probablemente los pioneros del actual *boom* de los cruceros: hoy llegan a Mallorca entre 500 y 600 naves de este tipo al año con un millón y medio de pasajeros.

En 1954 la empresa comienza a crecer gracias a una nueva actividad: la agencia de viajes. Descubrimos que el turismo necesitaba unos servicios y empezamos a crear agencias de viajes con la confianza de que, con eso, podríamos atraer clientes propios y dar trabajo a la empresa de autocares, nuestra actividad principal. La iniciativa se desarrolló muy bien y a partir de 1958 empezamos nuestra primera diversificación geográfica abriendo oficinas en Ibiza y en Menorca, nos expandimos en los años siguientes por la Península y llegamos por último a Canarias. La actividad de la agencia de viajes adquirió un volumen relativamente importante y en los 60 pasó a convertirse en nuestra actividad principal, con el transporte de viajeros en segundo término.

En 1962 alquilamos un hotel y entramos en este sector. Un año después iniciamos con unos socios la construcción de otro hotel pero abandonamos el proyecto por diferencias con los otros socios. En 1965 construimos en Palma nuestro primer hotel, “El Pueblo”, que todavía subsiste. Era un establecimiento innovador construido en horizontal, una demostración de que aspirábamos a aportar ideas innovadoras y criterios propios al negocio: todo el sector en aquella época construía en vertical excepto nosotros. El hotel, el mayor de España en turismo vacacional, se asentaba sobre un terreno de 20.000 metros cuadrados, y tenía 400 habitaciones, amplios jardines y dos piscinas. Era un hotel de una estrella pero todas las habitaciones tenían baño privado, lo cual tampoco era habitual, y ofrecíamos unas actividades complementarias que tampoco eran normales. La experiencia resultó bien y la repetimos en los años siguientes: en 1968 levantamos “El Pueblo” de Ibiza; en 1970, “El Pueblo” de Menorca y en 1972, “El Pueblo” de Benidorm. Con este último empezó nuestra actividad hotelera en la Península, y unos años después, abrimos el primer hotel en la Playa del Inglés, en Las Palmas de Gran Canaria.

La crisis del petróleo de 1973 provocó muchas incertidumbres y una pequeña caída del turismo, aunque debo reconocer que desde entonces hasta hoy el turismo ha demostrado en innumerables ocasiones su fortaleza porque ha sido el sector que mejor ha superado las crisis a lo largo de los años. En el 73, en el 79, en el 90, en el 92 y, ahora mismo, en estos últimos cinco años, ha sido siempre el primer sector en salir de la crisis. Hoy se puede decir que prácticamente no hay ya efectos de la última crisis en el turismo español. Tenemos más visitantes que nunca y ha crecido el número de pernoctaciones en hotel, un dato que considero



mucho más representativo porque es lo que realmente da idea del volumen de actividad. En las fronteras se registra el paso de muchísimos visitantes de hora, que se cuentan en la estadística pero que realmente no aportan mucho.

La década de los ochenta es testigo de la expansión internacional del Grupo Barceló. En 1981 adquiere el turoperador Turavia y en 1982 desembarca en Punta Cana (Santo Domingo) con la apertura del Barceló Bávaro Beach Resort en 1985. Después lo haría en Playa Tambor (Costa Rica, 1990), Washington D.C. (1991) y Montelimar (Nicaragua, 1993).

El Grupo Barceló se desarrolló en paralelo con la economía española. En 1975, la segunda guerra del petróleo nos llevó a plantearnos una mayor diversificación y a iniciar la actividad internacional. El turismo tiene la peculiaridad de tener una gran diversificación: transporte de viajeros por carretera, por avión,





por vía marítima...; hoteles de 1, 2, 3, 4 o 5 estrellas; diversificación geográfica; actividad vacacional o de ciudad... En sí mismo, es un sector muy diversificado. Viajé por algunos países pero nunca llegué a encontrar algo que me pareciera suficientemente atractivo hasta que me ocurrió una de esas cosas providenciales..., porque además de poner trabajo y cariño en las cosas hay que contar con la Providencia en ocasiones: en 1980 un abogado, buen amigo y entusiasta de América Latina, me dijo que la Cámara de Comercio de Puerto Rico le había pedido que organizase un viaje de empresarios mallorquines para invertir en Puerto Rico. Nuestra agencia de viajes lo organizó: viajamos unos 60 o 70 empresarios, nos enseñaron diversos tipos de actividades industriales y turísticas de Puerto Rico pero no me quedé muy convencido y, al terminar nuestra estancia, volé a República Dominicana.

Al llegar al Sheraton, en Santo Domingo, me encontré una nota en recepción: *“Me he enterado de que llegas, quiero verte. Ronna”*. No sabía quién era Ronna. Poco después, ya en la habitación abriendo la maleta, sonó el teléfono. Era Ronna: *“Hola, ¿qué tal? Estoy aquí, ¿cuándo puedes bajar?”*. Bajé al vestíbulo del hotel y me encontré a Ronna, una chica que había trabajado conmigo en Palma de guía turística. Se había casado con un azafato de Iberia, que en aquella época había instalado un *hub* en Santo Domingo para los vuelos de América Latina. El marido de Ronna volaba cada dos días y ella había empezado a trabajar en la venta de bienes raíces, la venta de terrenos. Aquella misma tarde, Ronna me llevó en su coche a visitar distintos lugares: fuimos por la zona Este hasta La Romana y a Juan Dolio, San Pedro de Macorís... Aquellos lugares me gustaron bastante. Comparé Dominicana con Mallorca: era una isla también, no tan bonita pero sí muy bonita, con un mar azul, verde, de diversos colores, impresionante, y unas playas de arena blanca de las que escasean en el mundo... De regreso al hotel, ya de noche, Ronna insistió en presentarme a un amigo suyo mallorquín. Al día siguiente conocí a Gabriel (Gabito) Ferrer, un tocayo más o menos de mi edad, nacido en Dominicana, de padres mallorquines, que hablaba un mallorquín tan perfecto que no se notaba prácticamente que fuera dominicano. Me dijo: *“Un grupo de amigos y yo tenemos varios terrenos y quiero enseñártelos”*. Al cabo de tres o cuatro días organizamos el viaje. Durante los días previos había tenido contacto con Fernando Rainieri, el secretario de Estado de Turismo dominicano, que puso a mi disposición un avión para viajar a Puerto Plata, en el norte de la isla.

El gobierno dominicano poseía en la zona cientos de hectáreas de terreno y había construido ya una urbanización, un nuevo aeropuerto internacional que todavía no se había estrenado y un campo de golf magnífico. Una empresa norteamericana llamada JACKTAR estaba empezando la construcción del primer hotel. Fernando me insistía: *“Tienes que comprar un terreno aquí, porque esto es el futuro del país”*. El lugar me gustó mucho. Las infraestructuras en Santo Domingo, en aquella época, eran malas o deficientes: la mayoría de las carreteras eran de tierra, llenas de grandes baches, y la electricidad estaba racionada... En cambio, allí yo veía una urbanización con jardines verdes, llena de árboles, con calles asfaltadas..., casi parecía Miami.

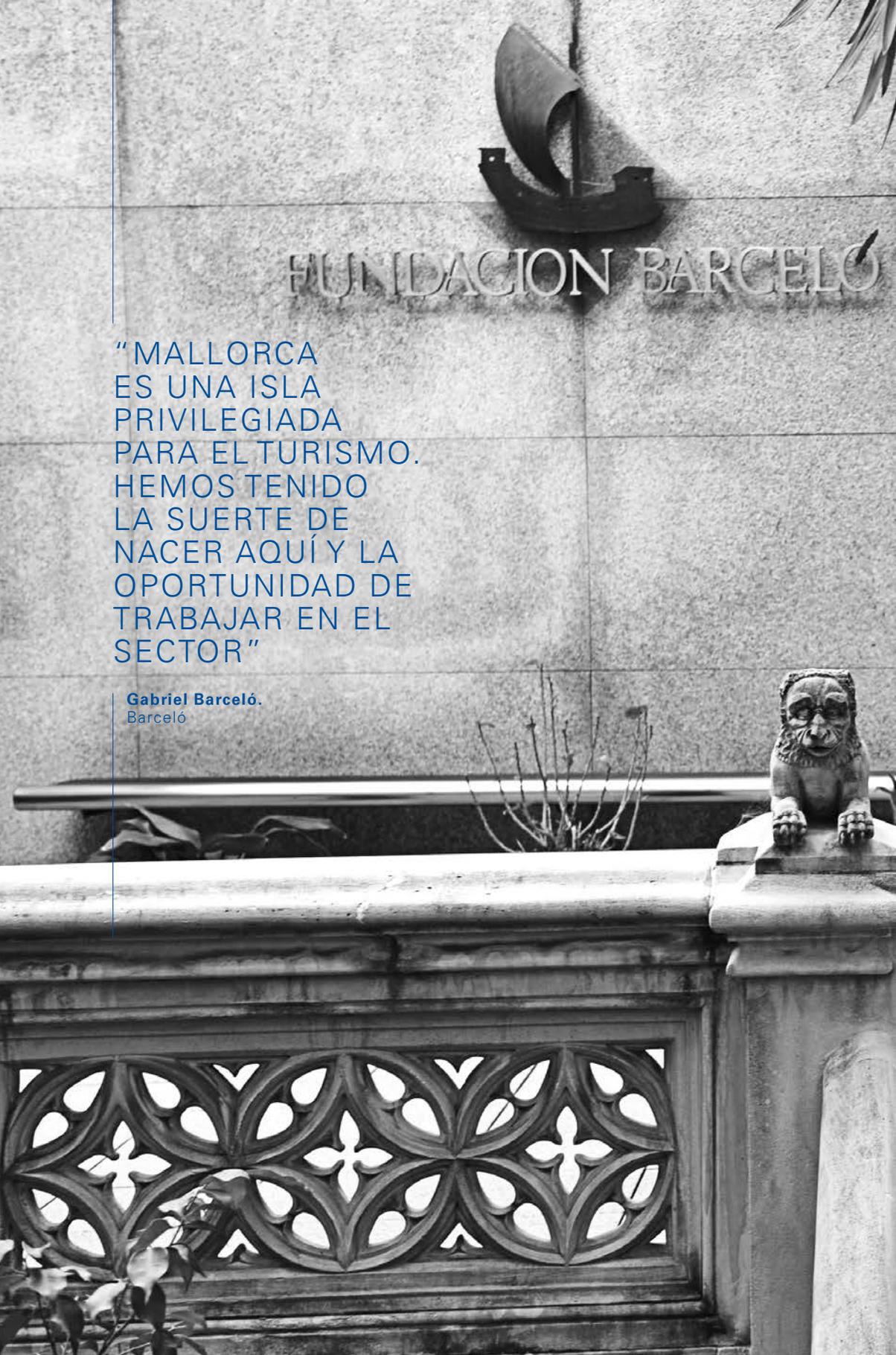
Como estaba previsto, días después viajé con Gabito. Salimos del hotel muy temprano para ir a un aeropuerto privado en un campo. Allí casi todos los propietarios de tierras tienen su avión porque no se puede ir por las carreteras y la isla es diez veces más grande que Mallorca. En el hangar descansaba una avioneta monomotor de 4 plazas. Le pregunté a Gabito: *“¿Y el piloto?!”*. Me contestó: *“¡No, hombre, te llevo yo!”*. El vuelo fue toda una experiencia, bajo la avioneta se extendían enormes cultivos de caña de azúcar y yo pensaba: *“Bueno, si pasa algo quizá podemos aterrizar aquí, entre la caña de azúcar y no nos haremos mucho daño”*. Iniciamos las maniobras para aterrizar en Punta Cana, a unos 250 km. de Santo Domingo, pero mi inquietud iba en aumento al no avistar dónde íbamos a aterrizar. Finalmente apareció una pista de hierba, con arbustos a ambos lados y un soldado que espantaba a las vacas que pastaban en la zona de aterrizaje. Nada más tomar tierra, una nueva sorpresa: tendríamos que viajar en dos motos que habían mandado traer desde Santo Domingo. Recorrimos 15 kilómetros por la playa para llegar a la propiedad. Cuando la vi me quedé enamorado y deslumbrado por Bávaro. La finca tenía 703 hectáreas, con 2 km. de playa por 3 km. y medio de fondo. El problema era que la carretera más próxima estaba a 10 km. de la propiedad. Era de una belleza impresionante y ¡allí no había llegado ni Cristóbal Colón porque no había nada! Solo una playa enorme, de unos 10 kilómetros de largo, con un cocotal inmenso que llegaba hasta el borde del agua cristalina. Estaba desierto, no había nadie. A unas dos o tres millas de la costa se veía un broche de agua blanca, un arrecife natural. El mar era como una piscina. Estaba verdaderamente impresionado y, de regreso al hotel, aquella misma noche me entrevisté con los otros 12 o 14 socios de Gabito: cuatro o



cinco cubanos, tres o cuatro dominicanos y dos o tres norteamericanos... en fin, muy variado. Ofrecieron ron y cócteles. La charla se prolongaba y sacaron algo, poca cosa, para picar. Después, abordamos la operación. El acuerdo previo fue muy bueno pero les dije que quería refrendarlo con mi hermano. De regreso a Palma, le dije a mi hermano: *“Me he comprado una finca”*. Mi hermano me dice: *“¡Ah! me parece muy bien”*. La ventaja era que no teníamos Consejo de Administración, nosotros éramos el Consejo y, efectivamente, al cabo de unos días cerramos la compra de la finca en Bávaro.

Un año después, en 1981, Rafael Suberví, dominicano, me llama para decirme: *“Me he enterado de que habéis comprado una propiedad y quiero verte”*. Nos citamos en Palma dos días después. Fue muy claro: *“El año que viene hay elecciones, mi partido las va a ganar y yo voy a ser el ministro de Turismo”*. Me pidió que abriéramos un hotel. En Punta Cana, a unos 20 kilómetros de nuestra recién estrenada propiedad, había un hotel en construcción propiedad de El Club Med, que había llegado a un acuerdo con los Rainieri, un hermano de Fernando, propietarios de una gran extensión de terreno donde estaba el aeropuerto con la pista de hierba. Se celebraron las elecciones y, en efecto, Rafael Suberví fue ministro de Turismo. Hablamos y le expliqué que habíamos preparado un plan maestro para hacer 2.000 habitaciones de hotel... ¡Sorpresa mayúscula! ¡Claro! En aquella época no había nada en el país de ese tamaño. Le puse una condición: el Gobierno tendría que hacer la carretera. Sin acceso no haríamos el hotel. No hicieron la carretera porque no tenían dinero, por lo que la construimos nosotros, pero nos descontaron de impuestos el volumen de la inversión. En Dominicana había una desgravación de 10 años de impuestos sobre la renta, que era una de las atracciones del país, con lo cual me lo fiaba a muy largo. Con el plan preparado, a principios de 1984, comenzamos la construcción del hotel y de la carretera.

En la zona de Punta Cana, donde se iba a construir el hotel, a 250 kilómetros de Santo Domingo, no había materiales de construcción ni empresas con las que subcontratar. Mi hermano tomó la responsabilidad y las riendas del proyecto y, a partir de aquel momento, viajó al país prácticamente cada dos meses para desarrollarlo. Llegó a un acuerdo con una empresa americana que estaba en La Romana y que actualmente es propiedad de la familia Fanjul. Los americanos tenían allí una propiedad inmensa, de decenas de miles de hectáreas. Habían construido unas cabañas para sus directivos cuando venían de Norteamérica, controlaban la



FUNDACION BARCELÓ

"MALLORCA
ES UNA ISLA
PRIVILEGIADA
PARA EL TURISMO.
HEMOS TENIDO
LA SUERTE DE
NACER AQUÍ Y LA
OPORTUNIDAD DE
TRABAJAR EN EL
SECTOR"

Gabriel Barceló.
Barceló



fábrica de azúcar más importante del país, habían construido un aeropuerto privado en La Romana y, además, contaban con ciertos materiales de construcción. Mi hermano contrató el cemento desde Santo Domingo, las varillas de hierro y todos los materiales que había que transportar. Antes de empezar la construcción, habíamos hecho un pozo de agua de primera calidad a unos dos kilómetros y medio de distancia de la playa de la propiedad. Luego, durante la construcción, sin buscarlo, descubrimos agua potable a 200 metros de la playa. Con lo cual, prácticamente se empleó el agua en la propia edificación.

Entre la compra del terreno y el inicio de las obras organicé una convención en Santo Domingo con los directivos de la agencia de viajes para enseñarles la propiedad y explicar el proyecto. En 1981 habíamos comprado Turavia, un tu-roperador que tenía también agencias de viajes minoristas (de venta al público) con oficinas en Venezuela, México, Brasil, Puerto Rico y Miami. Turavia era una empresa mallorquina con la que se había quedado Banco Unión y que estaba en venta. Decidimos comprarla coincidiendo en el tiempo con la búsqueda de oportunidades en el sector hotelero para abordar la internacionalización o la diversificación geográfica. Ese proceso no se ha detenido. Mis sucesores han ido a Marruecos. Pero lo normal en aquella época era buscar el Caribe y aplicar nuestro *knowhow* de actividades vacacionales.

El objetivo de la convención era que se conocieran todos los directivos de nuestras actividades de viajes. Cuando los asistentes a la convención vieron la finca, me recomendaron no comprarla y no hacer ninguna inversión. Bueno, yo lo tenía tan claro que, honestamente, no me causó ningún trauma. Dominicana en aquella época era exactamente lo que había sido Mallorca en los años 60, con un emplazamiento en relación a América prácticamente idéntico al de Mallorca en relación a Europa. La isla era modélica para el turismo, las playas eran idóneas, lo tenía todo. Nada podía fallar y no falló. Fue un éxito: hoy Punta Cana es la primera zona turística del Caribe y, con diferencia, la primera zona turística de Dominicana, hasta el punto de que su aeropuerto turístico más que duplica en tráfico al aeropuerto de Santo Domingo, la capital. Espectacular. Hoy, en la zona de Punta Cana, que se extiende en línea a lo largo de unos 50 kilómetros, hay una oferta de más de 30.000 habitaciones, algo que no ofrece ningún enclave turístico del Caribe. Solo si unimos Cancún y Riviera Maya -esta última ha tenido en los últimos 10 años también un desarrollo espectacular- se supera a Dominicana.



En enero de 1985 abrimos en Playa Bávaro el primer hotel de 400 habitaciones, tal y como habíamos prometido. Fue un éxito. Es cierto que pusimos unos precios relativamente bajos, pero al mes y medio estaba prácticamente al 100 por 100 sin hacer ningún tipo de marketing. Nosotros teníamos experiencia en contactos con turoperadores. Simplemente hicimos unos viajes a Estados Unidos y Canadá, los mercados más habituales y más numerosos y nos lo compraron. En junio decidimos ampliar en 200 habitaciones y en diciembre estaban construidas. El éxito nos sonreía y en 1986 nos lanzamos a la construcción del segundo hotel, que se inauguró en 1987. En 1990 ya habíamos construido tres hoteles con 1.400 habitaciones. En 1992, con el cuarto hotel de 600 habitaciones, se completaron las 2.000 habitaciones. Además, tuvimos que construir la depuradora y la canalización de aguas residuales, porque queríamos hacer las cosas bien y no íbamos a hacer pozos sépticos, instalamos una central eléctrica porque no había electricidad, montamos la infraestructura de lavandería industrial, de horno de pan y pastelería, viviendas para el personal y los directivos... En fin, todo lo necesario.

Actualmente, los países con mayor volumen de negocio en los que opera el Grupo Barceló sus hoteles y agencias de viajes, son España, Estados Unidos, México y República Dominicana.

En 1990, en otro viaje, descubrí en San José de Costa Rica un hotel en construcción que estaba parado. Me interesé por el tema. El empresario que lo había iniciado, afectado por la guerra del petróleo, se vio forzado a dejar el proyecto y el banco se había quedado con él. Llegamos a un acuerdo con la entidad y en 1990 abrimos el Hotel San José Palacio, en San José de Costa Rica. Mi hermano también descubrió otro terreno en Playa Tambor, cerca de Punta Arenas, donde inauguramos un hotel en 1993. Punta Arenas está en el Golfo de Nicoya y, aunque Costa Rica tiene fama de país más desarrollado que Dominicana, la carretera de acceso era bastante mala y además la distancia de Punta Arenas al hotel era mucha, por lo que decidimos crear una Naviera, para llevar a los clientes al hotel, atravesando el Golfo, acortando sensiblemente el tiempo del viaje y sobre todo haciéndolo más cómodo y atractivo. La solución pasaba por crear una naviera pero en Costa Rica solo las compañías locales podían tener navieras, así que tuvimos que buscar socios

locales para operar un barco. Los primeros turistas, gracias al barco, llegaron al hotel en 1993. El hotel fue un éxito pero desgraciadamente la ubicación no era la más favorable y nos impidió continuar el desarrollo. A pesar de eso, habíamos comprado allí una finca más grande, de 2.000 hectáreas, con unos 4 km. de playa, una propiedad preciosa en la que pastan algunas vacas, y mis sucesores están intentando vender parte de la propiedad y gestionarla de la mejor forma posible.

En 1992 también nos llegó otra de esas oportunidades inesperadas. A raíz de nuestras operaciones en Costa Rica, un director que había trabajado en Estados Unidos me hizo llegar la subasta de un hotel en Washington. Fue una cosa rara. Esa semana estaba de vacaciones. Nunca en mi vida he tenido vacaciones pero casualmente había cogido unos días en agosto para ir a Menorca con un pequeño barco. Interrumpí esos días de descanso porque me pareció una oportunidad muy atractiva. Pocos días después viajé a Washington para ver el hotel: 300 habitaciones en Georgetown. Era una subasta privada y los aspirantes a la compra se reunían en uno de los salones del hotel. Había 7 u 8 personas y 20 mirones. Comenzó la subasta y nosotros aumentábamos 50.000 o 100.000 dólares sobre la última puja. En un momento determinado no hubo nuevas pujas y nos quedamos con el hotel a un precio muy razonable.

En 1991 salió una oportunidad parecida en Nicaragua. Violeta Chamorro, muy estimada y muy respetada por los nicaragüenses, había ganado las elecciones frente a los sandinistas. Los sandinistas, con los comunistas italianos, habían construido el hotel Montelimar en la residencia del antiguo presidente Somoza, a unos 70 kilómetros de Managua. En la propiedad, de unas 150 hectáreas, había también unos 2 ó 3 kilómetros de playa. La finca, prácticamente adosada a la playa, contaba con una pista de aterrizaje para vuelos internacionales de 2.000 metros de longitud y de 100 metros de anchura, porque Somoza aterrizaba allí con su avión. Los comunistas italianos y los sandinistas habían construido allí unas 100-140 habitaciones en chalets distribuidos en el jardín y en la playa con amplios espacios ajardinados, un gran cocotal, piscinas, etcétera. Negociamos con el gobierno, se hizo una subasta pública y nos lo adjudicamos con el compromiso de ampliarlo antes de cinco años. Lo hicimos en dos años y ahí sigue Montelimar con bastante éxito. En otra operación parecida compramos un hotel en Orlando en 1993.



En el Grupo Barceló las relaciones familiares han sido estrechas, generosas y de buen entendimiento. Nunca han existido conflictos ni antes ni ahora. Gabriel y su hermano Sebastián mantuvieron la costumbre de reunirse una vez por semana, arraigada desde que comenzaron sus inquietudes empresariales. Los copresidentes del Grupo son Simón Pedro Barceló Vadell, hijo de Gabriel, y su primo Simón Barceló Tous, hijo de Sebastián.

En 1993, al cumplir los 65, decidí jubilarme. Me sucedió en la presidencia mi hermano. Los dos éramos socios al 50% en las empresas y siempre nos habíamos repartido el trabajo. Él llevaba las empresas de transporte de viajeros y la de construcciones. Yo me ocupaba de hoteles y de viajes. Mi hermano ocupó la presidencia entre 1993 y el 2000. Cedió el cargo a dos copresidentes: su hijo mayor, Simón, y mi hijo menor, Simón Pedro. El hijo de mi hermano lleva Latinoamérica y Simón Pedro se encarga de Europa y Estados Unidos.

Para entender el espíritu de nuestra empresa familiar hay que tener en cuenta que mi padre falleció muy joven, con 56 años, el día de Navidad de 1958. No dejó testamento. Éramos 4 hermanos: dos hermanos, los mayores, y dos hermanas. Mi madre nos dijo: “*Vuestro padre no testó pero yo sé que le hubiera gustado que los hijos llevaran las empresas*”. Y mis hermanas, en una prueba de extraordinaria nobleza y generosidad, aceptaron sin rechistar la propuesta de mi madre. Se quedaron con unas pequeñas propiedades que tenían mis padres y nosotros con las empresas, que en aquel año eran relativamente pequeñas. Nunca hemos tenido disgustos por cuestión de dinero, siempre nos hemos llevado muy bien y nos hemos ayudado mutuamente hasta la fecha. Como hijo mayor, sucedí a mi padre al frente de los negocios de la familia. En 1958 solo teníamos el transporte de viajeros y cuatro años de agencia de viajes, con las oficinas de Palma, Ibiza y Menorca, y poco más. La gran generosidad de mis hermanas no solo se manifestó en aquel momento sino que nunca, a lo largo de toda su vida, afortunadamente todavía viven las dos, han planteado la mínima queja con el desarrollo y las actividades de las empresas. Ha sido una lección de generosidad impresionante.

Mi hermano y yo nos llevábamos extraordinariamente bien. Nunca llegué a saber por qué aceptó siempre mi liderazgo: todo lo que hacía le parecía bien. Tengo que acusarme de que en algún momento quizá no le facilité las



explicaciones pertinentes de cómo hacía las cosas porque era tanta la actividad y tantos los cabos que atar que durante años solamente pensábamos en crecer, en diversificar, en expansionar.

Un año me preguntó mi mujer: “¿*Qué vamos a hacer para veranear?*?”. Teníamos seis hijos, cinco niñas y el pequeño que era varón, y no me había preocupado de dónde ni cómo pasaríamos el verano. Fui a la playa de Palma y alquilé lo primero que encontré, un pequeño chalet donde casi no cabíamos. ¡Y es que ni siquiera me había ocupado de eso...! Reconozco mi culpa en el olvido de la familia porque estuve durante muchos años excesivamente volcado en la empresa. Quizás debería de haberme ocupado de cosas más importantes, familiarmente hablando. Afortunadamente, tengo una familia numerosa, con 11 nietos y dos bisnietos, y nos llevamos muy bien todos, tenemos buenas relaciones. Yo he viajado muchísimo sin que mi mujer me haya preguntado jamás dónde vas y para qué, o me haya puesto algún problema. Nunca tuve que llevar a mis hijos al médico, ni me ocupé de sus colegios primarios. Solo actué cuando tuvieron que ir a la universidad... Siempre que puedo aprovecho la oportunidad para rendirle un homenaje de admiración. La mujer de mi hermano hizo exactamente lo mismo, también con una familia numerosa de cinco hijos. Eso nos ha dado una gran tranquilidad de espíritu porque sabíamos que los hijos estaban en las mejores manos. No teníamos que preocuparnos; sólo atender nuestra actividad, que era lo fundamental. Solamente si hay un apoyo familiar, un entorno que te ayuda a relajarte y a estimularte, puedes tener fuerzas para seguir luchando día a día.

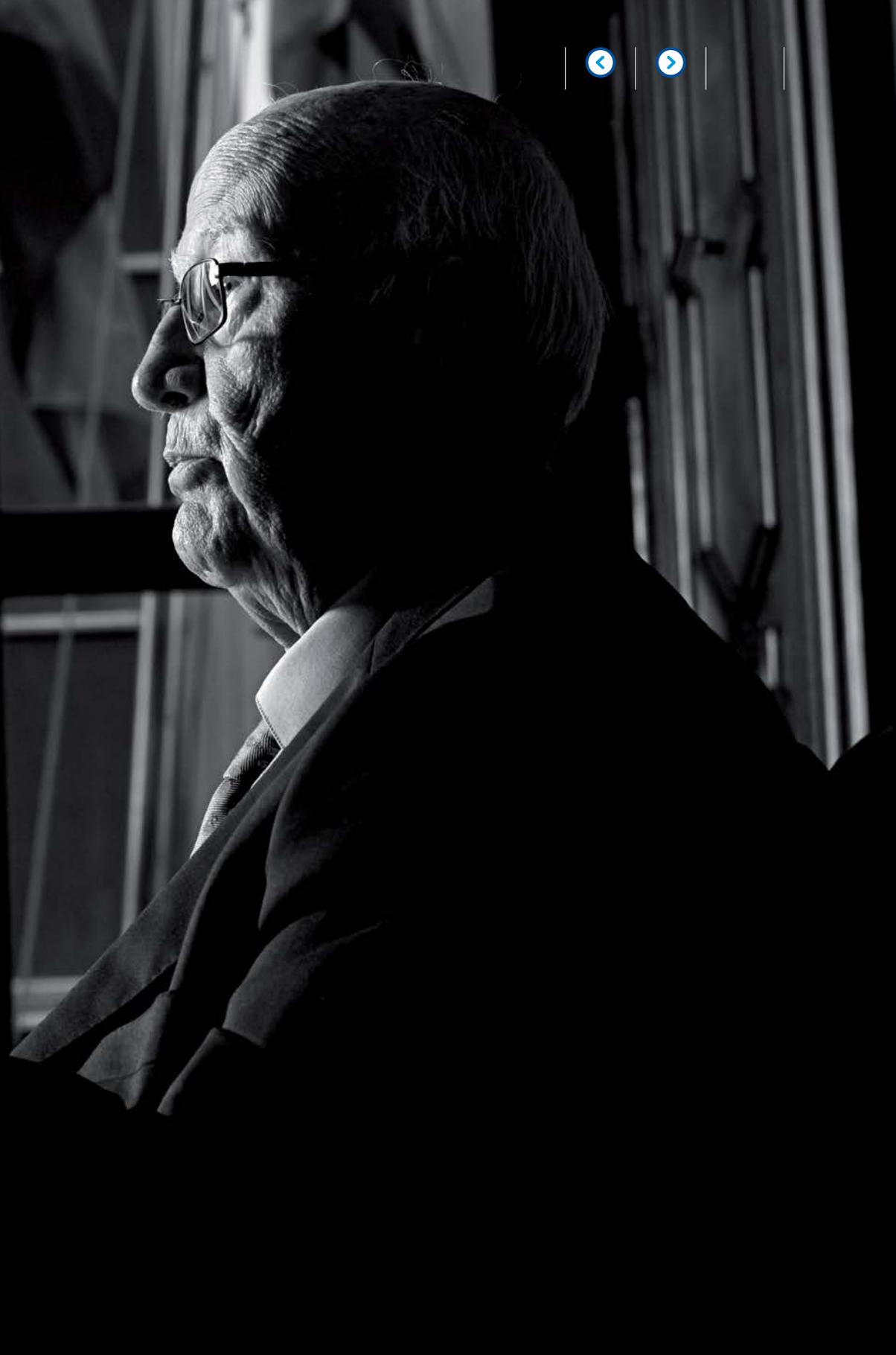
La organización familiar está clara pero no tenemos un protocolo. Los dos copresidentes conocen mi opinión y están intentando darle forma pero, que yo sepa, no está terminado. Cuando dejé la presidencia doné todas mis acciones a mis descendientes, lo mismo que hizo mi hermano. O sea, que desde 1993 no poseemos ninguna acción en las empresas. Todas las tienen nuestros hijos.

Una de mis mayores satisfacciones es que en estos 22 últimos años se pueden contar con los dedos de una mano las veces que los nuevos presidentes me han pedido opinión. Es una gran satisfacción: primero, porque demuestra la personalidad de mis sucesores y, segundo, porque demuestra que nadie es necesario. Esa fue una de mis premisas cuando dejé la empresa. Algún amigo mío no delegó en sus hijos y, de alguna forma, impidió su desarrollo profesional



“SE PUEDEN
CONTAR CON
LOS DEDOS DE
UNA MANO LAS
VECES QUE EN
22 AÑOS ME HAN
PEDIDO OPINIÓN
LOS NUEVOS
PRESIDENTES.
ES UNA GRAN
SATISFACCIÓN”

Gabriel Barceló.
Barceló



y empresarial. Me propuse no caer en esa trampa y creo que, con todas las limitaciones humanas, más o menos, lo he conseguido. Tengo que decir que en alguna ocasión han hecho alguna cosa que yo no hubiera hecho y he sentido la necesidad de decirle a mi hijo “*esto yo lo haría de otra forma*”, pero no me ha hecho caso, lo cual demuestra que sabe por dónde va. Y cuando se ha equivocado, y lo ha hecho igual que me equivoqué yo, ha sabido rectificar. Por eso, estoy muy agradecido a la Providencia que me ha dado vida para ver que hemos acertado al contar con personas capaces..., porque también podría haberse dado el caso de no tener personas capaces de continuar. Es la garantía para un grupo familiar que ya está en la tercera generación. En 1969 hice un curso en el IESE y aprendí que en la tercera generación sobreviven entre el 10% y el 15% de las empresas. En Mallorca tenemos bastantes ejemplos de empresas líderes en los sesenta y en los setenta que han desaparecido. También en el propio sector turístico han desaparecido empresas que para mí eran un referencia y me interesaba alcanzarlas y llegar a su nivel. No solo han dejado de avanzar sino que han desaparecido.

Barceló ha concretado las claves del éxito de sus iniciativas empresariales: esfuerzo constante en el trabajo, visión de negocio para convertir bienes en dinero o dinero en bienes, reinversión continua de los recursos, ambición o audacia en lo que se emprende, y atención y promoción del equipo humano.

Nunca hemos frenado o entorpecido la eficacia económica de nuestras empresas con nuestros caprichos. El personal directivo del Grupo sabía que para introducir cambios o mejoras en su ámbito de actividad debía presentar un análisis económico completo de la propuesta, siempre que con ella se garantizase, en líneas generales, un 20% de rentabilidad. Si no, mejor no presentarla.

Un tema de debate recurrente en las empresas es el de la idoneidad o no de que los directivos entren a formar parte del Consejo de Administración y accedan también a la propiedad de la empresa. En principio, me parece deseable aunque puede resultar negativo en determinados casos. Yo lo he experimentado en mis propias carnes. Para que el acceso de los directivos a la propiedad de la empresa resulte positivo, deben darse algunas condiciones previas



absolutamente seguras. Primero, debe existir una actitud empresarial íntegra del directivo, de forma que tenga claro que no siempre van a ir bien las cosas y, en consecuencia, se arriesga a perder una parte o la totalidad de lo que ponga. En ese caso, seguro que estaría mejor en su posición de directivo sin asumir más riesgos. Hay quien defiende que los directivos inviertan sus recursos propios fuera de la empresa en la que trabajan. No existe una regla de oro infalible al respecto. Creo que si la persona es adecuada, reúne condiciones y está dispuesta a asumir su riesgo, sería ideal que se integrase como accionista de la empresa.

Gabriel Barceló es un hombre de compromisos con la sociedad civil: en 1977 fundó y presidió la Confederación de Asociaciones Empresariales de Baleares (CAEB), en 1981 creó ISBA, la primera Sociedad de Garantías Recíprocas que funcionó en España, y en 1989 constituyó la Fundación Barceló. La Fundación trabaja con el objetivo de mejorar el desarrollo integral de las personas, aportando esfuerzos y recursos económicos para contribuir a crear una sociedad más solidaria. La Fundación actúa en países situados por debajo del puesto cien del Indicador de Desarrollo Humano que elabora la ONU y en países que están por encima de ese nivel pero con índices muy elevados de desigualdad entre la población, preferentemente en África Subsahariana y en América Latina.

En 1989 decidimos constituir la Fundación a título personal: aportamos 500 millones de pesetas de aquella época y en esta ocasión sin tener muy claro qué queríamos hacer. Entre los activos de Turavia estaba este edificio palacio de 1870, que se convirtió en sede de la Fundación. Estaba en muy mal estado, porque se había utilizado como oficina, y nos ocupamos de restaurarlo. Decidimos cuatro tipos de actividad para la Fundación: salud, porque creemos que la salud es primordial en el ser humano; educación, porque creemos que es otra de las actividades principales; desarrollo económico de los más necesitados, para ver si podíamos echar una mano al que realmente lo necesitaba; y algún tipo de actividad cultural, algo como concursos de pintura, colecciones de pintura mallorquina del siglo pasado, patrocinio de la coral Capella Mallorquina, etc. Y

efectivamente, a eso nos dedicamos. Posteriormente, mi hermano y yo aumentamos nuestra aportación y en la actualidad los recursos propios de la Fundación son 24 millones de euros. Es decir que hemos hecho una contribución importante. Los recursos de la Fundación están básicamente invertidos en algunas propiedades inmobiliarias como la sede social y en inversiones mobiliarias. Tradicionalmente, teníamos depósitos que generaban una buena rentabilidad. Ahora, con la situación financiera, en los últimos cinco años hemos reconducido esos fondos hacia zonas con más rentabilidad. El presupuesto anual de la Fundación es relativamente modesto, unos dos millones de Euros anuales, y se nutre de los rendimientos que obtenemos de esos recursos que se invierten. Sin apoyo oficial de la administración hemos estado desplazando médicos españoles a países necesitados sobre todo de Centroamérica y Latinoamérica. Siempre de acuerdo con las autoridades locales, nuestros médicos, normalmente especialistas, trabajaban en centros de salud o en hospitales atendiendo a los enfermos y facilitando medicinas gratuitas a la gente más necesitada. En estos países suele haber pocos especialistas y, en ocasiones, los especialistas de los hospitales públicos tienen su consulta privada hacia la que muchas veces derivan a los enfermos de su consulta. En los últimos quince años, hasta 2014, la Fundación ha movilizado un ginecólogo, un oftalmólogo y una doctora de medicina general, que han pasado entre diez mil y doce mil consultas anuales cada uno de ellos con sus medicinas gratuitas. Las medicina también se facilitaban porque muchas veces en los hospitales públicos se recetan medicinas que luego no se toman porque la gente no tiene recursos para comprarlas. Desgraciadamente el último año hemos tenido que dejar esto, porque no hemos encontrado voluntarios o gente dispuesta a realizar esta labor. Esos doctores estaban retribuidos con un sueldo modesto por su actividad en Dominicana, Nicaragua y Honduras. Este año hemos puesto en marcha, como alternativa, las farmacias solidarias. En abril de 2015 acabamos de abrir la primera en un hospital a 500 kilómetros de Uganda. Hemos contratado una farmacéutica española para preparar el proyecto y establecer acuerdos con centros de salud y hospitales en estos países: solo pedimos que nos cedan el uso de un local y, si es posible, una persona para llevar la farmacia. Nosotros aportamos las medicinas, la organización, el sistema de reposición, etc. La segunda farmacia se abrirá en Etiopía y para final de año esperamos tener abiertas cinco o seis farmacias.



En educación, nos hemos concentrado en dar becas de enseñanza primaria porque en estos países hay muchos jóvenes que a los 10-12 años se ven obligados a dejar la escuela porque sus padres les requieren para que les ayuden. Siempre trabajamos con socios locales, fundaciones o asociaciones con experiencia y con responsabilidad, para intentar sacar a estos jóvenes de sus trabajos y persuadirles de que continúen sus estudios. También compramos material escolar, hemos restaurado bastantes escuelas y hemos construido otras nuevas en Colombia, por ejemplo, con los padres teatinos de aquí de Palma, que tienen convento allí. En junio de 2014 hemos financiado una escuela para cuatrocientos alumnos con 10 aulas en un edificio residencia que gestiona la congregación de monjas belgas en Haití. Desde el terremoto de Haití en 2010 hemos intentado durante dos años encontrar un interlocutor para impulsar un proyecto. Nos sentimos llamados a hacer algo en Haití pero no queremos dar solo el dinero. Nos gusta involucrarnos. En 2013, el director de la fundación y yo viajamos a Haití para confirmar el acuerdo con esta congregación belga, que lleva casi 100 años en el país y que ya tiene 10 colegios. Tenían un terreno para edificar y allí hemos construido esta escuela. Ellas habían tenido la desgracia de que su casa madre en Puerto Príncipe se les había caído por el terremoto y nos pidieron que les hiciéramos una residencia, cosa que excepcionalmente aceptamos: es una pequeña residencia de 28 habitaciones dobles, para 56 personas, con un comedor grande para dar de comer a los alumnos, porque en aquellos países si no das de comer los chicos no van a la escuela. Hemos comprado 40 máquinas de coser que se emplearán en la formación profesional y 30 ordenadores para la clase de informática. Se han invertido en el proyecto 3,5 millones de dólares, financiado con un presupuesto extraordinario con aportaciones adicionales de los fundadores. Para asumir el proyecto y mantener el resto de nuestras actividades, hemos dedicado medio millón de euros extraordinarios en los tres últimos años.

En educación, también abrimos una escuela en un barrio de Santiago de los Caballeros, la segunda ciudad de República Dominicana. Allí encontramos un colaborador excepcional, un español que hace siete años se había propuesto desarrollar un proyecto en Haití y no pudo hacerlo. Se quedó de paso en Santiago y descubrió que cientos de chavales vivían de lo que podían recuperar de la basura de un vertedero envuelto en humo. Le hemos ayudado a hacer una escuela y tenemos 240 alumnos. Intentamos que, si es posible, estas iniciativas





cubran sus costes de funcionamiento porque, si no, agotaríamos nuestro presupuesto. Por ejemplo, en Ruanda levantamos con los padres misioneros teatinos un colegio de unos 200 alumnos que ellos mantienen. En Nicaragua, en 2004, nos lanzamos a otro proyecto extraordinario: construimos 498 viviendas modestas, de 35 metros cuadrados en parcelas de 80 metros cuadrados con dos habitaciones, un salón-cocina y porches delantero y trasero con espacio para, si es necesario, ampliar en el futuro. También hicimos una depuradora de aguas residuales también porque en aquellos países nadie trata las aguas, un pequeño supermercado y una guardería.

Trabajamos con microcréditos a uno o dos años, de cuantía modesta, unos 200 dólares, con la diferencia de que nosotros no cobramos intereses. Hoy la Fundación protagoniza unas 60 actuaciones al día en 17 países diferentes, con más de cien mil beneficiarios y unos 1,5/ 2 millones de euros de presupuesto al año. ■

LOS QUE
DEJAN
HUELLA

3 de 20

Tomás
Fuertes
GRUPO FUERTES

Presidente



Tomás Fuertes (Alhama de Murcia, 1940) es el presidente de Grupo

Fuertes, un holding de propiedad familiar donde ya asoma la tercera generación, que gestiona más de 20 empresas, factura más de 1.400 millones de euros y da empleo directo a casi 6.000 personas. La marca ElPozo, líder por cuota de mercado en la venta de productos cárnicos, es la enseña de una filosofía empresarial que se apoya en la reinversión, la mejora constante, la creación de empleo, el desarrollo sostenible y la responsabilidad social corporativa. Grupo Fuertes, cuyo germen es la modesta carnicería que abrió sus puertas en Alhama de Murcia en 1935, ya ha dado los primeros pasos para lanzarse a la carrera de la internacionalización.



Mi padre era agricultor, un campesino que labraba la tierra con las mulas. Mi madre era de la huerta de Murcia. Así que mis dos hermanos –uno cuatro años mayor y, otra, siete años menor- somos un híbrido entre campesino y huertana. Poco después de casarse, mi padre quería dejar la agricultura y abrió un pequeño comercio de 12 metros cuadrados en la calle Larga de El Pozo Concejil, un barrio modesto del pueblo de Alhama de Murcia, próximo a la capital de la Región. Yo nací en ese ambiente. Con 12 años iba al colegio y ayudaba en la tienda. Mi padre montó un segundo establecimiento en la plaza de abastos y yo estaba con el dependiente, ayudando como jefe de compras. Al terminar el servicio militar en la base aérea de Alcantarilla, junto a la ciudad de Murcia, me planteé el desafío de ver cómo vivía fuera del paraguas de la familia, sin protección. Hasta entonces yo nunca había salido de Alhama de Murcia, soy un pueblerino, pero nunca había pasado hambre ni calamidades, pese a que mi familia no disponía de bienes económicos.

Viajé en autostop a Francia y a Italia con 7.000 pesetas, aunque no sabía francés ni italiano. Dormí en un banco en Niza y limpié bandejas de carne durante siete días en una carnicería. En Marsella entablé conversación en la calle con dos personas que hablaban español. Me invitaron a acompañarles a la Casa de España en Marsella. Al día siguiente me ofrecieron trabajo pagado para siete días. Fueron 22 días de viaje y regresé con 2.300 pesetas. No pasé hambre, pero sí me enfrenté con obstáculos y aprendí que la vida son dificultades, lucha, competitividad, adversidad. Aquel viaje y el servicio militar, con la disciplina y el compañerismo, me marcaron. Los que no hacen ahora el servicio militar no saben lo que se pierden: te da un concepto de disciplina, de respeto, de consideración, que muchos jóvenes de hoy no tienen.

Para los que somos creyentes, si Dios nos ha dado un poco de talento, es precisamente para que afrontemos las adversidades. Hay que tener vocación, ilusión por las cosas bien hechas. Es algo que puede ser genético o cuestión de voluntad. Hoy, con tanta competencia, hay que aflorar los valores. Dicen que, normalmente, una persona aprovecha en su vida realmente solo el 15% de sus potencialidades. Queda un 85% que se lo comen los gusanos cuando mueres. Es una lástima que las personas no podamos explotar a lo largo de la vida la totalidad de valores que puedas tener dentro.

Los mayores enemigos del hombre son la pereza y la debilidad. Todos tenemos pereza y hay que cultivarse para saber cómo luchar contra ella. No hay enfermedad peor que la pereza: te impide afrontar las cosas que necesitas alcanzar. Todas las personas tenemos debilidades, y el medio de combatirlas es la voluntad. Aquí los fármacos se llaman dignidad, amor propio, vergüenza. Hay que tratar por todos los medios de emerger los valores que uno lleva dentro y evitar que la pereza y las debilidades se los carguen. La lucha contra ambas es incómoda, pero la ilusión y el deseo de realizarte son fármacos que te pueden ayudar muchísimo a vencerlas, no ya la ambición económica, el poder o el dinero. Hay que sacarle rentabilidad a la gestión del Yo, Sociedad Limitada, comprar acciones del Yo S.L., invertir, tratar de conquistar. Y lo dice una persona de 74 años. En cierta medida, la vida es un negocio, una gestión que es necesario realizar. Como existe en la contabilidad un “debe” y un “haber”, existen las cosas buenas y las malas que se hacen en la vida. Lo importante es que el saldo final de la persona sea siempre positivo, que sume y gane en fuerza moral. Es lo que realmente te ayuda a hacer las cosas. Muchas personas triunfan sin ser más listas que otras. Otras, muy inteligentes, muy listas, no han sabido aplicar bien sus valores porque han sido víctimas de la pereza o la debilidad.

Cuando a los ocho años me preguntaban “¿qué quieres ser de mayor?”, yo contestaba “quiero ser algo”. En la vida no hay que ser lo que quieren los demás, sino ser algo. La optimización del yo es lo más importante. Hay quien envidia mucho a Cristiano Ronaldo, o a Messi... No, no, tú optimiza los valores que tú tienes, pero eso sí, dándole caña a la pereza y a tus debilidades.

Al volver de mi periplo europeo, mi padre quería montar una fábrica de chocolates, pero tuvo muchas dificultades y no lo consiguió. Por aquellos años, sacrificaba un cerdo a la semana, como chacinero menor, y dejó la idea del chocolate para hacer una pequeña fábrica de embutidos: en 1954 elevó la producción a entre 9 y 10 cerdos por semana y pasó a elaborar productos cárnicos, como la sobrasada, que tuvo mucha aceptación. Era una fábrica muy pequeña, pero ilustra muy bien mi teoría de que, en la vida, es cuestión de que lo intentes, de que perseveres, de que inicies un proyecto. La Ford nació en un taller y las grandes compañías siempre nacen de un emprendedor que luego sabe dar continuidad al proyecto.



El Grupo Fuertes emplea a 5.965 trabajadores directos y 30.000 indirectos y es el primer grupo empresarial de la Región de Murcia. Sus actividades en el sector agroalimentario se reparten en varias empresas. Agrifusa se dedica a la gestión de espacio rústico y a la producción agrícola (cítricos y cereales). Cefusa centra su actividad en la cría y engorde de cerdo blanco e ibérico y de vacuno. Procavi es una de las principales firmas europeas en producción de carne de pavo, con unas ventas que suponen más del 50% del mercado de este producto en España. ElPozo Alimentación, que en 2014 cumplió 60 años, es el emblema del Grupo, con una facturación de casi 1.000 millones de euros. Bajo la marca Fripozo se comercializan productos congelados, con gran presencia en el sector de la restauración, además de en los hogares de toda España. Palancares elabora quesos y productos lácteos, de los que produce diez millones de kilos anuales. Sediasa es la sociedad que

se encarga de la preparación y envase de alimentos perecederos para la distribución. Bodegas Luzón, uno de los principales productores y elaboradores de vinos de calidad de la D.O. Jumilla, exporta a más de 30 países y es proveedora de American Airlines, entre otros grandes clientes. La última empresa del cuadro es Aquadeus, comercializadora de aguas minerales muy equilibradas.

Esta es una organización bastante compleja. ElPozo es la empresa inicial de nuestro proyecto empresarial. Mi padre puso las bases y en últimos 20 años nosotros hemos ido completando el desarrollo. En la actualidad, de las más de 4.000 empresas cárnicas que hay en España, ElPozo Alimentación es la número uno en cuota de mercado. En nuestro único centro de producción, en Alhama de Murcia, hay 4.000 personas trabajando en 250.000 metros cuadrados, donde realizamos el proceso completo de producción de carne fresca y productos elaborados y curados, más de 1.200 toneladas diarias de media, además de gestionar su distribución.

Nuestra filosofía es clara: creamos el producto pensando en el consumidor y hacemos un proceso integral de 360 grados que abarca la producción de la materia prima, la elaboración de productos y la logística para llegar al consumidor. En cierto modo, nos vimos obligados a hacerlo. Hace 30 o 40 años, las estirpes ganaderas de España y de la Región de Murcia no tenían la calidad de las inglesas. Estábamos obligados a mejorar la calidad del ganado que teníamos para elaborar nuestros productos. Viajamos por todo el mundo para estudiar el tema a fondo y, finalmente, concluimos que las razas Lague White y Landrace, las más precoces, transformaban mejor la alimentación en carne y acumulaban el peso en las partes nobles como el jamón. Y nos metimos a ser ganaderos y criadores a través de Cefusa, que produce aproximadamente la mitad de los 12.000 cerdos que procesamos de media diariamente. Los otros 6.000 cerdos los compramos en un radio de poco más de 50 km a los pequeños ganaderos que están integrados con nosotros y que superan unos estrictos controles veterinarios sobre la sanidad de las instalaciones, la alimentación, etc., de forma que podamos garantizar la calidad homogénea que necesitamos. Es una parte de lo que denominamos Control Integral de Proceso (CIP), un sistema pionero de trazabilidad que permite supervisar directamente todas las actividades: desde la investigación de las necesidades y demandas de los consumidores, la información de los



puntos de venta, la materia prima, las granjas, la transformación, elaboración y comercialización, y la atención personalizada al consumidor.

Exportamos a más de 80 países y creemos que nuestro crecimiento futuro, para los próximos diez años, está en el desarrollo del mercado exterior. Es difícil competir internacionalmente, porque hay productores y cooperativas muy potentes en Alemania, en Bélgica, en Dinamarca... Somos más pequeños que esas grandes productoras de carne de cerdo, pero muy competitivos: podemos vender en China o en Japón. En Rusia tenemos la mitad del capital de una empresa que va a producir pavo con la misma tecnología que usamos en España. Nos asociamos con Cherkizovo, empresa líder en el sector cárnico en Rusia que cotiza en las Bolsas de Moscú y de Londres. No es fácil tener un socio ruso, pero conocemos al presidente y a sus dos hijos, que han estudiado en los Estados Unidos y tienen una mentalidad abierta e innovadora.

Pero hay que diferenciar entre mercado interno, exportación e internacionalización. Iniciamos la internacionalización en Rusia y tenemos más del 50% del proyecto ya terminado. La idea es que cuando acabemos, dentro de un par de años, volvamos a progresar en la internacionalización y en consolidar nuestro crecimiento. Ahora le prestamos atención a la venta nacional y a la exportación.

Solo el 10% de nuestra producción se destina a marca del distribuidor. Con ella, damos servicio a los clientes que desean tener productos con su marca. Y se lo hacemos en calidad y en precio como se lo pueda dar cualquier otro. En igualdad de calidad, la marca blanca no tiene por qué valer menos que la otra. El secreto está en los volúmenes de la marca blanca: no es lo mismo producir 10.000 kg de un producto que producir 1.000 kg. Con volúmenes tan grandes se abarata el precio final. Antes nos podía guiar el lema de la triple B “bueno, bonito y barato”. Ahora es la triple C “calidad, confianza y competitividad”.

Creemos firmemente en la tecnología y la innovación. Por eso, procuramos estar siempre a la vanguardia europea y mundial en los procesos de investigación y en la mejora tecnológica de las instalaciones. La investigación y la innovación son pilares fundamentales de nuestra empresa. Nuestro lema es la mejora constante: innovamos en todas las áreas, desde los procesos productivos, con la implantación de nuevas tecnologías, hasta el lanzamiento de soluciones innovadoras que puedan mejorar a medio o largo plazo la salud de los consumidores. Gracias a ese esfuerzo hemos podido desarrollar productos cárnicos con tecnología de última generación.





“EN CIERTA
MEDIDA, LA
VIDA ES UN
NEGOCIO, UNA
GESTIÓN QUE
ES NECESARIO
REALIZAR”

Tomás Fuertes.
Grupo Fuertes





Nos preocupa y somos especialmente sensibles hacia la responsabilidad social corporativa, en especial el cuidado de las 4.000 personas que trabajan en este centro: tenemos servicios de guardería, oficina bancaria, médicos durante 24h los 365 días, aulas de formación, cafetería, salón de actos, restaurante, sala de ocio, sala de relax, gimnasio... Y luego, el club de fútbol sala, que también es una labor social. Cultura y deporte tienen buena imagen en la sociedad. Nuestra apuesta por el fútbol sala nos ha permitido estar 25 años en primera división con ElPozo Murcia Fútbol Sala. Tenemos equipos en todas las categorías inferiores y nuestros ojeadores detectan a cualquier chaval que despunta desde sus primeros años. Al valor deportivo hay que sumar el beneficio de formar a la juventud. Cinco jugadores de nuestro equipo están en la selección nacional.

Grupo Fuertes tiene también un área de diversificación que aglutina a todas las empresas cuya actividad no forma parte del sector de la alimentación: sociedades gestionadas por el holding y participaciones en el capital de empresas cotizadas y no cotizadas. En el primer grupo están Profusa (promoción de viviendas y gestión de suelo), Aemedsa (petroquímica orientada al desarrollo, producción y comercialización de aceites blancos y sulfonatos), Vis Hoteles, Todagres (fabricación y venta de pavimentos y de gres porcelánico) y Terra Natura en Benidorm y Murcia (parques temáticos de animales). El brazo inversor del Grupo, donde se aglutinan las participaciones financieras en empresas no cotizadas, es la firma de capital riesgo Infu Capital, que invierte en sectores como ocio, telecomunicaciones, autopistas, sector residencial, etc. Entre las participaciones en empresas cotizadas destacan las de Sacyr y Ausur. La política del Grupo es la reinversión de los beneficios.

No hemos repartido dividendos jamás. Todo se reinvierte. Hasta el dinero procedente de la venta de las cosechas de limones del *huertecico* que tenía mi padre, lo metíamos en ElPozo. Grupo Fuertes ha crecido por reinversión, por trabajo, honestidad y perseverancia. La empresa es trabajo, ciencia y dinero. Para crear puestos de trabajo hay que invertir. Esa política nos ha permitido apoyar el crecimiento con recursos propios. Tenemos deuda bancaria, pero muy prudente.

A medida que el holding ha ido creciendo, también ha evolucionado la forma de organizarlo. El arte de dirigir está en el arte de delegar. No hay persona inútil, sino mal ubicada. El éxito está en la ubicación de las personas. La empresa es un puzzle donde tenemos que acoplar precisamente los valores de las personas, los conocimientos y las capacidades, a los distintos puestos. Los empresarios no siempre sabemos o conocemos los temas a fondo, pero sí debemos coordinar el saber de los demás desde la perspectiva que da el tener una visión general más amplia. Porque si yo supiera ahora mismo lo que saben mis biólogos, mis economistas, mis abogados, o mis financieros, posiblemente no me daría tiempo a poder reflexionar sobre el concepto general. Al final, lo importante es poner las piezas de forma adecuada para que salga el puzzle.

Estamos muy pendientes de los cambios en los hábitos de consumo de la sociedad. ¿Por qué se come? ¿Se come por necesidad, por salud y estética, por placer, por economía, o por comodidad? La salud y la estética importan mucho en la sociedad actual. En la mesa, cada vez se piensa más en la salud. No hay una necesidad imperiosa de nutrirse, salvo que hablemos de personas extremadamente indigentes. Pero hay alimentos para nutrirse y cuidar la salud y la estética. Esa es nuestra línea. Nuestros productos están elaborados con criterios de alta calidad precisamente para atender las necesidades de la salud y de la estética.

El exceso de sal y el de grasa son muy perjudiciales en la dieta. El departamento de marketing estudia esas tendencias en los hábitos de los consumidores para ofrecerles los mejores productos a precios competitivos. ElPozo siempre busca la excelencia: en seguridad alimentaria, en calidad, en servicio, en precio. El consumidor es muy exigente y la distribución más: ¡imagínate lo que tienes que hacer para que ambos te presten atención!

Grupo Fuertes ya tiene en funcionamiento los mecanismos que aseguran la continuidad de la gestión en el seno de la familia. Consejo de Administración, Consejo de Familia y protocolo de organización están en funcionamiento. Los 12 hijos de los tres hermanos de la segunda generación -cinco de José Fuertes (consejero delegado), cuatro de Tomás y tres de su hermana Juana- constituyen el denominado G-12, en el que todos son accionistas de la empresa por igual. Entre ellos han elegido el G-6, formado



por los miembros de la familia que tienen formación y vocación para defender los intereses de los accionistas. Por el G-6 y el G-12 pasarán los planes de crecimiento del Grupo antes de llegar al consejo de administración y la decisión sobre cómo abordarlos.

Siempre hemos crecido orgánicamente, con economías de escala, y en Alhama de Murcia tenemos capacidad para doblar la producción y evitar cuellos de botella. Otras compañías tienen varios centros de producción en España e incluso fuera de ella. Nosotros, solo uno. ¿Es bueno, es malo? Todas las opciones son defendibles y, a priori, no hay unas mejores y otras peores. Pero este es nuestro modelo, por el que hemos apostado y del que estamos orgullosos. No contemplo en el horizonte una salida a bolsa o la venta total o parcial del Grupo. Solo unas circunstancias económicas o familiares imprevisibles podrían precipitar una decisión de ese tipo. Como no hay problemas financieros ni conflictos familiares, no hay razón para pensar en ese escenario: se vive muy cómodo sin conflictos.

Otra cosa es que en el futuro reflexionemos sobre nuestra tradicional estrategia de crecimiento orgánico y cómo hacerla compatible con una previsible expansión internacional. No hay nada decidido y el Grupo está abierto a realizar cambios siempre y cuando lo aconsejen las circunstancias, el entorno y nuestra propia visión de futuro. Hemos demostrado durante todos estos años que sabemos diversificarnos y, en consecuencia, cuando llegue el momento decidiremos si es bueno conservar el crecimiento orgánico o hay que crecer mediante compras en otros países, no solo en el sector cárnico sino en otras actividades en las que ya estamos diversificados en España.

La responsabilidad social corporativa de Grupo Fuertes se extiende en ámbitos tan variados como la nutrición y la salud, la acción social, la investigación, el medio ambiente, el deporte y el compromiso con la educación y la cultura.

Atravesamos una crisis de valores más que una crisis económica o social. No se le está dando a los valores la importancia que tienen para la persona, para los negocios, la economía y el desarrollo del mundo. Educar en los valores es una prioridad y no se puede dejar en un segundo o tercer término. Los compromisos



“NO HEMOS
REPARTIDO
DIVIDENDO
JAMÁS. TODO
SE REINVIERTE,
HASTA EL DINERO
DE LA VENTA DE
LIMONES DEL
HUERTECICO QUE
TENÍA MI PADRE”

Tomás Fuertes.
Grupo Fuertes







son para cumplirlos y cuando se cometen errores hay que pagarlos. Hace unos días conducía mi coche un poco distraído y me salté un semáforo. Me paró el guardia municipal, me pidió el carnet de conducir, se lo di y empezó a escribir. Al ver mi nombre, me dijo: *“Mire, por esta vez le voy a dejar pasar...”*. Y le contesté: *“No, no, mílteme usted”*. Había cometido una infracción y merecía la multa. Tenemos que estar dispuestos a dar la cara, que es lo que no ocurre ahora y a asumir que, por ejemplo, para poder gastar, antes hay que haber ingresado el dinero. Hoy se gasta en exceso sin respaldo de los ingresos: las familias, los municipios, las comunidades, los países, gastar, gastar, gastar. Todos deseamos el bienestar de la humanidad, pero tenemos que generar y consumir. Una persona no debe vivir de subvenciones. Ya bastantes subvenciones hemos recibido de nuestros padres que nos han pagado los biberones, los libros o las camisas que nos han comprado durante 20 años. Hay que pasar de protegido a protegerse y después a proteger. Los principios, el honor, el amor propio, la dignidad, deberían llevarnos a no vivir de lo que nos den, sino de lo que seamos capaces de generar. Eso, sin perjuicio de que la sociedad siga siendo solidaria con aquellas personas que no tienen capacidad física o psíquica y con las que necesitan ese apoyo económico. Nos debería dar vergüenza vivir de las subvenciones. Es durísimo. Pero las personas tienen que ser guerreras y tener espíritu de superación para alcanzar eso que llaman la excelencia. ■

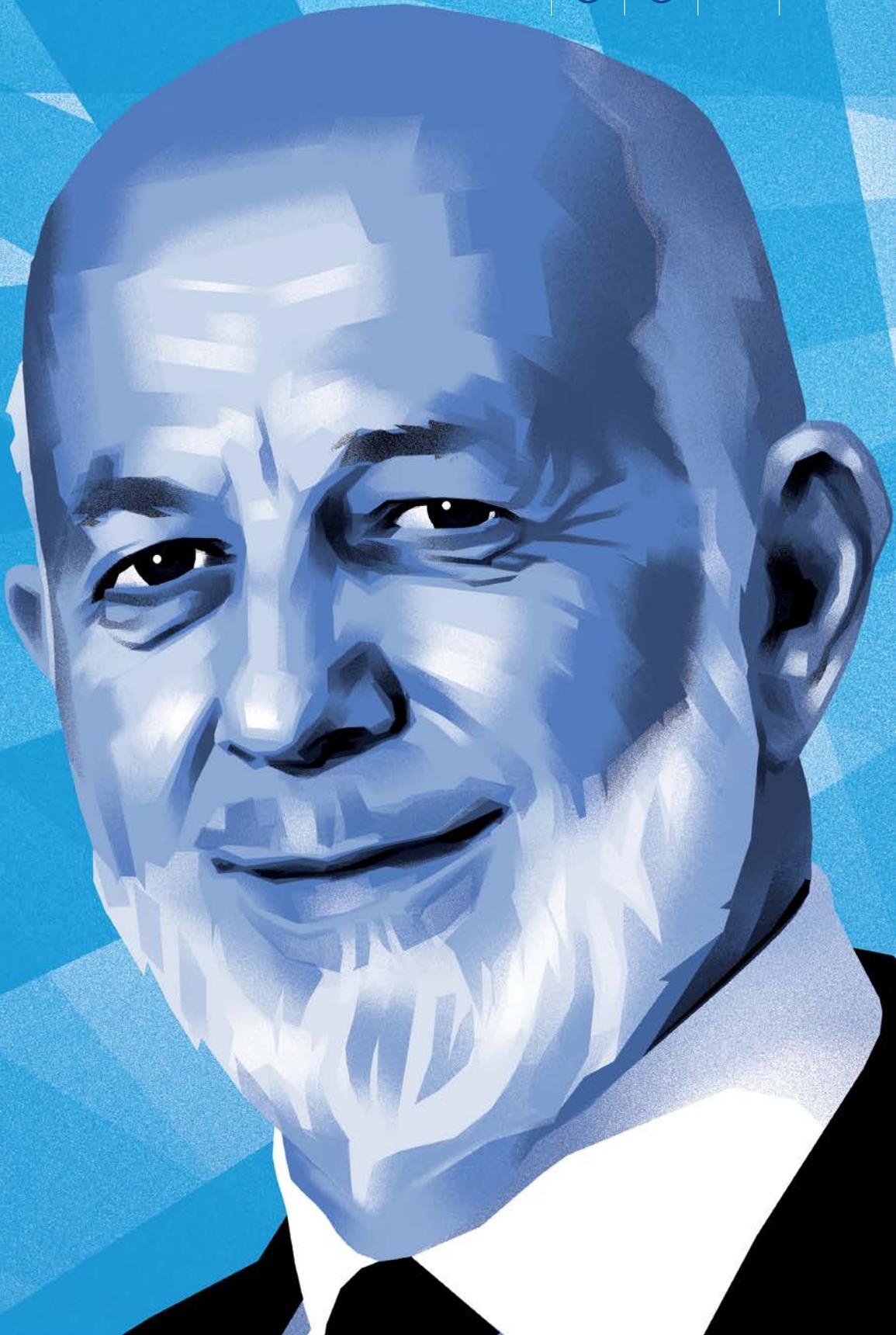
LOS QUE
DEJAN
HUELLA

4 de 20

JOSÉ
García
Carrión

J. GARCÍA CARRIÓN

Presidente



Su bisabuelo fundó en 1890 una sociedad para exportar vino de Jumilla a Francia. Hoy, más de un siglo después, José García Carrión (Jumilla, Murcia, 1948) es la cabeza visible de un grupo familiar que factura mil millones en 160 países -40 de cada 100 euros de ingreso proceden del exterior- y que se codea con los gigantes mundiales del vino (líder europeo en ventas) y del zumo. Su decidida apuesta por la innovación, le permite llevar al mercado productos de alta calidad a precios ultracompetitivos.



Siempre nos hemos dedicado al vino. Nuestros orígenes están en Jumilla (Murcia), donde el vino y el aceite de oliva son casi un monocultivo desde el siglo XV. Nuestras raíces se hunden en la finca de mis antepasados por ambas ramas, por parte de mi padre y de mi madre, que hacían su propio vino. Era lo típico y en cada pueblo había cientos de bodegas que hacían su vino de las uvas de su propia finca. Luego, venía alguien, lo compraba y hasta la siguiente cosecha.

En 1888, Francia se queda sin viñedos por culpa de la filoxera y comienza una revolución. Los bodegueros de Burdeos se establecen mayoritariamente en La Rioja, aunque algunos lo hacen en Jumilla. Por eso, varios vinos riojanos conocidos llevan la misma fecha que los nuestros. Jumilla es un enclave estratégico: tiene puerto en Alicante, ferrocarril, y una variedad autóctona de uva, monastrell, que aguanta la filoxera. Por eso, algunos franceses decidieron quedarse aquí a producir y exportar vino.

Hace 125 años, con el boom, Jumilla saltó de 3.000 a 15.000 hectáreas de viñedos, se creó una estación enológica del Estado amplia, con moderna tecnología para los análisis y gestionada por funcionarios, ingenieros agrónomos y analistas. En esa época, mi bisabuelo levantó una bodega para comercializar vino y para exportarlo. Lo que todos los bodegueros pretendemos hacer hoy, él lo hizo a finales del XIX. Posteriormente, las sucesiones y los cambios de generación fueron dividiendo el negocio. Cuando las familias crecen, en las siguientes generaciones nacen problemas de sucesión, de criterios, gestión de los negocios..., en mi familia, de forma intuitiva, siempre se han ido separando los negocios y el patrimonio en el momento oportuno, antes de que surjan conflictos familiares. Eso ocurrió con mi abuela, que era hija única, y luego, con seis hermanos: tres se dedicaron a la agricultura y tres a la comercialización del vino de la bodega. En mi generación ha ocurrido lo mismo: éramos un montón de primos y nos hemos ido separando por décadas. En los 70 sale la familia que había en Madrid, en los 80 abandona el mayor de los hermanos, y en los 90 lo dejan mi otro hermano y mi hermana.

En 1990 dimos entrada en la sociedad a Mercapital, una firma de capital riesgo muy acreditada, profesional y seria. Los siete años que estuvieron con nosotros, del 90 al 97, fueron decisivos porque en ese tiempo se trabajó para planificar lo que realmente somos hoy y hasta dónde queremos llegar. Estamos, como mucho, a mitad de camino de la visión que tenemos del futuro de la empresa. Mercapital nos ayudó a proyectarla, a poner las bases para crecer con rigor, a

profesionalizar el consejo y la gestión. Todavía hay dos consejeros externos que proceden de aquella época, Javier Benjumea Cabeza de Vaca y Jaime Lamo de Espinosa. Siempre hemos tenido consejeros externos, nos ha venido muy bien para no perder la visión del mundo porque todo va muy rápido y, por muy ágil que seas, no puedes atender a muchas cosas al mismo tiempo.

Cuando abandoné los estudios de arquitectura en Madrid y me instalé en Jumilla para hacerme cargo de la empresa, me refugié en el negocio del vino con la idea de hacerlo nacional e internacional. En aquel momento, éramos una empresa regional. En España había 4.000 bodegas abiertas, lo que indicaba que el vino se vendía en micromercados. De ahí la ocurrencia, si se prefiere la “barbaridad” de decir: “*Metamos el vino en un envase a fondo perdido*”. En aquellos años todo era retornable –cerveza, vino, soda- y reinaba la venta a granel. Mi familia vendía mucho vino a granel: en los 60, unos treinta millones de litros a granel y cinco millones de litros embotellados. Vender vino a granel era un negocio repetitivo que daba para vivir pero no podía crear marca y aquello no era mi vocación.

Fue una decisión difícil y arriesgada: se nos ocurrió envasar el vino en un *brik* por razones de coste, no por razones estéticas. Las encuestas que hicimos en colaboración con Tetrapack para lanzar *Don Simón* en 1980 nos indicaban que nueve de cada diez mujeres decían: “*Deme un buen vino, que yo lo sacaré a la mesa en condiciones de presentación*”. Así lo hicimos y evitamos el rechazo.

En 1980, José García Carrión rompe moldes y desafía a la tradición al lanzar el primer vino envasado en brik. Don Simón es hoy el vino español más vendido en el mundo: 200 millones de litros en 100 países. El éxito llevó a la familia a lanzar, bajo la misma marca, la gama de zumos, con una apuesta innovadora por los exprimidos frente a los procedentes de concentrado. García Carrión tiene en Huelva la planta más moderna de exprimidos y envasado de Europa.

En Jumilla era fácil hacer un vino de calidad que gustase a la gente. El primer año tuvimos muchas dificultades: había que convencer a la gente de que el vino era bueno y el envase revolucionario, innovador, práctico, de poco peso y con unos costes de producción muy económicos. Pero el segundo año ya



vendimos 20 millones de litros y el tercero, con 40 millones de litros, nos convertimos en líderes del mercado español. Hasta ahora, *Don Simón* no ha dejado de serlo. Y es la segunda marca más vendida del mundo, con 150 millones de litros en 155 países. Seguimos siendo fieles al envase. Después de lanzarlo en España, lo exportamos a Francia primero y a Suiza inmediatamente después. Hace 100 años que vendemos vino en África, un mercado grande y muy interesante para el futuro en el que vendemos toda la gama de vinos *Don Simón*.

Otra decisión problemática fue concentrar nuestra actividad en una sola planta. Entonces se llevaba tener 5 o 6 plantas distribuidas por el territorio nacional. Nosotros apostamos por un envase tan económico que podíamos ofrecerlo a fondo perdido. En ese momento teníamos carreteras malas, pero algún día tendríamos autovías y una sola planta nos daba ventajas de escala y de dimensión, claves para bajar los costes.

En 1986, cuatro años después del lanzamiento, ya vendíamos más de 100 millones de litros de *Don Simón*. Hoy vendemos 150 millones de litros. Pero nos



“SER UNA FIRMA
MONOPRODUCTO
ES UN RIESGO.
Y BUSCAMOS
UN PRODUCTO
RADICALMENTE
DISTINTO: EL
ZUMO. OTRO
GRAN DESAFÍO”

José García Carrión.
J. García Carrión



dimos cuenta de que es un riesgo ser una firma monoproducción. Además, en aquella época, en España se bebía el doble que ahora y el vino no tenía acreditada esa imagen de producto saludable de la que actualmente disfruta. Ambas cosas nos llevaron a plantear la diversificación.

Como alternativa al vino, buscamos un producto radicalmente distinto: el zumo, sinónimo de salud. También fue un gran desafío. Los informes que llegaban de Europa eran claros: en la mayor parte de nuestros países vecinos se bebían 20 litros de zumo al año per cápita; en Alemania, donde más se bebía, se llegaba a los 40 litros al año. En España bebíamos sólo 4 litros anuales. Desde el punto de vista industrial, el zumo, al ser un líquido, no encerraba una cultura diferente a la del vino. Obviamente, sí era diferente en todo lo demás comenzando por la materia prima. El mismo año que lanzamos el zumo, entraron a competir otras grandes firmas importantes como Kas-Fruit y Pascual. Ya estaban en el mercado 30 o 40 firmas españolas muy pequeñas pero con ganas de competir: La Verja, Molinera, Prieto, Rostoy... todas conocidas. Todos, los recién llegados y los ya instalados, lo cogimos con ganas, con mucho ímpetu comercial, con mucha publicidad en televisión... Sólo había una televisión y eso ayudaba a crear una marca con rapidez. La competencia fue beneficiosa para todos: de los 4 litros de consumo anual por persona ya estamos en 30 litros. El zumo abrió camino a los néctares, los refrescos sin gas, y las bebidas funcionales. Somos líderes en el mercado del zumo en España y los segundos de Europa.

Otra decisión difícil: sacar el zumo con la misma marca que el vino. El lanzamiento del vino *Don Simón* lo había hecho Ricardo Pérez, una agencia creativa muy buena pero que no asimiló que un vino y un zumo podían llevar la misma marca. No les salía la creatividad del zumo y tuvimos que cambiar de agencia. Pero nosotros lo teníamos muy claro: habíamos visto en Estados Unidos una marca asociada a varios productos. No éramos gurús del marketing pero sí sabíamos que no habría dinero veinte años después para mantener varias marcas. Por eso centramos el gran consumo bajo la marca *Don Simón*.

García Carrión gestiona 12 bodegas y diez centros de elaboración con 64 líneas de envasado que le permiten lanzar al mercado cada año 2.600 millones de unidades, unos 12 millones de envases al día. Entre 2000 y 2014, el Grupo invirtió 750 millones de euros.



El siguiente gran hito en la historia de la empresa fue crear una marca única en vinos con D.O. Hemos tenido que pleitear siete años en el Supremo para que los consejos reguladores de las denominaciones de origen nos aceptasen elaborar vinos *premium* con una misma y única marca en cada una de ellas. Así nació *Pata Negra*, la marca para abordar el futuro inmediato y convertirnos en una bodega global de verdad.

En este tema Mercapital nos ayudó mucho: nos lanzamos a una estrategia de adquisiciones y desarrollo del negocio del vino fuera de Jumilla. Entramos en Rioja, en Ribera, compramos el cava... La idea era estar presentes y tener vinos en todas las regiones importantes españolas, iniciar una diversificación geográfica por países y, posteriormente, una internacionalización auténtica para establecernos en todo el mundo. El resultado ha sido un éxito: hoy, 45 de cada cien euros que ingresamos por ventas proceden del mercado exterior. En el vino, algo más del 50% de los ingresos proceden del exterior; en el zumo no llega tan lejos. Nuestro objetivo es llegar al 2020 generando el 75% de nuestros ingresos fuera de España -25% en Europa y 50% fuera de Europa- y tener el 25% en el mercado interior, sin dejar de ser líderes, que es a lo que nos hemos dedicado con intensidad: a crear músculo en el país para poder salir fuera. Hemos aprendido a desarrollar la estrategia internacional y estamos en condiciones de competir en cualquier mercado.

El negocio del vino no es fácil. Hay 4.000 bodegas y unas 20.000 marcas en el mercado. Y, a pesar de ello, numerosos inversores han aterrizado en el sector: futbolistas, constructores, artistas o empresarios se han convertido en propietarios o accionistas de bodegas con la idea de utilizarlas para sus relaciones públicas.

El problema surge porque resulta muy difícil gestionar las bodegas con profesionales o inversores ajenos al mundo del vino. Ha habido más de 1.500 bodegas de ese tipo pero hoy ya están gestionadas por profesionales del vino. En este sector se suele decir que para gestionar una bodega debes tener en tu árbol genealógico un abuelo y un padre bodegueros..., esto es un negocio agrario.

Lo que llevamos dentro es cien por cien agricultura y en España tenemos la suerte de ser líderes mundiales en superficie cultivada de viñas. Francia e Italia, importan vino. California, líder en cifra absoluta de ventas, importa la mitad del vino que vende. Hace dos años Estados Unidos desbancó a Francia del liderazgo con 3.000 millones de litros. Dentro de tres o cuatro años, China desplazará a EEUU.





Todos son grandes importadores. En cambio, España, con 5.000 millones de litros, tiene materia prima suficiente y capacidad para envasar, etiquetar y vender con valor añadido buena parte del vino que todavía exportamos a granel. Cuando le decimos a cualquier *merchant* de vinos del mundo, sea inglés, americano o japonés, que España tiene más viñedos que Australia, Chile, Sudáfrica y Argentina juntos, los cuatro grandes del nuevo mundo, no se lo creen: “*Pepe, me estás mintiendo*”. España tiene lo más importante: la gran materia prima. En Francia, con el debido respeto, casi todos los vinos que se venden por debajo de tres euros en bodega son españoles... ¡Nos queda mucho por hacer! La materia prima es fundamental porque a cualquier cadena de supermercados global, lo que más le importa del vino, aparte de la cata a ciegas y precio, es qué va a pasar con la materia prima en los próximos diez, quince o veinte años en calidad, estabilidad de precios y garantía de suministro.

García Carrión es la primera bodega de Europa y la cuarta del mundo por detrás de las norteamericanas E&J Gallo, Constellation Brands y The Wine Group. Su estrategia se orienta a estar en el pódium de los líderes. El 10% de sus ingresos por ventas lo destina a promoción y publicidad.

Actualmente tenemos diez marcas, casi todas líderes en su denominación de origen: Rioja, Ribera, Mancha, Rueda, Toro, etc. Pero es imposible gestionar tantas marcas y, por eso, hemos luchado por implantar una marca única frente al criterio de los consejos reguladores. Los consejos deben vigilar que el producto responda al contenido. He sido presidente de Jumilla y vocal de otras denominaciones de origen y siempre he defendido que se vigile lo que va dentro de la botella sin dificultar la comercialización. Desde la presidencia de la Fundación del Vino, lideré una demanda en el supremo contra los reglamentos de los consejos. La batalla la ganamos después de varios años pero todavía se siguen poniendo pegas a la hora de implantar una sola marca en varias denominaciones. Hace año y medio conseguimos vencer las reticencias de la última, Ribera del Duero, y lanzamos *Pata Negra* como marca única procedente de la bodega Señorío de los Llanos, en Valdepeñas, que habíamos comprado anteriormente. Ha llegado con diez años de retraso pero la Navidad de 2014 fue la marca líder de todos los

grandes Riojas y Riberas... Con una sola marca compites en el exterior mejor que con diez y puedes construir una marca potente en pocos años. Ya comercializamos cerca de 15 millones de botellas con la nueva marca y no tenemos problema de materias primas para hacer los vinos de alta calidad. En el futuro venderemos entre 15 y 20 millones de cajas de 12 botellas de alta calidad, de 9 litros como miden los americanos. Llegar a esas cifras, si no eres una marca multirregión, es imposible. Es la estrategia que estamos desarrollando ahora, lógicamente con publicidad. Hemos dado los primeros pasos, como mercado piloto, en Suiza, un país pequeño, bebedor de buen vino, y que paga bien. Suiza es el mayor consumidor de grandes reservas del mundo. Si pones el foco en gran reserva venderás crianza, roble y mucho vino joven; si pones el foco en roble, venderás poco roble y mucho joven... Hay que empezar por arriba. Estamos tratando de conquistar al consumidor con promociones de todo tipo y, por ahora, con éxito: en un país tan pequeño venderemos dos millones de botellas este año. También estamos comercializando en Reino Unido, Centroeuropa, Estados Unidos y México.

Nuestra segunda bodega está en Chile. Los vinos chilenos tienen mucha calidad y muy buena imagen en los mercados internacionales. Al estar en el hemisferio sur, nos ofrece la ventaja de estar todo el año elaborando vino allí y aquí, una de las exigencias de los grandes clientes que quieren garantías de suministro. En Chile ya estamos elaborando y exportando vinos propios con el *know how* de García Carrión con las marcas *Santa Rafaela* y *Estrella del Mar*, en honor de mi mujer que, siempre a mi lado, ha llevado con acierto y éxito los temas de marketing y, sin ella, la empresa no sería lo que es hoy.

Volumen y marcas son muy importantes. Tenemos dos marcas icono: *Don Simón* y *Pata Negra*. *Don Simón*, por volumen, es la segunda marca de vinos del mundo y llegará a los 300 millones de litros de venta. Con *Pata Negra* vendemos ya un millón de cajas de 12 botellas y queremos llegar a 180 millones de botellas en cinco años para convertirlo en el vino *premium* más vendido del mundo. El volumen lo tratamos en litros y el prestigio lo tratamos en botellas. Esta estrategia con dos marcas nos permitiría, con todos los respetos a la competencia, ser el vino más vendido en volumen y el más vendido en el segmento *Premium*.

De los 160 países en los que actuamos, tenemos un *top 20* en los que somos especialmente proactivos: en Europa, Inglaterra, Alemania, Francia, Suiza,



Escandinavia, Bélgica, Holanda, Italia, Rusia, Portugal, Polonia y República Checa; después, Estados Unidos, México, Canadá y Brasil; Centroamérica y Caribe; en Asia, China y Japón, y África Occidental y países árabes.

El Grupo facturó en 2014 cerca de 1.000 millones de euros, de los que el 60% proceden del vino y el resto del zumo. José García Carrión quiere hacer compatible el crecimiento con la continuidad del carácter familiar de la empresa: su esposa, Fala Corujo, es vicepresidenta y responsable de Marketing y Publicidad, y su hijo Luciano, futuro presidente, es ahora director general de Ventas.

El vino viaja muy bien. Los vinos *premium* viajan porque los fletes son bajísimos: es más barato enviar vino a Asia que moverlo dentro de España. En zumos, gracias a que España es un magnífico productor de frutas, podemos llegar a liderar Europa. El liderazgo hoy es de *Tropicana* (Pepsi Cola). *Don Simón* también hace marca blanca para la distribución y lo utilizamos como palanca para entrar en cadenas como Tesco, en Inglaterra, donde compite en los expositores contra la propia marca del distribuidor. Nuestro objetivo es liderar Europa y luego tener una presencia importante en Rusia, Japón y China. Somos importantes en el Magreb, Países Árabes y *West* África.

En 2005, después de la salida de Mercapital, entraron en el capital social de García Carrión las cajas de ahorros –El Monte, Murcia y Castilla-La Mancha– para financiar la fuerte expansión nacional e internacional, en la que hemos invertido 750 millones de euros desde el 2000. La operación fue muy similar a la de Mercapital y las cajas aportaron el 26% del capital. En la familia siempre hemos tenido una política de reinversión del beneficio y para cubrir la salida de las cajas, en noviembre de 2014, se firmó un crédito sindicado a largo plazo.

Estamos abiertos a la entrada de un socio industrial a medio plazo, un socio minoritario que nos apoye en las redes de distribución y que nos dé más velocidad para servir lo que tenemos contratado. No tenemos interés en vender ninguna de nuestras líneas de negocio. No tenemos ningún complejo de mayorías o minorías, aunque queremos mantener la mayoría para no perder ni la visión ni el proyecto de la empresa. Tampoco nos da miedo una futura salida a bolsa, algo que no podemos descartar.



“SIEMPRE HE
CONSIDERADO
LA INNOVACIÓN Y
LA TECNOLOGÍA
COMO
EXIGENCIAS
INELUDIBLES
PARA SER
LÍDERES Y MUY
EFICIENTES”

José García Carrión.
J. García Carrión



Somos una empresa familiar y seguimos gestionando como empresa familiar, pero el grupo está muy profesionalizado, por los socios que hemos tenido, y la gestión muy transparente y muy controlada. Somos conscientes de que la transparencia aleja las potenciales connotaciones negativas que pueda tener la empresa familiar, sin olvidar que funcionamos con estructuras muy pequeñas, con buenos profesionales en los que delegar y, sobre todo, con agilidad, capacidad de innovación y rapidez en la toma de decisiones. Aquí tomamos decisiones todos los días en tiempo real y en menos de 24 horas.

La dirección técnica de la empresa corre a cargo de un comité de siete personas. Mi hijo es director general de Ventas porque es su vocación y llegará a ser presidente pero le quiero dejar un equipo muy potente de profesionales con mucha experiencia que garanticen la continuidad del estilo de gestión ágil y rápido, que es clave contra la competencia de las multinacionales. Estamos en condiciones de conquistar al cliente internacional más exigente. Nuestros clientes nos hacen unas 200 auditorías al año para ver si cumplimos con los niveles de exigencia que plantean a sus proveedores. Sacamos muy buenas calificaciones porque siempre he considerado la innovación y la tecnología como exigencias ineludibles para ser líderes y muy eficientes. Producimos un millón de botellas por cada empleado, mientras la competencia, como mínimo, tiene a diez personas.

Esas auditorías nos vienen muy bien: nos exigen disciplina y estar siempre a punto. Estamos orgullosos de tener los mejores clientes. Por ejemplo, Walmart, la mayor cadena de distribución del mundo. Para trabajar con ellos, hay que estar en Estados Unidos. En esta vida hay que tener altas dosis de persistencia. Si uno lo intenta, lo intenta, lo intenta, no hay excusas para que, al final, no te den cita. Lograr cita en Walmart era tarea prácticamente imposible. Después de mucho porfiar, la conseguimos en marzo de 2003. Coincidió con el día que comenzó la guerra contra Irak. Después de aterrizar nos enteramos que la empresa había cancelado todas las visitas, tanto domésticas como externas. Nos presentamos allí con dos maletones de 70 tipos distintos de vinos y, como habían cancelado las visitas, la reunión, que estaba prevista para 45 minutos, se convirtió en un *tenemos todo el tiempo para ustedes*. Nos habíamos preparado a fondo y comenzamos a exponer nuestras virtudes como elaboradores de vino. No compraron rioja ni cava. Sabían que su consumidor prefería cabernet, merlot,



chardonnay y varietales de La Mancha... establecimos buena relación con Walmart en Estados Unidos y poco después nos dieron una oportunidad para ser sus proveedores en México, donde fuimos los primeros en importar vino y donde la marca más vendida del país es *Don Simón Selección*.

Inglaterra es la mejor universidad, de lejos, para la distribución: en supermercados, en capacidad de innovación, en exigencia, en gestión de categorías... es un mercado con una demanda muy exigente y una gran escuela en la que hemos aprendido muchísimo. Estamos en Asda y en Tesco, y eso nos obliga a hacer un gran esfuerzo innovador: cada trimestre lanzamos con los distribuidores 10 productos nuevos, lo que significa que les presentamos 30.

Estamos a un nivel muy alto y algunas de nuestras innovaciones no las ha ofrecido nadie en el mundo. Hay quien cree que innovar es copiar lo de fuera. En China, ya se sabe, no hay *copyright* sino *right to copy*, pero en los centros Walmart de China los productos importados que más éxito tienen son *Kellog's* y *Don Simón*. Nos han hecho varias copias en vinos... pero allí estamos: con vino, con soja, con todo tipo de productos *Don Simón*. El zumo *Don Simón* es más atractivo en precio que el zumo chino, que no es zumo, es bebida de fruta. El asiático lo hace muy bien y vende a precios muy económicos y muy atractivos fuera de su país, pero dentro lo vende caro. Muchas veces sus precios están subvencionados, pero tienen el foco en vender mucha cantidad de su producto en el exterior.

Tenemos una mentalidad muy abierta y damos mucha información a nuestros clientes. En España, lo normal es que los proveedores mantengan un perfil bajo. Fuera, todo lo contrario: si los clientes no tienen noticias de ti se ponen nerviosos. Esa intensidad en la relación nos obliga a ser más transparentes con ellos y a compartir mucha información. Nuestro sueño es que los clientes tengan una interfaz de nuestro sistema informático de gestión integral, de forma que puedan ver en tiempo real los productos en nuestro almacén, cuándo se van a elaborar, la logística, la marcha de los pedidos, la fecha de llegada del embarque, etc... Hasta que se puedan hacer pedidos y se pueda facturar sin papeles. Todo desde la pantalla del ordenador. El día que logremos trabajar así, todo irá más fluido, evitaremos más riesgos y trabajaremos mejor. Ese es el objetivo de los dos acuerdos que hemos firmado con IBM para impulsar la innovación y que supondrán el cambio de todos los procesos del negocio y la mejora de nuestra plataforma tecnológica.





Otra de mis pasiones es la visibilidad. El cliente se mueve más que nunca. Hemos tenido más turistas este año y España siempre será caballo ganador en dos cosas: turismo y materia prima agrícola. En el año 2020 España todavía será más fuerte en esos dos ámbitos. Es importante saber dónde están las fortalezas de España y queremos que los ingleses, por ejemplo, cuando vuelen a España en British, su línea madre, o en Iberia, vean que se les ofrecen botellines de *Pata Negra*: hemos cerrado un contrato de 11 millones de botellines de *Pata Negra* y de *Señorío de los Llanos*. Nos gusta que nuestra publicidad esté donde está el consumidor: en un aeropuerto, en un crucero, en un avión... ese es el eje del marketing hoy, y eso es lo que más fidelidad crea. Porque cuando un turista de vacaciones consume alguno de nuestros vinos, se crea una fidelidad única que le lleva a buscarlo de nuevo en su país de origen. Lo importante es darle la oportunidad de que lo consuma. ■

LOS QUE
DEJAN
HUELLA

5 de 20

Antonio
Gassó

GAES

Consejero Delegado



**Antonio Gassó
(Barcelona, 1969) es el
consejero delegado de
GAES Centros Auditivos,**

la empresa familiar creada por su padre en 1949 y convertida hoy en una de las principales cadenas de distribución de audífonos del mundo. En 2015 sus ventas superaron los 190 millones de euros, con un crecimiento del 2%. Emplea a 1.662 trabajadores en todo el mundo y su red global de 600 centros auditivos se extiende por toda Hispanoamérica, Portugal, Turquía y España. Toda la familia asume el compromiso de su decidida apuesta por la responsabilidad social de la empresa.



La historia de la empresa se remonta a más de 65 años cuando -como en todos los proyectos emprendedores- la calidad humana y el entusiasmo de mi padre actuaron como el motor de creación e impulso. Mi padre, Juan Gassó Bosch, nació en el barrio del Raval, en Barcelona, en el seno de una familia humilde: su padre trabajaba en Riva y García, una empresa de comercio de importación, y su madre se dedicaba al hogar y a la familia. Era el mayor de dos hermanos y empezó trabajando de meritorio también en Riva y García. Tuvo la oportunidad de aprender idiomas: hablaba francés, inglés y traducía libros. Era titular de una carta de invitación porque teníamos familiares en el sur de Francia y eso le permitía viajar al extranjero, algo que en esa época no era tan sencillo. Quería salir de El Raval y prosperar. Estudió la carrera de Derecho aunque, curiosamente, nunca ejerció de abogado porque utilizó todos esos conocimientos para crear proyectos y empresas. En 1948, tuvo la oportunidad de hacer un viaje a Inglaterra para realizar unas gestiones, entre ellas encontrar un audífono para el familiar de un amigo. Lo buscó en los comercios y, no contento con eso, fue directamente al fabricante, la firma Belclere, en Oxford. Él vio en esa búsqueda una oportunidad de negocio.

GAES se fundó en 1949, poco después de que mi padre comenzase a distribuir esos productos en toda España. Se lanzó a recorrer la geografía española y buscó un socio, José María Espoy. De los apellidos Gassó y Espoy, los socios fundadores, con el 50% cada uno, nació GAES. Mi padre se casó con la primera empleada que contrató la empresa y en 1949 juntos recorrieron la geografía española en una moto, que recuperamos y conservamos 40 años después. La encontramos en el 2005, en una empresa de cartones que había tenido mi padre. Con esa moto viajaron por España buscando comercios que vendiesen los audífonos que importaba mi padre. En aquella época no había centros auditivos especializados como los de hoy en día pero sí encontró farmacias, médicos, otorrinos y ópticas que podían recomendar y comercializar el producto.

No contento con ello, continuó impulsando Microson, la primera fábrica de audífonos que hubo en España. Microson trabajaba con tecnología propia. En aquel momento GAES tenía una pequeña oficina en Vía Laietana y poco después se abrió el primer centro en la calle Casp, 12. Cuando la firma ya contaba con tres o cuatro tiendas se incorporó mi hermano Juan, actual presidente de la compañía. En el momento de mi incorporación, GAES tenía seis o siete

centros auditivos. La empresa exhibe hoy más de 600 puntos de venta propios y una pequeña parte que mantenemos en régimen de franquicia. Nos inclinamos por abrir centros propios porque para nosotros es importante controlar la red de puntos de venta. En todas las poblaciones españolas de más de 20.000 habitantes hay un centro GAES: más de 80 en Cataluña y más de 500 en toda España. Si prescindimos de supermercados, entidades bancarias y agencias de viajes, se puede decir que ésta es una de las diez empresas con más puntos de venta en España.

Mi incorporación se produjo hace unos veinticinco años. Estudié audio-prótesis hice un MBA en la Escuela Superior de Marketing y Administración de Barcelona y un programa de Alta Dirección (PADE) en el IESE de la Universidad de Navarra. Después viajé a Harvard para cursar el Advanced Management Program. Me he ido formando poco a poco. También pasé por las aulas del IMD, en Lausana, para asistir a un curso de Alta Dirección y ahora estoy estudiando segundo de Derecho y tercero de ADE a distancia. No paro de hacer cosas por *hobby* y también porque creo que debo sorprender cada año al equipo directivo de la empresa. La formación es fundamental para intentar adquirir conocimientos y ser capaz de generar nuevas ideas. Hay que hacerlo para innovar continuamente y estar siempre atento y sensible a las tendencias que aparecen en el mercado.

En GAES tenemos una manera de trabajar y de actuar muy especial. Estamos dentro del negocio, nos gusta liderarlo y disponemos de un equipo directivo totalmente profesionalizado. Hemos crecido con nuestro estilo y nuestro *know how*. Estamos en pleno proceso de expansión internacional, hace dos años abrimos en Ecuador, el año pasado en Panamá, y este año estamos entrando en los mercados de Colombia y Perú. También tenemos un centro en Andorra. Creemos mucho en el crecimiento de la compañía: este año superaremos los 190 millones de euros de facturación, un 2% más que el año anterior y que son un récord histórico consolidado de la empresa.

Estamos muy orgullosos de nuestros 1.662 empleados que comparten los valores y el ADN propio de la cultura de la compañía, que se apoya mucho en una comunicación muy directa con las personas, en premiar y en conservar el talento. El ratio de desvinculación voluntaria en la empresa es inferior al 2%, lo que significa que la gente está cómoda trabajando en GAES, que se siente bien,



ven que es un vehículo sano y apuestan por realizar su plan de carrera aquí. Una muestra de ello es que hemos recibido varios premios en temas de flexibilidad: somos innovadores en flexibilidad horaria, intentando adecuar el horario español al europeo. También trabajamos a diario por ser pioneros en temas de conciliación, de igualdad, de formación, un área donde hemos implantado el Plan Dual, muy innovador y que pocas empresas hacen en España. Hemos sido los primeros en ejecutarlo, combinando la parte de aprendizaje y formación a través de la Escuela Blanquerna, del Grupo Formativo Blancafort. Gracias a la Formación Dual se forman personas al mismo tiempo que trabajan en la empresa. Es una manera de integrar jóvenes en el mundo laboral de una forma rápida y combinando también los estudios. Desde nuestros inicios, siempre hemos creído que el principal activo de GAES son las personas. Por eso, intentamos trabajar mucho con ellas: formándolas, enseñándoles cosas interesantes y dándoles las herramientas necesarias para desempeñar mejor sus proyectos en la compañía. Apostamos fuerte en todo lo relacionado con la responsabilidad social corporativa.





Tenemos un equipo de ingenieros colaborando permanentemente con distintas universidades. Otra de las áreas en las que GAES ha basado su crecimiento es la formación, donde contamos con un departamento muy potente al que dedicamos muchos recursos. Hacemos formación comercial, técnica y profesional. En audioprótesis, en investigación y en nuevas terapias que beneficien a nuestros usuarios. Siempre hemos apostado también por el área médica, donde hemos desarrollado tecnologías de vanguardia en implantes cocleares, los dispositivos para que niños y sordos profundos recuperen la audición.

A día de hoy, la familia Gassó junto a nuestro consejero delegado Santiago Pérez controlamos ya el 100% del accionariado de GAES. Esto supone una gran responsabilidad que ejercemos con entusiasmo y energía.

El protocolo familiar establece los niveles de formación exigibles para trabajar en la empresa y abre un abanico de posibilidades para incorporar algún socio nuevo que ayude sobre todo en el proceso de internacionalización, siempre sin perder el control de la sociedad por parte de los actuales propietarios. La entrada de nuevos socios en el capital es un tema al que estamos abiertos y lo decimos públicamente porque no hay nada que esconder. La voluntad de la familia es seguir en el negocio y mantener el control de la compañía explorando nuevas vías de crecimiento a la hora de abordar nuevos proyectos de expansión internacional. Nuestra obligación, y nuestro deseo, es mantener el legado de mi padre y hacerlo crecer. Estamos satisfechos con los resultados de la empresa y, por otro lado, el valor de los intangibles es fundamental: cultura de empresa, ambiente de trabajo, la imagen de la firma en el mercado y en la sociedad, el reconocimiento de la marca... La colaboración con el actor Imanol Arias como imagen de la empresa ha contribuido para que muchos españoles nos reconozcan de forma inmediata como una empresa de salud auditiva. Hace veinte años GAES era muy poco conocida. Hoy en día todo el mundo conoce GAES, no solo por nuestra imagen de marca, sino también porque tenemos un excelente producto, una gran tecnología y unos grandes profesionales. Hace unos años no salíamos en la televisión, ni en la radio, ni en la prensa, pero con la incorporación de la segunda generación al negocio iniciamos un proceso de expansión muy importante, primero a nivel nacional y luego a nivel internacional, que nos ha llevado a tener 600 puntos de venta en diferentes países. En este negocio, cuantos más puntos de venta tengas más economías de escala puedes generar. Cuando comenzó la

expansión, el crecimiento era más exponencial que ahora, porque partíamos de un volumen más limitado. Nuestro crecimiento internacional, de acuerdo con nuestras expectativas, está teniendo buenos resultados.

GAES nace con una clara vocación internacional. Juan Gassó la promueve después de un viaje a Londres y en 1993 Antonio Gassó inicia el proceso de expansión internacional con la apertura del primer centro en Portugal. España representa el 80% de toda la facturación -190 millones de euros- pero GAES crece con rapidez en los mercados exteriores. La firma tiene en España 526 puntos de venta entre centros propios (323) y sociedades participadas (144), a los que hay que unir unas 59 franquicias. GAES fabrica desde 1958 los audífonos Microson: el 30% de su producción se dedica a la exportación a más de 25 países en cuatro continentes.

Una de las grandes ventajas del grupo GAES es que tenemos la única fábrica de audífonos que hay en España: Microson, una empresa catalana y española, cien por cien propiedad de GAES, que desde aquí, en Barcelona, exporta sus productos a todo el mundo. Es una ventaja competitiva disponer de la mejor tecnología propia. Por ejemplo, Microson en 2015 fue la primera compañía de audífonos del mundo en industrializar el nano-tratamiento 3D por Plasma. Esta novedad permite que la ayuda auditiva pueda utilizarse en climas húmedos tropicales y la hace compatible con actividades acuáticas.

En Microson disponemos de una altísima tecnología que, además, nos permite competir con fabricantes más grandes que nosotros como Siemens o Starkey. Gracias a esa tecnología propia y muy vanguardista estamos en condiciones de ofrecer en nuestros puntos de venta un catálogo de productos propios que supone entre el 25 y el 30% de nuestra oferta. Contar desde 1958 con Microson nos ha permitido que esta tenga un papel destacado en el proceso de internacionalización de la Compañía, de hecho el 30% de su producción se dedica a la exportación a más de 25 países en cuatro continentes. Una realidad que ha abierto en muchos casos la puerta al desembarco de GAES en el país.

En Portugal abrimos en 1993, ya tenemos 26 centros. Cinco años después, entre 1998 y 1999, iniciamos en Argentina y en Chile las actividades en Hispa-



noamérica. Gracias a nuestro departamento de exportación, teníamos conocimiento del mercado internacional y vimos la posibilidad de adquirir el negocio de Óptica Moneda Rotter, el distribuidor de nuestros productos en Chile. Le adquirimos el negocio de audífonos pero, al final, acabamos convirtiendo todos los locales de la óptica en centros auditivos. Hoy gestionamos en Chile 21 centros. El inicio de nuestras actividades en Argentina no estuvo exento de cierta emoción e incertidumbre: era interesante porque estábamos poniendo a prueba un modelo de negocio en un país que ha pasado todo tipo de crisis y situaciones complejas, experimentamos mucho y nos dimos cuenta de que el negocio de GAES era sostenible. Hoy tenemos 15 centros en este país. Si era sostenible en Argentina, ¿por qué no confiar en que sería sostenible en otros países?

Pude vivir en primera persona la segunda fase del proceso de internacionalización que iniciamos en 2005 con la creación del departamento internacional. Realizamos nuevas aperturas en Turquía (2007), donde ya tenemos 11 centros, en Ecuador (2013, siete centros) y en Panamá (2015). También vivimos la experiencia de Italia y México, donde finalmente traspasamos el negocio a un fabricante. Este año tenemos previsto abrir en Colombia y, después, en Perú. En unos casos abriremos centros propios; en otros, repetiremos la experiencia de Chile y compraremos empresas locales.

La vocación por innovar y avanzar tecnológicamente está en los cimientos de la empresa desde su fundación. En los últimos cinco años hemos invertido cuatro millones de euros en investigación y desarrollo, una cifra que habla de nuestro compromiso decidido en este campo. Microson, nuestra marca propia de audífonos, tiene detrás un complejo proceso tecnológico que abarca desde la investigación y creación de los aparatos hasta su venta directa y adaptación al usuario en nuestros centros auditivos. En nuestra fábrica, creada en 1958, salen anualmente 60.000 audífonos, de los que el 30% va destinados a los mercados exteriores.

En el área de I+D+i dedicamos muchos recursos y esfuerzos a innovar continuamente tanto en producto como en proceso, en sistemas de venta... Soy un fan de la innovación, sobre todo para cuestionarnos continuamente cómo podemos hacer las cosas mejor y de forma distinta. Otro gran pilar de la empresa son las personas, los grandes profesionales, capaces de aportar conocimiento y de poner el corazón en el trato con las personas a todos los niveles. GAES es



“SOY UN FAN DE
LA INNOVACIÓN,
SOBRE TODO PARA
CUESTIONARNOS
CONTINUAMENTE
CÓMO PODEMOS
HACER LAS COSAS
MEJOR Y DE FORMA
DISTINTA”

Antonio Gassó.
GAES



una empresa en la que se premia el compañerismo, el esfuerzo, la solidaridad, el trabajar con espíritu de equipo, el innovar. Esto permite configurar una empresa con cultura propia. Hacemos convenciones anuales con nuestros empleados, celebramos las fechas señaladas como San Juan o Navidad, hemos hecho un *lipdub* (doblaje de labios) en nuestra sede, un vídeo musical en el que participan nuestros empleados, que ha tenido miles de visitas en YouTube, etc.

La empresa está para trabajar, pero trabajar con una sonrisa ayuda a rendir mucho más e identificarse con un proyecto. Por eso es tan importante hoy en día contar con gente con talento y, sobre todo, retenerla gracias a que trabajan en una empresa con la cual se siente identificada. En esa misma línea están también todos los temas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), que pusimos en marcha en 1996 con el objetivo de mejorar la calidad de vida y la conciliación familiar de todos los empleados y colaboradores de GAES. Eso incluye la flexibilidad horaria, el teletrabajo o el Programa de Asistencia al Empleado (PAE), un servicio gratuito que pone a disposición de los empleados un equipo de apoyo psicológico -*coaches*, psicólogos, etc.- para que puedan resolver sus problemas. No tienen más que llamar a un teléfono y un profesional, de forma totalmente confidencial, les atenderá y ayudará a solucionar el problema. Es un servicio que la gente valora mucho.

Y no podemos olvidar la labor de GAES Solidaria. GAES Solidaria es el área de la compañía dedicada a impulsar acciones para mejorar la calidad de vida de las personas con pérdida auditiva y sin recursos, tanto en España como en otros países desde 1996. La acción de GAES Solidaria se realiza a través de la colaboración con entidades como Ayuda en Acción o la Fundación Vicente Ferrer, y la implicación de más de 350 voluntarios, personas que trabajan en GAES y dedican parte de su tiempo a colaborar con estos proyectos. Donamos audífonos y enviamos a nuestros voluntarios a la India, a Senegal, Marruecos o a Latinoamérica, para que hagan revisiones auditivas y formen personas locales dentro de proyectos sostenibles con los que después mantenemos el contacto y hacemos un seguimiento.

También desde GAES Solidaria promovemos con fuerza el *Teaming*, que es una iniciativa para dar apoyo a proyectos sociales contando con la colaboración de toda la organización que se implementó en 2007. Los empleados de GAES donan un euro al mes de su nómina y la empresa añade el doble de la cantidad



recaudada. Con los fondos conseguidos, entre todos los empleados se elige alguna iniciativa social a la que destinarlos.

Gracias a *Teaming*, por ejemplo, hemos ayudado a un orfanato, hemos impulsado investigación para una enfermedad rara y hemos apoyado a personas que están en situaciones de exclusión social. En 2015, entre la empresa y los empleados, se han aportado 22.000 euros a iniciativas de *Teaming*, y desde que se implantó hemos donado más de 800.000 euros en este tipo de proyectos. También a través de GAES Solidaria se gestiona el llamado Banco de Audífonos, con el que hemos donado más de mil audífonos adaptados a personas de los cinco continentes. Gracias a estas iniciativas, movilizamos más de 350 voluntarios internos para tareas de voluntariado local e internacional.

Nuestras líneas de actuación en la acción social son la divulgación y concienciación sobre la pérdida auditiva, la creación de un comité científico para elaborar estudios centrados en el ámbito de la audición y las acciones dirigidas a la conciliación laboral y familiar. Tenemos flexibilidad horaria, teletrabajo y permisos retribuidos superiores al convenio colectivo. La empresa adapta sus horarios para que los empleados puedan conciliar mejor. Nuestros centros auditivos cierran antes que la competencia y que el resto de los comercios. El 90% de los centros cierran ya los sábados por la mañana.

Otra de nuestras iniciativas es *GAES te cuida*, que aborda diferentes ámbitos para mejorar el bienestar y calidad de vida de los empleados de GAES. Integra aspectos como la promoción de hábitos saludables, medidas de conciliación familiar y beneficios sociales. Todo esto es difícil valorarlo económicamente pero es rentable para la empresa porque fomenta entre la gente un sentido de pertenencia mucho más alto, ayuda a retener el talento y, a la vez, atrae al talento externo. Además, eres un ejemplo a seguir, y eso al final es muy rentable. Hacer este tipo de cosas nos ha dado buenos resultados siempre a partir de una idea clara y de hacer las cosas con sentido común.

Otra de las iniciativas de GAES son las becas ‘Persigue tus sueños’, centrado en el programa de patrocinio deportivo que Gaes ha desarrollado para ayudar a deportistas amateurs a conseguir sus retos deportivos.

Este año, en la cuarta edición, superaremos las doscientas solicitudes de personas que quieren realizar su sueño. Caben muchos tipos de proyectos que comparten valores de GAES como el afán de superación, el trabajo en equipo,

el compañerismo o el esfuerzo. Entre los proyectos ganadores destacamos tres: Miguel, que tenía obesidad mórbida, pesaba más 150 kilos y se propuso hacer una prueba “*ultraman*”, que es una de las carreras más duras del mundo. Luchó y consiguió su reto. José Luis Layola, con esclerosis múltiple, corrió la carrera *Titan Desert* conmigo y con el equipo GAES. O Víctor Tasende, muy conocido en las redes sociales, y que después de un grave accidente que le provocó tetraplejía se fue recuperando poco a poco y terminó corriendo una *Titan Desert* con nuestro equipo. Todos son ejemplos a seguir”.

La muerte de Juan Gassó precipitó el proceso de transición ya iniciado hacia la segunda generación. El proceso, muy complejo, se culminó con éxito gracias a la armonía y a la discreción. Antes de morir, Juan Gassó traspasó sus acciones a la holding Gassbona, una sociedad en la que estaban representados sus cuatro hijos: Juan, actual presidente; Conchita, que dirige el holding familiar, es presidenta del Comité de Igualdad de la compañía y forma parte del equipo de dirección de la compañía; María José, directora de GAES Solidaria, que lleva más de veinte años funcionando y que a partir de este año será ya Fundación GAES Solidaria; y Antonio como consejero delegado y director general del Grupo.

Mi padre nos dejó con el orgullo de haber puesto en marcha un gran proyecto. Conoció una parte de este edificio, puso la primera piedra de esta sede social pero no lo vio acabado. Tengo la sensación de que él no podía imaginar donde llegaríamos a nivel tecnológico, a nivel comercial, en recursos humanos... Él vivió un GAES del que estaba muy orgulloso, distinto del que yo contemplo ahora y, seguro, muy diferente al que veremos dentro de diez años. Mi padre se sentirá muy orgulloso porque la empresa ha llegado lejos. Pero bueno, los proyectos están ahí para trabajarlos y esa es tarea de un equipo que, si en un momento dado no estamos nosotros, la familia, garantiza la continuidad de la empresa. Ese es el gran orgullo: tener detrás un gran equipo de profesionales en los que confío plenamente, al que delego cada vez más funciones y que me permite dedicar tiempo a otros temas. Porque al final todos tenemos una familia, el trabajo no es lo único a lo que dedicar nuestra vida.



La tercera generación tiene que cumplir una serie de requisitos para poder incorporarse a la compañía. Primero, la familia tiene que estar de acuerdo en que se incorporen. Después actúa un comité de nombramientos o de asesoramiento que hace mentoring con esas personas que, evidentemente, pueden ocupar un puesto de base, no de dirección, para empezar en la compañía. Para trabajar en cualquier puesto en GAES se requiere una formación y el aspirante debe alcanzarla para trabajar en ese puesto.

El Plan Estratégico Rumbo 2017 establece las principales directrices de la actividad de la empresa en los próximos años. El plan, que se elabora cada cuatro o cinco años, tiene en cuenta las opiniones de los diferentes stakeholders de la empresa: dirección, accionistas, empleados, clientes, etcétera. Entre las demandas de los stakeholders que ha identificado la empresa están: mejorar la competitividad y rentabilidad, promover la responsabilidad social corporativa, alcanzar mayor eficiencia, impulsar un programa de buen gobierno corporativo, mejorar la imagen de los centros y la tecnología, apostar por la innovación y la mejora de productos y servicios, mejorar la gestión de las personas...

Habitualmente comparto las decisiones que toma el equipo de directivos. Si no estoy de acuerdo, también lo digo. Pero son decisiones muy masticadas porque los profesionales trabajan con unos procesos muy bien estudiados para la toma de decisiones. Esos protocolos facilitan mucho las cosas, de forma que el camino en las decisiones ya suele estar trazado y lo que intentamos es enriquecerlo

Nuestro plan estratégico: lo llamamos *Rumbo* y lo hacemos aproximadamente cada cuatro o cinco años, pero es muy flexible, susceptible de ser cambiado y adaptado, en su caso, a nuevas circunstancias. Lo compartimos con nuestros clientes, proveedores, accionistas, con todos los stakeholders que rodean la empresa. Escuchamos e incorporamos la voz del empleado, del directivo, de la sociedad, del cliente... para aglutinarlas en el plan estratégico. Todos los objetivos del plan estratégico se trabajan a través de proyectos en los que están implicadas todas las personas de la organización, que trabajan



para alcanzar los objetivos planteados independientemente de su puesto o lugar de trabajo.

El envejecimiento de la población favorece el negocio de GAES. Se puede decir que hoy ocho de cada cien personas tienen problemas auditivos, y de ellas sólo uno de cada tres o uno de cada cuatro lleva audífono... Según un estudio de GAES, el oído es el segundo sentido más valorado por los españoles, sin embargo más de un 50% de la población no revisa periódicamente su audición, y un 26% reconoce que no se ha hecho nunca ninguna.

Desde nuestra posición como líder del mercado del sector de la corrección auditiva en GAES hemos llevado a cabo diferentes acciones dirigidas a la población general, con el objetivo de concienciar y “hacer pedagogía” entre la sociedad en torno al sentido del oído. Algunas de las iniciativas más importantes puestas en marcha han sido la campaña de concienciación social “No te olvides de tus oídos”, una campaña itinerante para reivindicar la importancia del sentido del oído que visitó más de 60 municipios españoles con un mensaje de concienciación liderado por GAES. Otra de nuestras iniciativas pioneras y de concienciación social sobre el cuidado de la audición ha sido la producción de la exposición interactiva ‘Inaudito, la aventura de oír’, que ha visitado los principales museos de ciencia de España, Chile, Argentina y Portugal.

No hay constancia de que las mujeres sean más reticentes a usar audífonos que los hombres. Los estudios no detectan diferencias representativas. La mujer puede que sea más coqueta estéticamente pero realmente el porcentaje de venta en hombres y mujeres es muy parecido. El estigma del audífono afecta tanto a la gente mayor como a las personas en activo, a las que les cuesta llevar audífono porque piensan que es de gran tamaño, lo asocian al paso de los años, etc... Pero hoy en día hemos conseguido que el audífono se parezca a los auriculares del teléfono móvil. La gente ya no lo ve como una prótesis sino como un producto de alta tecnología que se caracteriza por su discreción, estética y ergonomía, igual que las gafas, que hoy se han convertido en un artículo de moda. Incluso en las escuelas, los niños que tienen implantes cocleares despiertan la envidia de sus compañeros, que ven sus audífonos como un equipamiento... ¡de agente secreto! No olvidemos que en las películas y en las series de televisión aparecen protagonistas con audífonos.



"LA CLAVE ES LA
CONSTANCIA PERO
SIN LLEVARLA AL
LÍMITE. HAY QUE
DISFRUTAR DE
OTROS PLACERES
QUE TE DA LA VIDA"

Antonio Gassó.
GAES







El deporte es parte importante en la vida de Antonio Gassó. Su despacho es un escaparate de trofeos, fotografías y recuerdos de sus intensas experiencias deportivas. GAES patrocinó el primer equipo femenino en la Barcelona World Race, que en 2011 consiguió dar la vuelta al mundo.

Desde hace seis o siete años estoy muy dedicado a la *mountain bike*. Practico con mi pareja, que es triatleta. He hecho carreras, maratones, he participado en cinco *Titan Desert* que se corre en Marruecos, y dos *Absa Cape Epic*, una carrera muy famosa en Sudáfrica. También he corrido la *GAES Titan Tropic* en Cuba, la *TransAndes* en Chile, la *Andalucía Bike Race* o la *BC Bike Race* en Canadá, entre otras. Ayudé a la formación de un equipo, ahora llamado el Team GAES Garmin by Orbea, con el que el colombiano Diego Tamayo ganó el año pasado la *GAES Titan Tropic*. Hemos rodado el documental *Imparables* donde aparecen Santi Millán, Josef Ajram, Roberto Heras o Rafael Medina... Comenzó como una experiencia y llevamos siete películas. La próxima será la *Épica GAES Atacama* en Chile, a finales de 2016. La *mountain bike* me ayuda mucho a desconectar y físicamente, me mantiene en forma. Eso es salud. A veces, las carreras de este tipo te cuestan porque son muy duras pero te ayudan a mantenerte en forma y hacen que físicamente te encuentres mucho mejor. Y, además, me genera ideas. Las mejores ideas siempre me han surgido encima de una bicicleta. Mientras pedaleas y ruedas vas pensando: te genera creatividad, desconectas, y tienes la suerte de compartirlas con la familia, con los amigos y también con el equipo. Siempre he tenido varias marcas de bicicletas. Hemos corrido mucho con *Cannondale*, pero *Orbea* me ha sorprendido: es española y las bicicletas llevan una electrónica fantástica, los cambios, la suspensión... Casi todos los días vengo a trabajar en bicicleta. Entreno a primera hora de la mañana con entrenador personal y vengo al trabajo en bicicleta. Este deporte no me exige llevar una alimentación especial pero sí cuidarme. Muchos días almuerzo en la oficina: un primero y un segundo plato saludables y, luego, fruta. Procuro evitar las bebidas carbónicas en favor de las infusiones y de las bebidas minerales. La clave es la constancia pero sin llevarla al límite porque también hay que disfrutar de otros placeres que te da la vida. ■

LOS QUE
DEJAN
HUELLA

—
6 de 20

Clemente
Gómez
de Zamora

OGOZA

Presidente



Clemente Gómez de Zamora (Madrid, 1951) preside un grupo familiar en segunda generación

líder en la distribución mayorista de marcas de moda en España. Él y su padre, también Clemente, viajaron con la maleta de sus representaciones por la España de los sesenta. La Organización Gómez de Zamora (OGOZA) comercializa hoy treinta referencias entre marcas propias y ajenas, factura 70 millones de euros, y genera ya mucha actividad en manos de la tercera generación. La cuarta generación ya oye hablar del “Decálogo del vendedor” que redactó su bisabuelo y que está en el ADN de la firma: “vender es carrera difícil: llegan al final quienes, como los campeones, son fuertes y perseveran”. Toda una declaración de principios empresariales, toda una norma de vida.



Esta empresa la creó mi padre de la nada. Es una historia fantástica. Mi padre antes de la Guerra Civil sabía leer y escribir y trabajaba en el Banco Central. Era un joven con inquietudes y, no sé si fue militante, pero votaba con pleno convencimiento a izquierda republicana. Al estallar la guerra, Mora de Toledo, su pueblo natal, también se dividió en dos bandos. Hizo la guerra como comisario político, el peor cargo que podía tener un vencido porque eran los ideólogos, los que no habían caído en la zona roja por casualidad. Los últimos días de la guerra los pasó en Alicante, embarcando a gente para Sudamérica. No se subió a ninguno de aquellos barcos porque no quería dejar España y fue detenido. Estuvo en el Campo de Albufera (Alicante) y luego 7 años en la cárcel y 13 meses condenado a muerte. Mi madre, que ya era su novia, esperaba... a que lo matasen o a que saliese para casarse con él. Al dejar la prisión, consiguió su primer trabajo en Estándar Eléctrica de contramaestre, el encargado de controlar el trabajo de la gente. Eran los tiempos del sistema americano de incentivos por producción: fijaban la producción en 100 tornillos y, a partir del 101, pagaban un plus. Cuando toda la planta hacía 100, subían el objetivo a 120, y cuando hacían 120, lo subían a 150, con el trabajo a destajo.

No aguantó aquel sistema y salió para vender libros de la Editorial Aguilar por ministerios y oficinas. Como era muy buen vendedor, se pasó a los juguetes de Constructor, una empresa mallorquina en su momento muy conocida: fue la primera que empezó a hacer maquetas de barcos de madera. Constructor fue comprada por el grupo textil fabricante de la ropa interior *Ocean*. Mi padre, claro, pasó a vender calzoncillos y ahí arrancó su relación con el sector textil. Como representante de zona, cubría fundamentalmente Madrid, Andalucía, Valencia, casi media España. Entró en contacto con *Pressman*, una marca de confección de pantalones de Vigo, que tenían una red de tiendas en la ciudad llamada Vigobazar. *Pressman* compraba trajes a la firma italiana Grupo Finanziario Tessile (GFT), la firma textil más importante de Italia en ese momento que fabricaba *Facis*, *Valentino*, *Armani* y otras marcas de prestigio. En su momento fue una fábrica enorme, en Settimo Torinese, que hacía siete mil prendas diarias, entonces mecanizadas, todas termofijadas, con un nivel de producción/organización enorme. Entre 1966 y 1967, en una de las devaluaciones de la peseta, Vigobazar se vio obligada a anular todos los pedidos. Llegó a España el director de exportación del GFT, un suizo, y le pidió a mi padre que se ocupase de la representación

de la firma italiana en España. Antes de eso, habíamos trabajado con *KANGOL*, un fabricante inglés de gorras muy conocido, la que hoy llevan todos los raperos al revés... Entonces era una marca de sombreros de angora para mujer y de gorras de golf, de punto, vendimos miles...

Yo era el tercero de cuatro hermanos, dos chicas y dos chicos, pero era el varón mayor y siempre andaba como el perrito de mi padre. Todos los veranos le acompañaba a visitar a los clientes de Madrid: a las 11 de la mañana parábamos en la calle Postas y me compraba un bocadillo de calamares. ¡Qué felicidad! Empecé a trabajar con él con 12 años y a los 14 dejé de estudiar regularmente. A los 16 dejé los estudios completamente para acompañar a mi padre en sus proyectos. Mi padre era un visionario, tenía una visión enorme de futuro, siempre pensó en construir algo para sus hijos... Otros padres querían que sus hijos fueran médicos o abogados. Pero yo, con 16 años, ya viajaba para asistir a convenciones de ventas. Era el más joven de todos. En aquellas citas te podías encontrar a 400 vendedores de todo el mundo con gran nivel empresarial y que transmitían una gran cercanía entre los jefes y los equipos, que hoy me parece que se ha perdido en gran medida. Me da la impresión de que en la actualidad hay mucha más distancia en las organizaciones que hace 40 o 50 años.

La religión de mi padre era cumplir, se pasó la vida firmando letras pero nunca devolvió ninguna. Cuando alguien le pedía dinero, y llegaba la hora de pagar, se lo pedía al segundo y pagaba al primero. Esa ha sido nuestra religión hasta hoy. No somos creyentes pero sin embargo creemos en los valores prácticos de la condición humana: llevo 45 años de matrimonio, me casé con 19 años con una mujer cuatro años mayor que yo, inglesa y embarazada, que entonces era secretaria de mi padre, y todos los manuales decían que íbamos a durar 6 meses... Hoy no es que la quiera, ¡que la quiero con locura! ¡es que me gusta! Está a mi lado y es el mejor regalo que he tenido en mi vida, siempre dispuesta a ayudarme y a ofrecerme su apoyo en los momentos duros y difíciles.

OGOZA es la empresa cabecera del holding de la familia Gómez de Zamora. Está controlada por la segunda hija del fundador, Remedios Gómez de Zamora, su marido, Francisco García Molina, al que Clemente conoció durante su servicio militar en el antiguo Ministerio del Ejército en la Plaza de Cibeles, el propio Clemente



y su mujer, Penélope Ann Ford. De OGOZA dependen todas las demás sociedades. El Grupo ya ha dado pasos importantes en el proceso que trasladará la gestión a tres de los cinco hijos de ambos matrimonios, que se han integrado en el denominado Comité de Dirección desde diferentes puestos en las empresas del Grupo. Cada filial comercial tiene un director general, en unos casos ajeno a la familia y en otros miembro de la familia. Un sobrino del presidente, Miguel Ángel García Gómez de Zamora, es director general de Baviera Moda/Modania y Clemente -tercer Clemente en la “dinastía”- está al frente de Tenkey, la marca propia del Grupo.

Lo estamos haciendo de una forma informal. Yo habría pasado la gestión a mis hijos y al consejo hace mucho tiempo, pero mi hermana es más conservadora y le daba cierto respeto trasladar las responsabilidades y los compromisos a los hijos en estos años de incertidumbre. El Comité de Dirección toma las





decisiones de forma más colegiada y parece muy adecuado para una transición sin sobresaltos que garantice la continuidad de los valores que nos han permitido llegar hasta aquí.

No hemos hecho protocolo familiar porque yo estoy en contra de eso. No hay que engañarse: el protocolo es un *rollo macabeo*, si te llevas mal no hay protocolo, si te llevas bien hay protocolo. Pero hay cosas que no caben en un protocolo: tú, por ley, no puedes decidir que solo un hijo estudie. ¿Y si ese es el tonto y el listo se queda fuera porque es el segundo? ¿Cómo haces un protocolo? ¿Cómo puedes prever todas las circunstancias? Es como un acuerdo matrimonial: ¿cómo voy yo a hacer un acuerdo matrimonial? En la vida no se puede planificar todo. Mi hermana estaba un poco más a favor del protocolo, pero al final lo hemos ido dejando... No sé si será bueno o malo. El tiempo dirá si hemos acertado.

La hoja de ruta, las ideas, parecen claras: lo que nos enseñó mi padre sobre la familia, porque era un obseso de la familia. Mi padre no jugaba al golf, le gustaba escribir y le gustaban mucho los nietos. Afortunadamente mis hijos le conocieron hasta que tenían ya 16-17 años y eso ha sido siempre una referencia para ellos.

Hay que preservar el ADN de la empresa. Mi padre creó una organización que dejaba espacio para sus hijos. Y nosotros queremos hacerlo así. Es clave para la supervivencia de la empresa familiar. Cuando los hijos no han estado en la organización, los riesgos son altísimos. No es el primer caso en que un hijo llega de estudiar fuera, hereda la gestión en solitario y se dedica a hacer experimentos empresariales que acaban rompiendo el ADN de la firma. Si le rompes la columna vertebral a una empresa se va a hacer puñetas: es vital traspasar el ADN de la empresa gestionándolo de distinta manera, porque tampoco se trata de gestionar una empresa como hace 25 años...

Cuando mi padre murió, en 1992, yo tenía 41 años y llevaba ya 20 años dirigiendo la empresa con mis hermanas Clara y Remedios. Fuimos creando un grupo de empresas, distintas sociedades, para poder tener marcas competidoras dentro del mismo grupo, con el paraguas de nuestro saber hacer. Hoy somos un holding y a pesar de que estamos reduciendo un poco la estructura, para concentrarnos más, tenemos 10 o 12 sociedades diferentes, cada una con una estructura y dirección general, con servicios comunes, los servicios de

personal, finanzas, relaciones humanas... pero con independencia comercial.

La primera sociedad que constituimos, en 1979, llegó como consecuencia de una evolución muy natural, muy intuitiva, y nada *profesional* entre comillas, porque no hemos tenido nunca asesores externos. Ahora, nuestro equipo es más profesional porque ya no hay tiempo de formar a la gente. Tenemos bastantes personas que se han jubilado después de 30 o 35 años con nosotros. Todavía hay gente que lleva más de 35 años con nosotros porque empezaron muy jóvenes. Pedro Sánchez, por ejemplo, lleva conmigo 38 años, empezó de chico para todo, hoy es director general de nuestra sociedad Gant Lifestyle España, que distribuye en nuestro país casi todos los productos de la marca americana *GANT* y factura 20 millones de euros. Creo mucho en la cultura de la fidelidad y la honestidad: cuando te rodeas de personas que se sienten dentro del proyecto, todo es mucho más fácil. Hoy día, abunda el mercenario que defiende solo los valores del progreso profesional y se vende a cualquier postor. Digo mercenario en el sentido de que luchas por algo sin saber realmente lo que es, solo luchas por dinero. No es que sea ni malo ni bueno. A mí no me gusta. Algunas veces eso sale bien y algunas veces, casi todas, sale mal. El trabajo, desgraciada oafortunadamente, te ocupa tres cuartas partes de tu vida. Es una desgracia: sacrificar tres cuartas partes de tu vida cuando no estás deseando ir a tu trabajo, si no estás ilusionado con sentarte en tu mesa, en tu despacho o en tu ordenador, o trabajando o en la tarea que en ese momento te hayan encomendado.

Hace pocos meses cerramos un acuerdo con *Ralph Lauren* para distribuir otra marca suya, *Chaps*, y le comentaba al presidente de licencias de esa firma de moda que nosotros pagamos la mitad del salario en dinero y la mitad en cariño y que, en los últimos años, hemos subido más el cariño que el dinero. Se moría de la risa porque son conceptos que a ellos le suenan a chino. A pesar de que *Ralph Lauren* es una empresa donde hay gente que lleva muchos años, no es una empresa típica americana donde si tú estás más de cuatro años en la empresa, parece que es que no vales para nada, al contrario que en la japonesa, que si tú cambias más de tres veces en tu vida de trabajo, es que hay algo que falla.

A las últimas generaciones de directores que hemos fichado de fuera, lo primero que les digo es: aquí hay gente de 40 años, son mozos, son gente de mantenimiento, son lo que sea... pero merecen un respeto máximo, porque ellos son los que han permitido que podamos traer gente de fuera, porque la gente de fuera no



viene por dos pesetas. Otra cosa que tengo a gala: nunca hemos pagado a alguien por incorporarse al Grupo más de lo que ganaba antes. Si te pago más, vienes por dinero. Hay que venir porque veas que tu proyecto anterior se te ha agotado, porque sientas que lo nuestro es mejor, por alguna razón que no sea puramente económica. Son valores que mucha gente no entiende. Por ejemplo, aquí no hay derecho de pernada y se puede cuestionar a cualquier director y los superiores tienen que dar cuentas de cómo tratan a los subalternos. Si el subalterno tiene razón, el director tiene que pedir disculpas. Esto no es la milicia, hay un crédito que está fundamentado en los hechos. Obviamente un director tiene crédito, pero no es un crédito incondicional ni puede hacer lo que le dé la gana por ser el director. Eso lo aplico a mis propios hijos, a los que cuestiono muchas veces delante de directores o a favor de directores, porque por ser mis hijos no tienen la razón absoluta. Aquí, los argumentos se tienen que discutir, defender y razonar.

La actual Organización Gómez de Zamora (OGOZA) comercializa treinta marcas propias y ajenas desde su cuartel general de 30.000 metros cuadrados en la zona industrial de Alcobendas (Madrid). La gestión de marcas sigue una pauta tradicional en la empresa: un 30% de marcas “vivero”, otro 30% de marcas consolidadas y un tercero de marcas en “declive”. También ha creado su propia marca: Tenkey.

Durante la historia de la empresa nos han calificado de pioneros o de anticuados, de especialistas de hombre o de mujer, y nosotros ni somos pioneros ni anticuados, ni muy buenos ni muy malos, como casi todos los seres humanos. Me vale el fútbol como ejemplo: estamos bastante vinculados al fútbol porque vestimos al Real Madrid. Iker era maravilloso y ahora es un desastre, pues probablemente él era tan natural cuando era maravilloso como ahora, porque los seres humanos no somos líneas planas. La vida no es una línea plana. Para ser feliz también hay que sufrir, la vida es *Gozos y Sombras* como decía Torrente Ballester, una conjunción de situaciones que tienes que saber interpretar, disfrutar y, al final, lo que cuenta es toda la vida.

Hemos pasado por muchas situaciones... Quisimos crear una división deportes y empezamos con botas de esquí *Koflach*, con bastones y esquís *Atomic*,



“MI PADRE
CREÓ UNA
ORGANIZACIÓN
QUE DEJABA
ESPACIO PARA
SUS HIJOS. ES
CLAVE PARA LA
SUPERVIVENCIA
DE LA EMPRESA
FAMILIAR”

Clemente Gómez de Zamora.
OGOZA



buenas marcas. Y encontramos que la tienda de deporte en aquella época era poco profesional. La mitad de los clientes no pagaba, y como uno de nuestros principios es pagar, exigimos cobrar. Hemos tenido que crear nuestro propio sistema de detección de riesgos de impago. No trabajamos con sociedades de seguros financieros sino con la información que obtenemos gracias a una persona que lleva con nosotros 38 años y que es capaz de detectar y conocer si un cliente tiene alto riesgo de impago o no.

La moda suele ser efímera, la moda es un invento de la industria para romper la ropa sin hacer agujeros. Hace años, la ropa se rompía porque no era buena. La gente compraba una camisa porque se le había roto la que tenía. Ahora es muy difícil que se rompa la ropa. Todos tenemos ropa de hace diez años en el armario, y sabes que tiene 10 años por la forma, no porque tenga agujeros. Los distribuidores de moda, igual que los diseñadores y los fabricantes, tenemos que buscar siempre el capricho, la provocación, aprovechándonos de la vanidad humana. Hay personas que disfrutan de la música y solo se compran discos y la ropa se la compran en rebajas. El nivel medio de la oferta de ropa es muy bueno, y todo depende de que te aficiones a una marca u otra y de tu grado de dependencia de tendencias... El bienestar y las costumbres han cambiado la forma de vestir. Las marcas te eligen a ti y tú eliges las marcas. Son las dos cosas, un matrimonio, y no se sabe bien quién elige a quién. Los hombres decimos que nos eligen las mujeres pero al final hay un interés por una de las partes y una respuesta a ese interés por la otra parte.

Lo difícil en las actuales circunstancias es gestionar con acierto las marcas. Tenemos marcas *vivero*: cuando empiezas no sabes que van a dar de sí. También marcas consolidadas, donde el grupo obtiene el margen y los beneficios. Y, por supuesto, marcas en declive. No me gusta romper la relación con estas marcas, soy partidario de acompañarlas en su viaje a donde sea hasta que ya se hagan insostenibles... pero, mientras podamos, seguimos con ellas aunque la cifra de negocio sea pequeña.

La británica *Barbour* es un buen ejemplo de nuestra relación en el tiempo. Es una marca que ha evolucionado incluso de nuestra mano. *Barbour* ha cambiado, ha mejorado y es un ejemplo de cómo luchar con otras firmas grandes. Sigue siendo una marca importante. También distribuimos marcas desconocidas que van creciendo, buscan su hueco con las tecnologías de diseño y confección o



explotando la tendencia ecologista: en lugar de llenar de plumas, rellenan de material sintético y de eso hace una fortaleza. Pasan momentos mejores y peores.

También hay marcas que me gustaría tener y que, por su estrategia o por filosofía, no quieren distribuidores y prefieren hacerlo ellos directamente. Y marcas que se me ofrecen pero que no me interesa su proyecto. Al final, la extrapolación de cualquier situación es la vida misma. Mi padre decía siempre que el arte de vender es difícil. Su teoría es que todos somos vendedores, el médico, la auditora, la periodista, todos vendemos nuestra capacidad, nuestro conocimiento.

Con esos criterios, hemos hecho algunos experimentos muy novedosos y de éxito. Por ejemplo, abrimos en Marbella hace unos años una tienda exclusivamente de bañadores. Fue un éxito total. Ahora, hemos lanzado un concepto comercial similar con bermudas en Porto Banus que va fenomenal: en verano solo vendemos bermudas y en invierno solo plumíferos ligeros. Manejamos un concepto muy diferente a lo que se lleva hoy: no descuentos, no rebajas, mantener precio, liquidar en los *outlets*, valores que ahora mismo sería necesario retomar, porque estamos ocultando al consumidor, entre ellos yo mismo, el valor de las cosas. ¿Cuál es el precio: el que te piden inicialmente o el que pagas a final de rebajas o el que está en el *outlet*? Llega un momento en que si compras algo a *full price*, parece que eres tonto. Hay tanta oferta..., entre ella, mucha falsa. La industria de la falsificación de ropa se ha impuesto de forma bestial porque tiene unos márgenes enormes y no está tan mal vista como la de la droga o como el tabaco. Cualquier persona de cualquier nivel social puede ir a China y comprar un reloj falso. El que hace falso o verdadero al reloj es la persona, no el reloj.

Otro proyecto innovador y de última generación, con el que estamos muy ilusionados, es nuestra marca *Tenkey*, que ha desfilado ya tres veces en la MFSHOW (Madrid Fashion Show), que organiza El Corte Inglés. El logotipo de la marca es una llave. Surgió al perder la licencia de la marca americana *ARROW*, pero como ya teníamos la estructura de producción y todos nuestros clientes nos habían animado a lanzar nuestra propia marca. Después de muchas reflexiones, en un momento dado dijimos: tenemos el conocimiento y tenemos el mercado, hagamos la marca. Buscamos nombres. No me gustan los nombres de fantasía, me gustan los nombres que me digan algo y no quiero perder esa filosofía. Al principio, pensé en el primer coche extranjero que tuvo mi padre, un combi alemán Borgward Isabella que se fabricó durante pocos años en México,

Argentina y Alemania. Era un coche muy particular y a mí me encantaba la marca porque estaba llena de recuerdos muy gratos. Pero el heredero de los Borgward había registrado el nombre de nuevo dos años antes y no pudimos utilizar el nombre. Entonces pensamos en el Decálogo del Vendedor que mi padre escribió en los años cincuenta, y como no existe la palabra decálogo en inglés, y decálogo son 10 claves o 10 llaves, decidimos utilizar *Tenkey* -Diez Llaves- que es una composición de dos palabras fantásticas: 10 es el número mágico de los estudios, de la excelencia, y llave es lo que buscamos todos: la llave de la felicidad, del éxito, del equilibrio, de lo que quieras... Tampoco quería que el logo fuera un animalito y, claro, con ese nombre, salió casi natural. Y la verdad es que estamos encantados. Ha sido la ropa de vestir oficial del Real Madrid durante la temporada 2014/2015 y nos acaban de renovar el acuerdo para la próxima temporada 2015/2016.

El punto primero del Decálogo del Vendedor, escrito por Clemente Gómez de Zamora, el fundador de la empresa, preside el despacho de su hijo: "Vender es carrera difícil: llegan al final quienes, como los campeones, son fuertes y perseveran". El decálogo, se dice en su presentación "no es plagio o ruin copia. Ha nacido de un vendedor que supo siempre cumplir con su deber. No es obra de un arrastrador rutinario de muestrarios y maletas. Es consecuencia de un gran amor por una sana, noble y digna carrera o profesión. El que al vender no pone en esta acción todo su ser y vibra al contacto con la venta, como el mejor metal, equivocó su profesión, su oficio, su carrera. La acción pura de la venta es tan magnífica y es tan humana como lo sea la acción de curar, de hacer poesía o investigar". Porque vender...

- 2.- Es algo más que portarse a comprar. Es prestar un gran servicio a la sociedad.*
- 3.- Es sinceridad, honradez, dignidad, educación y finura. Es la delicadeza del gran gesto de la formalidad.*
- 4.- No es dar gato por liebre. Todo lo contrario: dar algo que se pueda bien recordar.*
- 5.- Es armonizar lo feo con lo bonito, lo extraño con lo normal, lo adusto con lo agradable, es: superar.*
- 6.- Es deporte sano para el que hay que tener cuerpo fuerte, mente equilibrada y alma de campeón.*
- 7.- Crea y dignifica. Prospera o arruina. Ciega o alumbra. Es una filosofía popular de grandes alcances.*



8.- Necesita de hecho aunque esté asentado en palabras. Pasa o queda como lo bueno o lo malo. 9.- Es todo acto humano, se mire desde donde se mire, sean sonrisas o tristezas, actos sociales o motivos políticos. 10.- Es grandioso y no mezquino y sin conciencia, como siempre se dijo del que vende o vendía: engaño-ladrón-aprovechado.

Un problema importante y frecuente es la escasez de profesionales de la venta. Todo el mundo quiere estudiar pero, ahora, no es raro encontrar abogados vendiendo en tiendas, casi siempre frustrados porque han estudiado una cosa y, al final, se agarran a lo que pueden para trabajar. Me llaman amigos y conocidos para que coloque a sus hijas, a sus yernos... Su argumento es: *“Le gusta mucho la moda, ha estudiado derecho pero le gusta mucho la moda”*. No se dan cuenta de que el servicio al público requiere características muy particulares: hay que ser extrovertido pero respetuoso. Es todo un compendio de cualidades, muy difíciles de enseñar porque en las universidades no se da la asignatura de atención al público. El vendedor ha de tener un don para detectar a quién se está dirigiendo, cómo es la persona que acaba de entrar en la tienda, cómo dirigirse a él sin molestar y al mismo tiempo demostrando que le interesa que se sienta cómodo. En Nueva York, por ejemplo, al que no tiene esas habilidades, le echan. Entrás en Armani, en la Quinta Avenida, y te saludan *“how are you?”*, o te despiden con un *“have a good day...”*. Te tratan como a un rey, vistas como vistas. En España, hay tiendas que, al entrar, te miran de arriba abajo y, depende de cómo vayas vestido, te atienden de una forma u otra. Algunas veces hasta miran al guardia de seguridad. Esa actitud crea mucha distancia. Es evidente que hay que tener seguridad, pero eso se puede tener sin mostrarlo, puedes estar atento sin coger el cuchillo. Yo me acuerdo de un conocido que a las 9 de la noche se acercó a otra persona para pedirle fuego y vio con sorpresa cómo le daba la cartera y salía corriendo. *“Oiga, oiga, solo quería pedirle fuego”*, le dijo. *“Es que me han atracado tres veces y ya no me fiaba...”*. La sensibilidad llega a un punto que parece que un indigente es un enemigo. Necesitamos tener un pelín más de acercamiento. Y en la experiencia de la compra, más todavía. Si te atienden bien, lo agradeces. Y si te vas sin comprar y encima te dan las gracias y te acompañan, te dices: *“Siento no haber comprado, la próxima vez vengo”*.

Cuanto mejor vendedor eres, más posibilidades tienes de llegar a la gente.



Hay muy buenos médicos que son ariscos y al final pierden en la relación personal. Las relaciones personales son vitales, son la base de cualquier grupo. No puedes vivir con alguien que sea la antítesis de tus ideas, con el que estés en total desacuerdo con lo que piensas... Las relaciones con los proveedores son muy humanas. Es más fácil trabajar cuando te llevas bien. Puedes trabajar con gente que te lleves mal si limitas la relación a lo estrictamente profesional pero es más agradable intercambiar impresiones, hablar con tu jefe. Si tu jefe es un inmoral es muy difícil, bajo mi punto de vista, tener esa relación que trascienda lo meramente profesional. Nunca he trabajado para terceros pero tener que trabajar con alguien al que no respetes o no valores debe de ser duro. No nos elijen ni elegimos.

Ahora mismo no en la empresa familiar, en las empresas en general, se ha implantado la moda de constituir filiales en los países extranjeros que pretenden conquistar. Una filial viste, crea organización y cuando las cosas van bien es provechosa... pero nadie sabe lo que cuesta cerrar una filial. Sólo lo vives cuando la cierras. Las circunstancias de la crisis española ha llevado a marcas de mucho nivel a cerrar filiales y a buscar distribuidores que tengamos la capacidad, o la estrategia de explotar el mercado en todos los frentes, que básicamente en nuestra actividad son cuatro: el gran almacén, que por definición es El Corte Inglés, las tiendas propias, locales multimarca y el *outlet*.

Son las cuatro patas básicas de la mesa del comercio textil y de casi todo el comercio. El Corte Inglés sigue siendo un elemento vital para tener una distribución capilar en España. El comercio multimarca, a pesar de que ha bajado muchísimo, es una forma de estar presente en el mercado de una manera independiente. Estás en un punto de venta donde te elijen entre otras marcas y eso te da credibilidad. Si un comercio de nivel y de prestigio elije tu marca y la pone con otras marcas de tu nivel, ganas cierta credibilidad. Los *outlets* son necesarios. Es una forma de dar salida a las devoluciones. Antes se vendían a los *stockistas* y no sabías donde acababa la ropa. Podía acabar en sitios donde no te interesaba. El *outlet* te permite cerrar la cadena de la distribución de una manera controlada.

La distribución ha evolucionado mucho en los últimos años y la crisis ha acelerado el cambio. Todo el mundo trata de reducir los riesgos, pero los riesgos existen y alguien tiene que asumirlos. No por lavarse las manos desaparecen los problemas. En todo el mundo, los grandes almacenes tratan de minimizar



“EL VENDEDOR
HA DE TENER
UN DON PARA
DETECTAR A
QUIÉN SE ESTÁ
DIRIGIENDO”

Clemente Gómez de Zamora.
OGOZA



riesgos trasladándoselos al fabricante. Hay muchas formas de hacerlo. En la más común, la denominada explotación directa, el fabricante decora el espacio del gran almacén, pone el personal, aporta la ropa y se queda con los stocks. El gran almacén tiene un menor margen teórico pero más limpio, es decir, no tiene que hacer la inversión, ni el gasto del personal, ni el coste de los stocks. Creo que tenemos que reconvertir el sistema de forma que todos podamos seguir siendo lo que somos. El Corte Inglés no es sólo un *shopping mall* donde alquilar espacio. Tiene una imagen y una marca sinónimo de garantía que tiene que cuidar. No puede dejar que cualquiera ofrezca el producto que quiera, tiene que estar alineando con su estrategia y con sus ideas. También hay margen de mejora en la forma de sacar sus excedentes. Todo pasa por volver a poner la atención en los consumidores. Todos hemos vivido ese momento en el que no podías dar dos pasos en El Corte Inglés sin que un vendedor se acercase. Ahora, por muchas circunstancias justificadas, tienes que ir buscando al vendedor o vendedora y eso no es lo óptimo. Hoy día, más que nunca, el servicio y la diferenciación son claves para la supervivencia de las tiendas físicas ante los internet de turno, que son una cosa totalmente impersonal, donde no te dan servicio, te dan precio y te dan riesgo. Internet probablemente se ha convertido en un destacado centro de estafa y fraude. Haces una compra, te fias y, si no te llega, estás completamente indefenso. ¿A quién recurres?

No cabe duda: internet se está convirtiendo en un canal de venta y distribución importantísimo. Nosotros estamos en internet, pero la única forma de defender internet es que la compra sea una experiencia grata personal, que sea como ir a ver un museo... Soy usuario de internet y busco allí lo que no sé dónde encontrar... Si yo sé dónde comprar herramientas, que me encanta el bricolaje, voy a sitios donde compro las herramientas y veo las distintas opciones, y me explican y hay una interrelación con el vendedor que a su vez conoce el producto. Internet tiene cosas buenas y cosas malas. Una buena es que da acceso a la gente. Si una persona está en un pueblo perdido de Badajoz y quiere comprar un bolso *GUCCI*, lo puede comprar sin salir de su casa. No hace falta que vaya a Madrid... Puede comprar la última camisa de *GANT* aunque echará en falta la recomendación, la experiencia y el asesoramiento de un buen vendedor. Tiene la ventaja de que en cualquier momento te puedes meter en internet... estás aburrido en tu casa y te metes en internet. Ese es uno de los argumentos del Duty Free de los aeropuertos.



OGOZA concentra los servicios centrales y aglutina las participaciones de sociedades comerciales, inmobiliarias y de distribución. Cada actividad tiene una sociedad: Clemente Gómez de Zamora, Modania y Modagoza. La filial Disermoda, para logística y transporte, está en fase de reconversión. Para Clemente Gómez de Zamora el trabajo de los actuales gestores debe estar orientado a dejar la empresa en manos de la cuarta generación.

Creamos Disermoda cuando el mercado común llegó a España. Parecía que España sería como Baviera o como una región europea. Craso error. La idiosincrasia española, como la italiana o como la inglesa no tiene nada que ver. Estamos en la Unión Europea pero actuamos de formas diferentes, con fiscalidades distintas, actitudes de consumo completamente desiguales y realidad de distribución heterogénea. Con Disermoda tratamos de separar la parte comercial de transporte y logística, pero al final se convirtió en una empresa más competitiva con los clientes externos que con nosotros. Me dije: no voy a pagar más que mis competidores en mi empresa. Si no funciona, no podemos obcecarnos en sacarla adelante... Hay que entregar más de lo que se nos ha dado.

Patek Phillippe, afirma en su publicidad que el reloj nunca es tuyo, que es de tu hijo. Yo a mis hijos les digo: “*La empresa no es vuestra, es de mis nietos*”. Me ilusiona que mis ocho nietos puedan seguir en la empresa. ¿Es un sueño? ¿Es irrealizable? No lo sé... pero a mí me apetece. También me gustaría que el hijo que tengo residiendo en Suiza volviera. ¿Es posible? No lo sé. Haré todo lo posible porque así sea. Si lo consigo, me iré a la tumba feliz y, si no..., pues hay que saber perder en la vida. Mi hermana, la que no está en OGOZA siempre me ha dicho que soy un caballo ganador, que pienso que gano hasta cuando pierdo. Si lo soy, es porque yo he venido a este mundo a disfrutar no a sufrir. Todo lo que me hace sufrir lo olvido, lo dejo a un lado. Trato de disfrutar y en la vida, si quieres disfrutar, hay muchos motivos para disfrutar y si quieres sufrir, hay muchos motivos para sufrir. El tema se enfoca como cada uno quiera. Divido el mundo entre cómicos y dramáticos. El cómico sonríe mientras lo acuchillan. El dramático ve una nube y dice: “*Uff, la cosecha...*” ¡¿Qué cosecha?! Lucho para que la empresa no se hunda mientras yo estoy vivo, y después, si es posible, para que mis hijos aprendan a sacarla adelante. Yo quiero a mis hijos con locura, creo





que son muy capaces, pero también tengo discusiones con ellos. Forma parte del aprendizaje. Cuando discutía con mi padre, la gente se escondía porque discutíamos a voz en grito sin que eso fuese falta de respeto. También es verdad que nunca fui capaz de hablar bajito. ■

LOS QUE
DEJAN
HUELLA

7 de 20

Clemente
González
Soler

ALIBÉRICO

Presidente



**Clemente González
Soler, de Santiago de
Compostela, estudió
Ingeniería Aeronáutica,**

pero nunca trabajó en la aviación. Desarrolló su carrera profesional en el sector del aluminio. En 1986 decidió atender su vocación empresarial: dejó su empresa y creó el embrión de Grupo Alibérico. Hoy factura 250 millones de euros y es uno de los líderes mundiales en la fabricación de productos de aluminio de alto valor añadido para sectores tan diversos como los de envase y embalaje, edificación, transporte e industria y energía solar.



A los 17 años llegué a Madrid para estudiar Ingeniería Aeronáutica. Éramos 27 en clase. Los estudios se me daban bien y, en tercero de carrera, Pedro Nieto, un hijo de Nieto Antúnez, el ministro de Marina de Franco, me sugirió hacer prácticas en la empresa que él presidía. Con 20 años, pasé los tres meses de verano en la fábrica de la Empresa Nacional del Aluminio en Alicante. Allí entré en contacto con este sector, y cuando terminé la carrera me contrataron como ingeniero.

En Alicante, en ENDASA, tuve experiencias muy enriquecedoras. Recuerdo con especial cariño la historia del Flan Dhul, una iniciativa de Doña Angustias. Había logrado elaborar en su casa un flan que podía consumirse una semana después de envasado y quería hacer recipientes de un solo uso, muy finos, lo suficientemente baratos como para venderlos con el flan dentro. Se lo hicimos con aluminio de 100 micras, en color oro y con el nombre Dhul en rojo. El producto tuvo tanto tirón en las ventas que no fuimos capaces de fabricar todas las unidades que querían. Necesitábamos una máquina más, y una nueva tardaría más de un año en llegar. Sugerí comprar una de segunda mano. Me costó convencer a mi jefe. Aquello era la Empresa Nacional del Aluminio. Finalmente, cogí el coche y me fui una semana por toda España en busca de la máquina. La encontré en Ajalvir. Estaba prácticamente sin uso y negocié la compra con su propietario. *“Te la compro con una condición: que me dejes sacar la máquina cuando yo diga”*, le dije. Y él, confiado en que éramos una empresa pública e íbamos a tardar tres o cuatro meses en volver, me contestó: *“Vale, vale...”*.

Hicimos un contrato a mano –yo soy muy de hacer contratos a mano– y firmamos. *“¿Cuándo te la vas a llevar?”*, me preguntó. E inmediatamente le respondí: *“Ahora”*. *“¿Cómo que ahora?”*, atinó a decir, sorprendido. Tenía tres camiones esperando con mi equipo de gente: montadores mecánicos, eléctricos... Me pidió que le dejase terminar un pedido que estaba fabricando y una hora después estábamos desmontando la máquina y cargando los camiones. En Alicante nos esperaba otro equipo para montarla. En una semana, la máquina estaba en producción y habíamos resuelto el problema a Doña Angustias. En los años setenta, actuar así en una empresa pública del aluminio era romper todos los esquemas: comprar una máquina de segunda mano, traerla, montarla, y todo en un tiempo récord. Todas esas cosas son las que a mí me gustaban como ingeniero, el reto de concebir una idea y ponerla a funcionar.

Estudié para hacer aeropuertos y aviones pero nunca me he dedicado a esa actividad. En cambio, he completado un recorrido largo, amplio, intenso y profundo en el sector del aluminio, al que he dedicado 44 años de trabajo. Es lo único que sé hacer. En mi vida profesional hay tres etapas. La primera transcurre en la empresa pública del INI. Después hice unos pinitos como empresario independiente, pero en seguida vino la multinacional ALCAN y me fichó como presidente y consejero delegado para España y Portugal. La tercera etapa, en la que me encuentro, se inició en 1996, cuando decido definitivamente trabajar por mi cuenta.

Siempre había tenido la ilusión y la aspiración interna de hacer algo de forma personal. De hecho, cuando estudiaba la carrera pensaba en montar una planta dosificadora de áridos o en tener una empresa de estructuras metálicas y calderería. Siempre he tenido corazón de empresario. En la empresa pública, he sido empleado, ingeniero, jefe de ingeniería, gerente de filial con 29 años, y también fui jefe de ventas y marketing y director comercial. Pero en 1986 se fusionan la Empresa Nacional del Aluminio y Aluminio de Galicia, dando paso al nacimiento de INESPAL. En las fusiones siempre hay vencedores y vencidos. Yo fui de los vencidos. Tuve que dejar la dirección comercial a los 36 años. Le tenía cariño al cargo: había iniciado las exportaciones, vendía en Japón, Estados Unidos y África. Había hecho bastantes cosas.

El director general me lo explicó con claridad: “*Clemente, usted es un tipo estupendo, muy simpático. Pero su puesto lo va a ocupar otro.*” Una semana después, en el despacho, sin hacer nada, aunque me habían conservado el sueldo, decidí pedir la excedencia. Me preguntaron: “*¿Qué vas a hacer?*”. “*No lo sé*”, respondí. Y, era verdad, no lo sabía.

El capital de Alibérico está repartido entre Clemente González Soler y su mujer. Alibérico es una empresa paraguas, con 23 empleados, de la que cuelgan todas las demás sociedades. Desde sus oficinas, en la calle Orense de Madrid –“aquí comencé de cero y aquí sigo porque somos muy austeros”- se lleva la planificación y el control de gestión. La filosofía del grupo es que cada empresa es independiente, autónoma. Solo dos áreas están centralizadas a nivel mundial: la informática y el crédito a clientes.



En aquellos años mi mujer trabajaba en Iberia. Ella sabía que yo tenía ganas de hacer algo por cuenta propia, pero a mí me podía la responsabilidad como padre de familia. Me dijo: *“No te preocupes, para comer tenemos mi sueldo”*. Con su apoyo, viajé a Europa para ver a mis antiguos competidores. Siempre he defendido que hay que llevarse bien con todo el mundo. Podemos ser agresivos, duros, pero con educación y respeto. Ese criterio me permitió tener siempre muy buenas relaciones con la competencia. De hecho, los tres competidores más importantes que había tenido me ofrecieron llevarles los negocios en España. Eran ALCAN, el grupo austriaco Ranshofen y otro que entonces se llamaba Kaiser Aluminio. Logré la representación de las tres empresas —eran compatibles— y constituí una sociedad que se llamaba IBERALUM. Alquilé unas oficinas en este edificio de la calle Orense de Madrid y pedí dos créditos de 250.000 pesetas, porque no tenía nada. Con uno compré un telex, un fax y una máquina de escribir. Con el otro pagué dos meses de alquiler, unos muebles de oficina y contraté a la hija pequeña de un amigo mío que había





estudiado secretariado. Así empecé a vender en España aluminio fabricado en Austria, Alemania e Italia, de tres multinacionales diferentes. Trabajaba duramente, pero también vendía mucho y cobraba unas importantes comisiones, el 3% sobre la cifra de ventas. Tenía pocos gastos, así que empecé a invertir y a comprar pequeños paquetes del 5% en el capital de empresas relacionadas con el sector que no iban bien.

En 1990 la actividad había crecido y, por casualidad, las tres empresas, más o menos en la misma época, me propusieron comprar mi negocio de representación y mi cartera de participaciones. Se habían dado cuenta del tamaño que había adquirido el negocio y de que en España tenían un buen nivel de ventas. Reuní a los 10 empleados y votamos: ganó ALCAN por mayoría. Entonces puse dos condiciones para vender: tener una participación en la compañía y mantenerme como propietario de las pequeñas empresas que había comprado y que no eran competencia de ALCAN. En aquella época, ni empleados ni directivos eran socios de ALCAN, de manera que no entendían que yo quisiera participar, formar parte de la empresa. Mi constancia tuvo éxito: el presidente de la compañía, Reinhold Wagner, confió en mí y aceptó la propuesta. Me dieron el 20% del capital. Reinhold fue mi jefe y hoy es mi mejor amigo del sector. En ese momento era presidente de ALCAN Europa y vicepresidente mundial, una autoridad, un ingeniero del cual aprendí mucho. Hoy es consultor y consejero de muchas compañías, incluida la mía. Fue el hombre que los sindicatos y el gobierno alemán eligieron por unanimidad para ser el asesor de la Treuhandanstalt en la privatización de las empresas metalúrgicas de la Alemania del Este.

En la vida es muy importante ser honrado, ser serio y tener palabra. La palabra es muy importante. Mi padre, que estudió judicatura y trabajó como abogado para ejercer después de juez, no me dejó dinero, pero sí muchos valores. Uno de ellos, el valor de la palabra y la fuerza de la verdad. Hay que decir siempre la verdad y tu palabra es un contrato. Cuando le dije que iba a ser empresario me hizo jurar que “nunca avalaría”.

Entre 1990 y 1996 Clemente González fue presidente y consejero delegado de ALCAN en España. Adquirieron una fábrica de envases a INESPAL y la empresa creció. Llegó a tener una cuota de casi el 40 % del mercado español en productos laminados de

aluminio. Poco después fue nombrado director europeo de ALCAN para Building Products, el aluminio para construcción. El cargo incluía la gestión de fábricas en Alemania, Italia, y Francia.

Estuve en ALCAN hasta 1996, año en que se jubiló Reinhold Wagner. No obstante, seguí otros dos años de presidente sin cobrar. En 1997 y 1998 ya era fundador y socio único de lo que hoy en día es Alibérico, al tiempo que presidente honorífico de ALCAN en España. Aquella situación no tenía mucho sentido, así que decidí poner punto y final a esa relación y centrarme en mi propio proyecto.

Tres años después, entre 2001 y 2003, compré a ALCAN cuatro de sus fábricas: tres en Italia y una en España. Una la tuvieron que vender por la normativa comunitaria; las otras tres, porque estaban en pérdidas. De ahí la importancia de tener buenas relaciones con tus antiguos empleadores...

La clave del éxito Alibérico es, según su fundador, su capacidad de innovación tecnológica. Los ingenieros de la empresa diseñan y construyen la maquinaria a medida y en exclusiva para los productos que fabrican. No es fácil acceder a las factorías de Alibérico: sus tecnologías y sus procesos son un secreto muy bien guardado.

Soy un apasionado de las máquinas. Siempre he tenido mucha curiosidad por aprender y, en especial, por conocer su funcionamiento. De hecho, siempre estoy aprendiendo, a diferencia de otras personas que miran pero en realidad no ven. Empecé en un departamento de ingeniería donde se compraban grandes equipos de producción europeos, sin embargo fui el primero que introdujo una máquina española en la gran industria del aluminio. En aquel tiempo, esto prácticamente era una aberración, resultaba inconcebible comprar una máquina en Gerona que, en vez de costar 10 millones de euros, costase 300.000. Siempre he defendido que había que desarrollar tecnología propia y, a base de diseñar y construir maquinaria - he tenido dos empresas dedicadas al diseño, la ingeniería y la construcción de maquinaria, una en Alibérico y otra antes con unos socios- he conocido a fondo los problemas relacionados con los equipos de producción para fabricar productos a partir de laminados de bobinas de aluminio. Por tanto, hemos potenciado siempre



este aspecto en nuestras fábricas, hasta el punto que de que en la mayoría de nuestras plantas la maquinaria es nuestra y, en algunos casos, es única a nivel mundial. No hay otras iguales y no se las enseñamos a nadie.

Después de salir de ALCAN, mi primera fábrica fue ALUCOIL. La inauguramos en 1997. Todo el mundo me decía: “*¡Estás loco, estás loco...!*”. El 4 de septiembre de 1996 puse el primer pilar y prometí que arrancaríamos antes de Navidades. El 28 de Diciembre de 1996 día de los Santos Inocentes la inauguró el entonces presidente de Castilla y León, Juan José Lucas, en Miranda de Ebro. Es la joya de la corona: toda la maquinaria es nuestra y nos permite trabajar en procesos en continuo más rápidos y automáticos, y con precios mejores que cualquier otro competidor. Hablamos de supermáquinas de 120 o 130 metros de largo, de 8 a 10 metros de altura y de 10 metros de ancho. Contar con esta maquinaria es un orgullo. Desde 1997 tenemos tecnologías que nos han querido copiar y no lo han conseguido. ¡Llevamos 18 años sin que nadie nos copie!

En 1989 trabajando en ENDASA monté en Mosteiro, en Galicia, la primera fábrica de envases de conservas de pescado de aluminio para competir con los de hojalata. Comencé a fabricar y vender envases de aluminio para los empresarios conserveros, todos ellos muy buenos amigos en la actualidad: Nieto, Jesús Alonso, Rianxeira, Calvo.

¿Cómo se ha desarrollado Alibérico? Con una tecnología única y el dominio de los procesos. Somos capaces de diseñar la maquinaria y de llegar a acuerdos estables con las multinacionales de materias primas. Ese conjunto -materia prima, maquinaria y proceso- lo dominamos muy bien. Siempre nos orientamos a la innovación, a hacer cosas nuevas. Cada año creamos uno o dos inventos mundiales, productos que nadie tiene. Puedo citar, por ejemplo, la espuma de aluminio. Fabricamos un aluminio especial después de que el edificio Windsor ardiera en Madrid. Es un panel de espuma de aluminio, constituido por dos chapas y, en el medio, espuma de aluminio. No somos sabios, somos audaces. El panel de espuma de aluminio es fruto de muchas horas de lectura y de estudio. Observé que los únicos que habían investigado estos temas eran los laboratorios de los antiguos países de Europea del Este, centros de investigación en lo que hoy es Eslovaquia o Rusia. Muchos de ellos eran gubernamentales, en su día ligados con universidades, que atesoraban mucho conocimiento que no había pasado a la industria. En dos semanas visité universidades, hice contactos y amigos en Berlín, en Eslovaquia...





“SOY UN
APASIONADO DE
LAS MÁQUINAS.
SIEMPRE HE
TENIDO MUCHA
CURIOSIDAD POR
CONOCER SU
FUNCIONAMIENTO”

Clemente González Soler.
Alibérico



“*La investigación en España tiene un problema* -le dije a Emilio Lora-Tamayo, el presidente del Centro Superior de Investigaciones Científicas-: *que sus 3.000 científicos hacen lo que quieren, no lo que la empresa, el mercado o los clientes demandan*”. La investigación pública está poco orientada al mercado. Suele decirse que España gasta mucho dinero para generar conocimiento. En cambio, yo digo que hay que generar dinero a partir del conocimiento. Si el modelo se centra solo en incentivar a señores que acumulan méritos académicos en función de si publican o no sus investigaciones en revistas, las cosas no pueden rodar bien. ¿Qué ocurre si lo que investiga y publica no funciona? Lo lógico sería que ese investigador obtuviese su justa recompensa si, al final del proceso, su trabajo científico se tradujese en una patente.

Hablamos mucho de I+D, pero la forma de medir el nivel en I+D de un país, y la eficacia de los inventos, consiste en calcular las patentes que se sacan adelante con un millón de dólares. Ese es el dato. Los coreanos invierten un millón de dólares y obtienen cuatro o cinco patentes al año. Cada una les cuesta entre 200.000 y 300.000 euros. En España, con un millón de euros, sacamos 0,7 patentes. Esto quiere decir que en nuestro país nos cuesta un millón y medio cada patente. Somos muy caros.

Todo ese conocimiento que hay en el mercado, y que unas veces está en los clientes y otras en los proveedores, hay que sacarlo y transformarlo en algo que sea vendible o que aporte valor añadido a tus productos o a tus procesos. El objetivo es desarrollar una nueva aplicación y conseguir ser más competitivos.

Siempre me ha preocupado la innovación. En Barcelona, teníamos una compañía de ingeniería de equipos, Newlac, que se encargaba de hacer nuestras máquinas. Ahora las diseñamos nosotros, pero subcontratamos la fabricación con varias empresas de diferentes lugares, de forma que nadie pueda ver la máquina completa ni tenga acceso a toda la tecnología. Después son nuestros ingenieros quienes las montan *in situ* y las ponen a funcionar. Eso nos permite mejorar mucho los procesos. Lo que otros hacen en tres o cuatro fases distintas, nosotros lo hacemos en una sola, de principio a fin. Así hemos montado las líneas en continuo, donde se realizan todas las fases del proceso. Por ejemplo, tenemos una línea nueva en la que entra por un lado el aluminio y salen por el otro 20 o 40 metros de suelos para trenes de alta velocidad en una sola pieza. Todo de forma automática. Pero innovar no es solo sacar un producto, tienes



que fijar un precio que te permita venderlo y que sea aceptado en el mercado. Si dispones de un producto muy bueno, pero luego no lo puedes vender, ¿de qué te sirve? Hay que combinar calidad y precio en desarrollos tecnológicos de mucho valor añadido.

Los suelos de los ascensores Schindler los hacemos nosotros. Y hemos comenzado a fabricar las paredes. Hemos rediseñado los ascensores con una nueva tecnología de materiales. Actualmente, fabricamos para Schindler materiales para la nueva generación de ascensores para Europa y Brasil. Y estamos también con Thyssen, con Otis...

Estos productos con nuestra marca LARCORE están fabricados en Miranda de Ebro. Son del tipo honeycomb (panel de nido de abeja), y somos el único productor de España y el segundo europeo que los produce. Se trata de materiales muy rígidos que no pesan nada, se utilizan también para fachadas. En la nueva sede central del BBVA, todo el cerramiento exterior se ha realizado con este material. En edificación, estamos presentes con nuestros productos en los 5 continentes.

Desde Alucoil hemos desarrollado la gama LARCORE, una nueva generación de materiales para su aplicación en el transporte de masas, de manera que se pueda transportar a más gente a menor coste: es decir, equipos y máquinas más ligeros para que consuman menos y puedan tener más carga útil. Por ejemplo, si hablamos de barcos, el primer *fastferry* del mundo movido a gas, fabricado en Australia, tiene todos los interiores, suelos y techos fabricados por Alucoil en Miranda del Ebro.

Hemos llegado a las antípodas porque trabajamos incansablemente para conocer los mercados sobre el terreno. Es muy importante desplazarse hasta ellos, descubrir lo que consumen, saber quiénes son tus competidores, los distribuidores, conocer la calidad que exigen, los certificados requeridos, las formas de pago... He recorrido medio mundo: entre enero y marzo de 2014 viajé varias veces a Australia.

Tengo claro que lo primero son los clientes. Hace quince años empezamos a trabajar en el sector de la edificación con nuestro panel LARSON, y hoy vendemos en más de 60 países. En el nuevo aeropuerto internacional de Jeddah, en Arabia Saudí, todas las fachadas de los edificios y de las torres de control son nuestras con panel LARSON. Realizamos obras singulares en todo el planeta

gracias a una organización comercial muy ágil y a empleados que trabajan la prescripción con los grandes estudios de arquitectura del mundo, como el de Norman Foster o Jean Nouvel. Los arquitectos conocen nuestras gamas de productos y estamos muy cerca de ellos para ayudarles. Lo mismo ocurre en el sector naval de grandes cruceros. Uno de los mayores astilleros del mundo especializados en la construcción de este tipo de buques es MeyerHoff, en Alemania. Tardamos dos años en que nos recibieran, y ya hacemos los elementos interiores de estos gigantes de 340 y 360 metros de eslora, con 3.000 camarotes y capacidad para 6.000 personas.

Alibérico quiere seguir creciendo. Su mirada está puesta en el mercado norteamericano, en adquirir tamaño para abordar los retos de la globalización. En la cabeza de su fundador, crecer también tiene un objetivo de ventas: mil millones de euros.

Tenemos oficinas prácticamente en todo el mundo. Y sabemos dónde queremos estar dentro de cinco y de diez años: tendremos un tamaño mucho más grande, haremos productos de alto valor añadido, todo ello con un equipo muy sólido, y facturaremos por encima de los mil millones. En 2014 nuestra cifra de negocio superó los 250 millones, pero nuestro objetivo es alcanzar en tres años los 800 millones. La fábrica que compramos el 4 de agosto de 2014 en Sabiñánigo, antigua Inasa e Iberfoil Aragón hoy, ya facturó ese mismo mes cien mil euros. En septiembre vendió un millón, en octubre dos, en noviembre tres. En esa fábrica queremos llegar a facturar siete millones de euros al mes.

Para ganar tamaño, haremos varias operaciones de adquisición. Una de ellas, comprar una empresa líder del sector de embalajes en EEUU. Lo importante no es comprar; sino hacer que las adquisiciones sean rentables. Ganar dinero para ganar tamaño. Básicamente, es lo que una empresa necesita para adaptarse a la globalización. El mercado está hoy en todo el mundo y tienes que conocer muy bien lo que demandan. Nuestra ambición consiste en ir por delante y marcar la diferencia. Las grandes compañías del sector del aluminio están en un proceso de cambio. En muchos casos, están dejando de ser fabricantes industriales para convertirse en empresas financieras. Durante 40 años invirtieron para crear consumo per cápita de aluminio en



aplicaciones de envases, embalajes e iluminación, y ahora se están replegando. Son empresas que están controladas por financieros, que están volviendo a sus orígenes y a las que, en el fondo, ya no les preocupa la mina, el metal, sino el aspecto financiero del negocio.

Nosotros estamos aprovechando esta nueva coyuntura para tomar posiciones *downstream*, en todas aquellas líneas de negocio con mayor valor añadido. Desde mi punto de vista, las innovaciones más importantes no van a venir de grandes empresas, sino de pequeñas y medianas, como algunas de nuestras filiales, que son muy ágiles y técnicamente conocen a la perfección el material. Con pequeños equipos serán capaces de desarrollar y lanzar al mercado cosas nuevas. A diferencia de esa situación que describo, el Grupo Alibérico sí es industrial, es una empresa tecnológica que hace productos muy avanzados.

Clemente González Soler es un convencido defensor del papel que deben jugar las empresas familiares en la economía. Alibérico está integrada en las 102 empresas que componen el Instituto de la Empresa Familiar. Él mismo es miembro de la junta directiva del Instituto.

Hay grandes empresas y grandes empresarios, la mayoría en el sector de los servicios o en el de agroalimentación. Sin embargo, echo de menos más actividad industrial en la empresa familiar. El embajador de Alemania en España me comentaba que su país había sorteado la crisis gracias a la industria y a las empresas familiares. La empresa familiar mira a muy largo plazo, y en Alemania está muy considerada y es respetada, sobre todo las de un tamaño situado entre los 200 y los 500 empleados, que en España casi no existen. En nuestro país, hay montones de empresas familiares de menos de diez empleados, y muy pocas que tengan más de mil empleados. Da la impresión de que se castiga ser grande. En nuestro caso, no nos interesa pasar de más de cien trabajadores en ninguna de las fábricas, porque la legislación actual penaliza el crecimiento de las empresas. Soy de los que quiere crecer y contratar, pero la legislación actual nos lo pone muy difícil. Creo que el gran problema del desempleo lo pueden solucionar las empresas, pero para que eso ocurra es necesario un entorno legal que estimule la creación de puestos de trabajo.

“ES VITAL
OFRECER
ESPACIOS Y
OPORTUNIDADES
EN LAS
EMPRESAS PARA
QUE LA GENTE
PUEDA CREAR Y
DESARROLLAR
IDEAS”

Clemente González Soler.
Alibérico





A Tajani, el antiguo comisario europeo de Industria, le dije en cierta ocasión: *“Queréis que el 20% del PIB europeo provenga de la producción industrial, pero no estáis haciendo nada por arreglarlo”*.

-¿Por qué dices eso?, me preguntó.

-Le ponéis un arancel del 6% a los productos chinos de aluminio, ¡el 6%! Y mientras tanto el Gobierno chino subvenciona esos mismos productos, desde la elaboración a la exportación, con un 12%. ¡No tiene sentido! Si una empresa china produce a 100, y su Gobierno le ayuda con 12, eso le permite vender a 88. Frente a eso, la Unión Europea, grava esas importaciones con un arancel del 6%, cuando tendría que ser ¡del 25 al 30%! Además, no tenéis en cuenta que la legislación que se exige a las empresas comunitarias en medio ambiente y otros aspectos nada tiene nada que ver con lo exigido a las empresas chinas. Lo primero que habría que hacer es ponernos en igualdad de condiciones.

Se lo he dicho a los políticos: *“Competir no es una cuestión exclusiva de costes. Depende de tres factores y solo uno es responsabilidad de la empresa: la productividad. Tanto la divisa como el entorno son ajenos a nuestras decisiones”*. El presidente del Deutsche Bank dijo en 2013 que las empresas alemanas estaban preparadas para competir con un euro a 1,90, cuando el rango favorable para nuestras exportaciones debería situarse en el entorno de 1,15 y 1,20. Solo cuando le vieron las orejas al lobo forzaron una devaluación. Y lo mismo ocurre con los impuestos: soportamos un 50% más de gastos en impuestos sobre el trabajo, porque la seguridad social es un impuesto sobre el trabajo. Por este concepto pagamos un 30%, mientras la media europea se sitúa en un 20%. ¿Por qué la empresa española tiene que pagar 10 puntos más? Exportar un contenedor desde España exige cinco trámites administrativos. El mismo contenedor expedido desde Francia, solo tres, y desde Suecia, dos. Y eso sin contar con que en cada comunidad autónoma la legislación es distinta. ¡Realmente, el marco para la empresa es muy complicado! Si este mismo análisis lo hacemos en términos de costes, resulta que exportar un contenedor desde España nos supone, solo en trámites administrativos, una carga de 1.050 euros por unidad, y en Francia, algo más de 100 euros. Este tipo de cosas son las que te hacen ser competitivo. Tenemos la mejor tecnología del mundo, un equipo de gente fantástico, producimos por persona más que cualquier otro competidor, pero después, cuando vamos a salir fuera con nuestros productos, nos frien a impuestos, nos machacan con temas



administrativos y dejamos de ser competitivos. Me gustaría que los políticos fueran más sensibles a estos temas, que fuesen capaces de vivir estas situaciones desde dentro y estuvieran más cerca del empresario.

La antítesis de este escenario que acabo de describir la hemos encontrado en Estados Unidos. En 2011 compramos una fábrica de nuestro sector en Carolina del Sur. En un principio, la empresa nos había pedido ayuda tecnológica; algo inviable, porque nosotros no vendemos tecnología. Así que les hicimos una oferta por el 100% del capital. Cerramos la compra en septiembre, y esta compañía, que en ese momento estaba en serias dificultades, duplica cada año las ventas y está en beneficios. Cambiamos la tecnología, implantamos nuestros procedimientos, mejoramos toda la fábrica, contratamos un nuevo gerente...

La gobernadora del Estado, Nikky Haley, me llamó un día y me invitó a desayunar a las 8:00 de la mañana en su casa. También acudió el equivalente al consejero de Economía. Así arrancó la gobernadora la conversación: *“Lo primero, quiero que tengas clara una cosa: soy tu primera empleada en Carolina del Sur. Tú pagas aquí tus impuestos y mi responsabilidad es solucionararte todos los problemas que tengas. Este es mi teléfono móvil y puedes llamarme las 24 horas del día cuando tengas algún problema.”* ¿Alguna vez hemos oído algo igual en nuestro país? Les sugerí una visita a nuestras fábricas en España y, a la semana siguiente, el consejero y dos personas más ya tenían programado el viaje. Como tengo amigos empresarios en España, la gobernadora me pidió que le ayudara a organizar algunas reuniones con el objetivo de captar nuevas inversiones para Carolina del Sur.

Organizamos 22 reuniones en una semana, y de allí salieron varios proyectos de inversión de empresas españolas. ¡Lo que dio de sí aquel desayuno de hora y media! Por desgracia, las cosas en España son muy diferentes. Para preocuparse por la industria, hay que vivirla desde dentro o estar muy cerca de su realidad.

Junto al fundador, trabajan sus dos hijas. La mayor, Inma, estudió en Cunef y, después de cuatro años de experiencia en el sector financiero e inmobiliario, se incorporó a Alibérico. La responsable de Marketing es María, experta en Marketing Digital. Estudió Empresariales y Marketing en Madrid, y

Publicidad en Estados Unidos. Ella ha sido la responsable de desarrollar a escala global la estrategia de comunicación a clientes y prescriptores, con una visión muy innovadora.

Mi mujer, María José, estudió Empresariales, y ha trabajado 29 años, buena parte de ellos como empresaria. Dejó Iberia cuando era la número 2 de aeropuertos a nivel mundial y creó tres empresas sucesivamente. Al año de comenzar, tenía 800 empleados. Se asoció a SAS para crear Newco Airport Services, que luego vendió. Y después creamos Main Gestión de Aeropuertos, hoy llamada Menzies, segunda multinacional de handling de aeropuertos, que también vendimos. Ahora gestiona nuestra patrimonial inmobiliaria Ceges.

Ella no se parece en nada a mí. Es muy reservada, discreta, es una persona extraordinaria, excepcional madre y abuela... Empezó a trabajar con 16 años, y en su momento compaginó el trabajo con los estudios de Empresariales. Arrancó desde abajo con mucho esfuerzo. Y su ayuda ha sido decisiva. Se ha ocupado de la educación de mis hijas, y ha hecho de madre y de padre. Siempre me ha apoyado en los momentos más difíciles y es capaz de ver y sentir lo que yo no veo ni siento. Creo que las mujeres tienen una sensibilidad especial de la que carecemos los hombres. Los hombres creemos que todo es muy fácil y ellas dicen “¡cuidado!”. Su prudencia compensa mi audacia. Ella me frena y me modera.

Soy una persona muy clara y directa, se me ve venir. Hoy me siento padre de muchas cosas que se han hecho en este país en el campo del aluminio. Me han llegado a llamar el rey del aluminio. Un cliente y amigo de EEUU me regaló una placa de aluminio para el barco que ponía: *“Aluminium is my life but my heart is on the sea / El aluminio es mi vida pero mi corazón está en el mar”*. Todo lo que sé y cuánto he trabajado a lo largo de mi vida guarda relación con el aluminio.

No es lo mismo ser directivo que empresario. El empresario se juega muchas más cosas: su dinero, su compañía, su prestigio, su nombre. Cuando hemos comprado esta última fábrica en Sabiñánigo, Huesca, no me preocupaba el dinero, sino ser capaz en tres años de hacerla viable, porque no puedo fallar. Soy consciente de la responsabilidad que tengo frente a muchas familias, y por eso no puedo fallar. Eso es muy importante para mí. Me da mucha tristeza ver cómo se han perdido, en directivos y en empresarios, los valores mínimos



que yo creo que necesita una empresa. El valor de la palabra. Ahora se miente con total impunidad y no pasa nada. Es muy importante decir siempre la verdad, el respeto por las personas, que son lo más importante que tienes en una compañía. Yo no hubiera llegado aquí si no hubiera tenido detrás un equipo fuerte, ilusionado y motivado. La honestidad una persona con uno mismo, con la compañía y con su jefe es fundamental. Tener un sitio donde la gente pueda crear y creer es vital, un sitio donde ofrezcamos oportunidades y espacios para que se puedan tener y desarrollar ideas.

Quiero fomentar estos valores a toda costa porque creo que eso se ha ido perdiendo. Hay muchas empresas que no tienen memoria de lo que hacen bien o se olvidan de sus orígenes sencillos, como el nuestro. Nunca nos olvidamos de que hemos empezado de cero en esta oficina. Creo que es muy importante conseguir la confianza de los clientes y no engañarles nunca. Belén Martín, una de nuestras directoras generales, escribió un día: *“A nosotros no nos gustan las estrellas, en Alibérico no hay grandes estrellas, hay muchas estrellas pequeñas, pero brillan todas a la vez y dan mucha fuerza, mucha luz cada día”*. No hay nadie imprescindible, tampoco en las organizaciones. Y si las hay, es una mala señal. ¡Ni yo soy imprescindible! Lo tengo todo preparado por si a mí algún día me pasa algo, para que la organización pueda seguir funcionando. Tener en cuenta esto es muy importante en todas las organizaciones. Si una empresa es dependiente de alguien, es que no funciona, constituye un punto débil para su desarrollo.

Lo esencial no es solo tener valores, sino ser capaces de alinearlos. Es importante que todo el mundo vaya por el mismo carril con los mismos valores y objetivos. Igual que es imprescindible que las personas tengan ilusión y pasión, pero controladas y dirigidas.

Otro signo que nos diferencia como empresa es que nunca hablamos de nuestra competencia. Ni bien ni mal. Por principio. Yo le digo a mi gente: *“Hay que conocer hasta la ropa interior del comercial con el que compites, tienes que saberlo todo, pero no hables nunca de él fuera de casa”*. A mí me preguntan los clientes: *“¿Y tú, que piensas de estos?”*. Y yo les contesto: *“Pues son muy inteligentes, más inteligentes que nosotros, pero nosotros trabajamos más, echamos más horas y le ponemos más ilusión”*.

Yo voy a ver mucho a los clientes, pero sobre todo visito a los que no nos compran. En Salt Lake City, Utah, visité en un día a tres clientes. Uno de ellos,





que compraba cinco millones de dólares, después de dos horas hablando de temas técnicos, me preguntó:

- *¿Pero usted es el presidente?*

- *Sí.*

- *Pero si usted es español y vive en Madrid, ¿cómo viene a visitar a un cliente que nunca le ha comprado en Utah? No lo entiendo. Yo le compro todo a una multinacional y en 15 años solo vino a verme una vez un jefe de ventas. Y de eso hace 10 años. Solo me visita cada tres meses el representante de la zona, que va a comisión.*

¡Salí con un pedido de 300.000 dólares debajo del brazo!

Y me dijo: *“You are the easiest company to do business with”* (la compañía más fácil con la que hacer negocios). ¡Qué frase tan bonita! Parece estúpido, pero cuánta verdad encierra ser una compañía fácil para hacer negocios. Eso me llenó de orgullo. Suelo insistir a las personas que trabajan conmigo: *“Decid las cosas estúpidamente sencillas: es más rápido, más barato y las entiende todo el mundo”*. *Stupid simple*. Eso lo aprendí hace 30 años cuando trabajaba como ingeniero del director técnico mundial de Siemens: *“Clemente, design stupid simple”*.

En algún lugar dejó Clemente González Soler escrito que, por muy duras que sean las circunstancias a las que haya que enfrentarse, de nada sirve llorar; porque la clave consiste siempre en sobreponerse y continuar trabajando para ganar el futuro. “Porque siempre hay futuro”, quiere remarcar especialmente este empresario que se ha hecho a sí mismo a golpe de curiosidad, empeño y trabajo. “Siempre hay futuro a condición de ponerle a la vida muchas ilusión y ganas”, matiza el empresario. Y a fe que hay que creerle, pues su vida no ha sido otra cosa que una carrera de dificultades superada a fuerza de tesón y optimismo. Y aún nos deja otra pista...

La vida es algo muy bonito, y hay que vivirla cada momento e intentar ser feliz con lo que se hace. La vida, más que un riesgo, es un reto. Y a mí me apasionan los retos. ■

LOS QUE
DEJAN
HUELLA

—
8 de 20

Juan
Ramón
Guillén

ACESUR

Presidente



Juan Ramón Guillén es el fundador y presidente de Acesur, el grupo

familiar líder en el sector del aceite de oliva en España. Nació en La Roda de Andalucía (Sevilla) en 1935. Tiene ocho centros de producción y vende sus productos en más de 100 países del mundo. Está ubicado, con oficinas y almacenes, en Estados Unidos, Lituania, República Checa, China, Brasil, Líbano, Siria y Portugal. El compromiso medioambiental le llevó a crear en 2009 la división Enersur: agrupa actividades de biodiesel, biomasa y cogeneración, y emplea a 150 personas. En 2010 constituyó la Fundación Juan Ramón Guillén, con el objetivo de lograr la declaración del olivar andaluz como patrimonio de la humanidad.



Mi bisabuelo Manuel Guillén era juez y ya en 1840 extendía hasta la harina, los vinos y los jabones sus actividades comerciales. Mi abuelo, Eusebio Guillén, continuó con esos negocios hasta que mi padre, que también se llamaba Eusebio, decidió dedicarse al campo, nunca al aceite. Yo trabajaba en los laboratorios de la empresa de mi tío, Ramón Guillén Sociedad Anónima (Ragusa), con fábricas en Herrera y en Sevilla. Allí se hacía jabón y se refinaba aceite. Me llevaba muy bien con mi tío Ramón y compramos en 1965 la fábrica de Valdemoro, donde comenzamos a envasar aceite. En España, en ese momento, lo normal era vender el aceite a granel en las tiendas de comestibles y ultramarinos. Todas las tiendas tenían una bomba para servir el aceite: accionando una manivela se llenaba de aceite un cilindro de cristal y, luego, el émbolo se encargaba de empujarlo hacia el recipiente que llevaba el comprador, una botella de vino vacía o una lata.

Después compré otro molino en Mora de Toledo, coincidiendo con la apertura de la economía española a la exportación. La venta de aceite de oliva y harina al extranjero dejó de estar prohibida cuando desapareció el racionamiento. Los italianos vendían aceite envasado por todo el mundo y empezaron a comprar aceite en España.

Yo fui a Italia a vender aceite. Llegué allí con un muestrario de cien variedades que para mí era buenísimo. Había incluido a disgusto una muestra de aceite de Toledo. A mí no me gustaba porque estaba acostumbrado a los aceites andaluces y pensaba que a los italianos tampoco les gustaría. Llegué a Nápoles y el italiano me estaba esperando. Llevaba 100 muestras. Todas de aquí: de Estepa, de La Roda, de Puente Genil, de Marchena, de Carmona... El de Carmona era bastante bueno, de una variedad de aceituna que ha desaparecido, se llama Rapasayo, ha desaparecido porque daba pocos kilos de aceite aunque era de una calidad magnífica. Aquí no había cultura del aceite de oliva virgen. El italiano comenzó a probar las muestras y apartaba las que más le gustaban. Al final, se quedó con el aceite de Mora de Toledo. “¿Por qué le gusta si no es el mejor?”, le pregunté. “Porque este (el andaluz) tiene mucha ‘provinenza’ y este otro no tiene ‘provinenza’” me dijo. Al tener poca ‘provinenza’, poca personalidad, mezcla mejor para combinarlo con otros aceites y lograr el gusto apropiado para cada mercado.

Con la fábrica de Mora de Toledo y la exportación comenzamos a ganar

dinero. Domingo Solís fue el primero que empezó a exportar aceite virgen de oliva extra a Estados Unidos. ¡Qué cosa! Virgen de oliva extra, primera presión en frío. En realidad, el proceso de elaboración de aquellos aceites dejaba mucho que desear. Se recogían las aceitunas y al cabo de 15 o 30 días se molían ya oxidadas. Solo con el olor se podía percibir que aquello no era bueno. Con las olivas pasa lo mismo que con la fruta: si una manzana o una naranja se caen, a las pocas horas comienza a oxidarse. A la semana está oxidada casi la mitad y a los 15 días lo está completamente. Las aceitunas hay que molturarlas, como mucho, dos horas después de la recogida.

Con ese bagaje histórico, en 1977 compré a la familia Luca de Tena su grupo de empresas aceiteras, uno de los más importantes que había en España, ubicado en la desaparecida Huerta de la Salud, junto al puente de La Enramadilla, que lo echaron abajo en el año 92, con motivo de la EXPO. En aquellos terrenos se hacía de todo: aceite de orujo, aceite de oliva “*La Giralda*”, el diario *ABC* de Sevilla, la revista *Blanco y Negro*, se fabricaba el chocolate “*Centenario*”, porque en 1940 hicieron 100 años, y el jabón llevaba esa marca... Tengo toda la documentación histórica y un cuadro hecho a plumilla por un vasco con una vista perfecta de la fábrica desde el puente, que se derrumbó: en aquellas instalaciones entraban los trenes a cargar y a descargar. La unión de mis actividades familiares con las de los Luca de Tena es el origen de lo que hoy llamamos Aceites del Sur-Coosur.

Acesur factura hoy 450 millones de euros, elabora 150 millones de litros de aceite, exporta a cien países y emplea a 600 personas. El Grupo, que opera en el mundo con unas sesenta marcas distintas, tiene capital íntegramente español y en los últimos diez años ha tenido un crecimiento sostenido del 10% anual. Las exportaciones suponen en torno al 50% de los ingresos. La vocación internacional de Acesur le ha llevado a ser líder de las ventas de aceite de oliva en 40 países.

A la gente hay que preguntarle cómo quiere el aceite de oliva virgen, ¿de qué variedad? Tenemos 149 variedades de olivos distintos, de todas partes y hay aceitunas blancas, coloradas, con pinchitos, con tajadas como melones, dulces.



Pero cómo puede usted decir qué aceite de oliva extra, sin decir de qué variedad. Yo en lugar de coleccionar sellos de correos y monedas, me dediqué a coleccionar olivos. Y tengo olivos desde hace 45 años, el último que he plantado tiene un año. Nos ha servido para estudiar qué tipo de mezcla es la que se tiene que hacer entre los aceites de oliva para dar el gusto que al consumidor le agrade. Para hacerte una idea, sobre todo para los extranjeros. En el extranjero, el aceite de oliva lo recomiendan los médicos pero no puedes mandar un aceite fuerte a Canadá ni a Norteamérica, sobre todo a California y al norte. Prefieren un aceite algo dulce, una mezcla de aceites de oliva más suaves. A México, en cambio, hay que enviar aceite que pique, uno de Jaén que amargue. Para cada mercado preparamos un aceite. A los árabes les gusta un aceite que sea verde porque quieren que pinte el pan; si no “pinta el pan”, no es aceite.

Ese acercamiento a los consumidores nos obliga a manejar muchas marcas, alrededor de 60 o 70 marcas. La que más se vende es *La Española*, líder en algunos países de Sudamérica; también *Coosur* y *Guillén*.





"EN LA EMPRESA
FAMILIAR
SE DA UNA
PECULIARIDAD
QUE NO EXISTE
EN NINGUNA
OTRA SOCIEDAD:
EL CARIÑO Y LA
CONVIVENCIA
CON PERSONAS
QUE TRABAJAN
CONTIGO Y SON
PARTE TUYA"

Juan Ramón Guillén.
Acésur





Las grandes superficies han hecho marca blanca. Quieren precios baratos y que cumplan analíticamente lo que es aceite de oliva. Nosotros, por desgracia, tenemos que hacer marca blanca para dar trabajo a las fábricas aunque intentamos hacer las menos posibles.

El crecimiento de Acesur continuó en 2002 con la compra de las firmas Coosur (Jaén) y Olcesa (Tarancón, Cuenca) y la construcción de unos nuevos secaderos de alperujos en Jabalquinto (Jaén). Ya desde el año 2000, Juan Ramón Guillén, con la mirada puesta en la globalización, intensifica la búsqueda de nuevos distribuidores en Estados Unidos y poco después se lanza a los países de Asia.

Para que una empresa de alimentación pueda salir adelante, para que pueda garantizarse su futuro, tiene que ser familiar. En otras sociedades, siempre hay alguien que quiere vender la empresa o vender algo que no se debe vender, porque así hace caja de cara a su imagen ante los bancos. Pero las empresas de alimentación, como no sean familiares, duran poco en las mismas manos, van cambiando, y desaparecen. Las grandes superficies son familiares: Carrefour, Mercadona, El Corte Inglés. Siempre hay alguien de la familia dentro. Además de dar trabajo, da prestigio a la empresa. Si la familia es numerosa, pueden enfadarse entre ellos y entonces deben ponerse de acuerdo para vender y deshacer el *statu quo*, o para buscar a un buen gestor, a un buen director general. Ese gestor llevará la empresa, pero detrás habrá un consejo familiar y, aunque se lleven mal, nunca estarán todos de acuerdo en vender la sociedad. Nosotros no tenemos ese gestor porque la gestión la llevo yo. Pero si yo falto, lo habrá. Hay un protocolo familiar. Tengo cinco hijos con distintas funciones ejecutivas en la empresa –Juan Ramón, Gonzalo, Álvaro, Sergio y Carlos-, pero no creo que los nietos vayan a estar todos. Además, no conviene. Es mejor que estén trabajando fuera del ámbito de la empresa. Conozco muy bien firmas como Osborne, González Byass. Todavía sigue siendo empresas familiares y algunas llevan 200 años de vida. Ahí están el presidente, Mauricio González, Tomás Osborne, o Ignacio. Se reúnen y hablan sobre las empresas. No se van a llevar todos bien. Pero entre todos nombran al que consideran un poquito mejor. Esas dos empresas son admirables. Ahí están.

En la empresa familiar se da una peculiaridad que no existe en ninguna otra sociedad: el cariño y la convivencia con personas que son parte tuya. Es cierto que se suelen generar conflictos. De ahí la necesidad del gestor y de que la familia sea consciente de que no pueden tirar por la borda lo que han conseguido. Ahí está funcionando muy bien la familia Pont, de Borges, que ha nombrado un gestor. Antonio Pont, ahora presidente honorario se ha separado un poco de la gestión, y Pepe es presidente de los exportadores de aceite. En sentido contrario, otras empresas están perdiendo categoría día a día, desde que dejaron de ser familiares. Las empresas de nuestro sector que han dejado de ser familiares están desapareciendo.

El Grupo Acesur tiene uno de sus laboratorios de innovación en la Hacienda Guzmán, sede de la Fundación Juan Ramón Guillén ubicada en las inmediaciones de Sevilla. El origen de La Hacienda, de 320 hectáreas, hunde sus raíces en la reconquista de Sevilla por Fernando III el Santo en 1248 como un enclave que pasaría de las manos musulmanas a las de la Orden de Malta. La fundación de la Hacienda Guzmán, como tal, se atribuye a Hernando Colón, hijo de Cristóbal Colón, en el siglo XVI. La Fundación tiene entre sus objetivos la promoción del medio rural andaluz, apoyar la investigación y la innovación en el sector y fomentar el compromiso social. En la Hacienda, Juan Ramón Guillén tiene espacios para su colección de coches de enganche y para sus yeguas y caballos.

La Hacienda Guzmán ejemplifica a la perfección la estrecha vinculación histórica de Andalucía con la agricultura y, especialmente, con el aceite de oliva. Con La Hacienda han tenido relación personajes históricos como Hernando Colón, los Marqueses de San Bartolomé, el Rey Fernando VI o el Marqués de la Ensenada. Por eso entendí que era un lugar adecuado para ser la sede de la Fundación Juan Ramón Guillén y un emblema de la promoción olivarera en el mundo. No podemos olvidar que Hernando de Colón logró que el cultivo del olivo traspasase nuestras fronteras y que los Reyes Católicos eligieran a Sevilla como el puerto que tenía el monopolio del comercio americano. La razón: la existencia en el Valle del Guadalquivir de una producción agrícola absolutamente imprescindible como recámara del tráfico de Indias.



Los monarcas españoles habían prohibido la fabricación en el Nuevo Mundo de determinados productos como vino, aceite, papel, textiles finos o herramientas de hierro. El aceite andaluz llega a América a los largo del siglo XVI y la mayor parte del aceite que los colonos consumían allí tenía su origen en Sevilla. No en vano, los cosecheros andaluces ejercieron durante casi 300 años un monopolio de los productos agrícolas que se transportaban a América. Los cosecheros de Sevilla y Cádiz se hicieron con el monopolio de mandar aceite, vino y aguardiente al Nuevo Mundo. Es decir, el comercio americano desarrolló el cultivo del olivo y de la vid, más internacionales, frente al cultivo de cereales, más local. Otro dato que no conviene olvidar para explicar el auge de este comercio: mientras Hernando Colón, el hijo de Cristóbal Colón, estaba en Sevilla, el resto de su familia estaba en la isla de La Española (actual Santo Domingo). La presencia de la familia a ambos lados del Atlántico, favoreció probablemente la salida al Nuevo Mundo de los productos agrícolas cultivados en las fincas arrendadas por Hernando, entre ellas la Hacienda Guzmán.

Siempre he creído que la mejor manera de conservar el patrimonio es mantenerlo en uso. Por ello, la utilización cotidiana de las instalaciones centenarias hace que este patrimonio se mantenga vivo. También aquí conservamos la colección de carruajes de la familia. Es una extensa colección de enganches tanto urbanos como rurales entre los que destacan dos singulares carruajes de respeto. Ambos pertenecen al Duque de Segorbe, hijo del Duque de Medinaceli. La Hacienda también acoge una interesantísima colección de carteles históricos de las Ferias de Toros de la ciudad de Sevilla, con ejemplares de la Feria de Abril y de la de San Miguel, celebrada antiguamente en el mes de septiembre. Los carteles, son del siglo XIX y todos reflejan en su realización las tendencias modernistas y regionalistas de la cartelería hispalense.

Hace unos días nos visitó en Hacienda Guzmán un príncipe de Arabia Saudí. Le habían dicho que se puede vivir hasta 110 años tomando aceite de oliva virgen extra de verdad y estaba dispuesto a comprar olivos. Le expliqué que todos los olivos son buenos para dar aceite. Pero no son todos buenos de paladar ni de sabor. En nuestros laboratorios innovamos buscando la variedad de sabores que a uno le puedan gustar. Hay aceites dulces, amargos, picantes, etc.

Tenemos que crear una cultura del aceite. Aquí, cuando tenía 20 años, se bebía vermut con sifón. Después, vino de Valdepeñas. Nadie compraba vino de



“SIEMPRE HE
CREÍDO QUE LA
MEJOR MANERA
DE CONSERVAR EL
PATRIMONIO ES
MANTENIÉNDOLO
EN USO”

Juan Ramón Guillén.
Acesur



Rioja. En los 50 se bebía vino blanco de Jerez o del Condado (Huelva). No había restaurantes, más que *Los Corales* y alguno más. Luego llegó el vino bueno y a la gente le gustó. No se bebía por moda sino porque estaba mejor. Así como en el vino nunca hubo mucha intervención, y por eso se han desarrollado las grandes marcas, en el aceite de oliva, como es un producto que influye en la cesta de la compra, siempre hubo intervención estatal.

Nos persigue la burocracia de los catadores y nos multan porque unos catadores dicen que el aceite no es virgen extra. Cuando yo recibo una botella de vino, la destapo y, si no me gusta, pido que me traigan otro. ¿Piensa usted que con el aceite hacen eso? La barbaridad de los catadores, uno de Jaén, otro de Cataluña, otro de Madrid, es que quieren imponer sus gustos al consumidor. Estamos luchando, los que creemos que tenemos algo que ver con el aceite, para que desaparezcan los catadores. Es el que elabora el aceite el que tiene que decir qué tipo de aceite, qué marca, usted la prueba y dice quiero este o yo prefiero este otro. ¡Y no el catador! Ellos dicen: “*No es virgen extra*”. Yo digo: si este es el que a mí me gusta, por qué me dice usted que no es virgen extra si el procedimiento de elaboración es el correcto y los parámetros analíticos certifican que es un aceite de oliva virgen genuino. ¿Sabe un catador más que un cromatógrafo de gases? Dejemos que sea el consumidor el que diga que marca de aceite le gusta y preocupémonos solo de que sea verdaderamente genuino zumo de la oliva. “*Es que pica poco, y tiene que picar el virgen extra*”, te dicen. No: hay aceites más picantes que otros, hay aceites dulces. Luego el aceite ni pica ni amarga, es la marca la que gusta. ¿Es esa una razón para no calificarlo como virgen extra?

Es el desafío de la autoexigencia: que nuestro aceite, nuestros productos mantengan siempre sus señas de identidad en el compromiso irrenunciable a la calidad y en la atención permanente a los gustos del consumidor. En ese sentido, como imagen, Hacienda Guzmán no es solo un legado histórico. Es una forma de entender nuestra historia y la salvaguarda de las tradiciones para que esos principios se perpetúen en el tiempo. ■



LOS QUE
DEJAN
HUELLA

9 de 20

Oriol
Guixà

LA FARGA

Presidente



Una pequeña empresa familiar nacida en

1808 es hoy uno de los líderes mundiales en reciclado del mercado de semielaborados de cobre gracias a su innovadora tecnología. El Grupo La Farga, rescatado en 1981 por Vicente Fisas y Oriol Guixà, suegro y yerno, respectivamente, factura 1.000 millones de euros, tiene un EBITDA de 18 millones e invierte en investigación y desarrollo otros cinco millones cada año.

Crecimiento, innovación e internacionalización están en el secreto de una empresa que supo superar una importante suspensión de pagos.



Esta empresa es bicentenaria. Fue fundada en 1808, cuando las tropas napoleónicas ocupaban España, por Francesc Lacambra Pont, que abrió una pequeña fundición en La Barceloneta para producir objetos de bronce y cobre. Desde entonces, ha permanecido en manos de la familia durante seis generaciones. En 1852, el fundador construye una fragua (La Farga) a orillas del Ter, en un molino de Les Masies de Voltregà, para producir planchas de cobre. La Farga, bajo la dirección de Joan Lacambra Pujadas, hijo de Francesc, comienza a funcionar en 1853. En 1870 muere el fundador y toman las riendas de la empresa sus hijos Ferrán y Joan. A finales del XIX cierra la fundición de La Barceloneta y en 1913, Josep Lacambra Saborit, hijo de Ferran, afronta una profunda renovación de la maquinaria para fabricar alambra para cables eléctricos. La industria eléctrica y la ferroviaria serán los grandes clientes de La Farga en las siguientes décadas.

En 1927, coincidiendo con una etapa floreciente de la empresa, el Rey Alfonso XIII concedió títulos nobiliarios a una serie de ilustres industriales catalanes. A Francesc Lacambra Lacambra le otorgó el de Conde Lacambra. El Rey había visitado la empresa en 1926. La familia filmó toda la visita en un documental de 45 minutos de duración, un documento histórico fantástico y de arqueología industrial.

El sector del cobre había sido estratégico durante muchos años, desde la Primera Guerra Mundial hasta el franquismo. El Conde de Lacambra murió en 1933 y dejó viuda y 5 hijos. Después de su colectivización en la Guerra Civil española, La Farga vuelve a la propiedad de la familia pero comienza a tener problemas para adaptarse al paso de los tiempos y a la apertura de los mercados. En la década de los 70, con la crisis del petróleo, la viuda repartió la herencia y la empresa quedó en manos de los dos hijos solteros mientras las otras tres hijas recibían otros patrimonios. Ya en ese momento la empresa estaba sufriendo mucho. La familia propietaria intentó con su patrimonio salvar la compañía, pero no fue posible. En 1981, con el cobre incluido en los planes de reconversión de la UCD, la empresa inicia los cambios en la organización y en el accionariado que exigían las ayudas sectoriales. La familia Lacambra deja de ser propietaria y se crea La Farga Lacambra S.A.

En 1985 adquirimos la compañía a la familia por una peseta, pero con un endeudamiento muy elevado y con una obsolescencia total de maquinaria, de

proyecto... Había tan pocas perspectivas de futuro que hasta los sindicatos de la época apoyaban nuestras iniciativas. La relación con el mundo sindical ha sido siempre de buen entendimiento y esta compañía está viva, en buena medida, gracias a la acción sindical.

Los cuatro nuevos propietarios, tres letrados y un ingeniero, que era yo, analizamos las posibles estrategias y nos embarcamos en un proyecto audaz. Hasta entonces, desde el punto de vista técnico, se creía que los procesos de reciclado de metales, y concretamente de cobre, no admitían la colada continua. En cambio, nosotros apostamos por implantar la colada continua y en 1986 La Farga puso en marcha la primera colada continua del mundo con reciclados del cobre. Fue un acierto, un éxito y una aportación tecnológica al mundo industrial, que nos abrió un gran nicho de mercado, nos permitió ser mucho más competitivos que nuestros competidores y levantar la compañía para darle viabilidad. Con la patente del proceso, comenzamos a vender nuestra tecnología en otros países. Iniciamos la expansión internacional de acuerdo con una empresa italiana que fabricaba maquinaria.

Vendemos tecnología de procesos por todo el mundo y ya hay 30 plantas de este tipo funcionando con nuestro sistema. Estoy muy orgulloso porque en el mundo del reciclaje del cobre, el prestigio de La Farga es muy elevado.

Nuestra filosofía de negocio al adquirir la empresa había sido siempre la de salvar lo máximo posible y, para ello, iniciamos diferentes proyectos de expansión: el primero, en 1992, una planta de tubería de cobre completamente nueva, con una inversión importante. Nos condenó la crisis de 1993, muy cortita pero muy profunda, y nos dimos un batacazo importante: presentamos una suspensión de pagos de 3.000 millones de pesetas.

Fue una buena medicina y una experiencia traumática realmente complicada. Adquieres conciencia de que, por culpa de tus decisiones, haces sufrir a mucha gente. Es muy complicado salir de esa situación. En España, solo el 4% de las empresas que entran en suspensión de pagos llegan a recuperarse. Tuvimos la suerte de ser una de ellas. Soy muy ingeniero, es decir, muy pragmático, muy cuadrulado y en aquella época afronté un proyecto de inversión importante, invertí en inmuebles y en maquinarias, con créditos a corto. Cuando llegó la crisis del 93, los bancos tuvieron miedo, se asustaron, nos cortaron el crédito y nos vimos abocados a la suspensión de pagos... Todos me decían: *“Lo que has*



hecho es gravísimo: no puedes invertir en activos fijos con crédito a corto, tiene que ser a largo plazo...”. Me di cuenta de que había hecho una cosa muy grave, pero cuando he visto la reciente crisis bancaria, he pensado: “Vaya, los bancos han hecho lo que a mí me criticaban”. Los bancos han tomado mi dinero a corto y lo han prestado a largo y cuando les he ido a pedir que me devuelvan el dinero a corto, no tenían dinero en caja para hacerlo.

No había motivos para llevarnos a la suspensión, porque fue un problema exclusivamente bancario, el 95% de la suspensión era deuda con bancos, no había deuda con proveedores. La suspensión nos obligó a diseñar un plan para salir adelante. Llegamos a un acuerdo con los bancos, firmamos un convenio y, al año y medio, en 1998, vendimos el 50% de la planta de tubos, a la británica Delta. Con el dinero que nos pagaron, liquidamos lo que quedaba de la suspensión: 1.400 millones de pesetas.

La suspensión hizo mella en la relación entre los socios de la compañía y finalmente mi suegro, Vicente Fisas, y yo adquirimos las acciones de los otros y



“NUESTRA
FILOSOFÍA SE
BASA EN DOS
PILARES MUY
FUERTES: LOS
VALORES DE
LA EMPRESA
FAMILIAR Y
NUESTRO ADN
DE INNOVACIÓN
PERMANENTE”

Oriol Guixà.
La Farga



nos quedamos como accionistas únicos de la sociedad. Él, como presidente y yo, como consejero delegado.

Mi suegro tiene 12 hijos y yo tengo cinco, lo que nos movió a elaborar un protocolo ante la perspectiva de que una familia tan grande podría complicar mucho las cosas en el futuro. La estructura y la organización como empresa familiar están perfectamente definidas, de forma que se garantiza que nuestros valores personales fundacionales se transmiten a la empresa y también a la familia a largo plazo.

Pese a las dificultades, no nos planteamos vender porque pretendemos crear valor para la sociedad y para la empresa. La compra de las acciones se hizo escalonadamente y la estructura de empresa familiar se aplicó en 2001. En 2006 a los ingleses no les iban las cosas demasiado bien y deciden salir de la filial de tuberías de cobre. Fue una operación muy buena.

El grupo La Farga opera con cuatro empresas: La Farga Lacambra y La Farga Rod, en energía. La Farga Tub, que fabrica tuberías de cobre, y La Farga Intec, que vende tecnología y lleva la gestión de todas las participadas internacionales. Desde 2007, cada una tiene su propio director general.

Desde que levantamos la suspensión, a finales de los noventa, abordamos una estrategia de expansión y diversificación. Entre 2009 y 2010, nos dimos cuenta de que difícilmente podíamos crecer más en España y nos lanzamos a la creación de plantas industriales en otros países. Ahora tenemos una planta en Estados Unidos, colaboramos en una planta en China y tenemos centros de distribución alrededor de la planta de aquí. Gracias a ese plan de crecimiento e internacionalización la compañía factura ahora 1.000 millones de euros, cuando en 1985 la facturación era de 3 millones de euros, 500 millones de pesetas. Cuando tomamos el control de la gestión, La Farga fabricaba 7.000 toneladas y este año hemos fabricado 222.000 toneladas. Había también un solo producto y hoy tenemos una gama muy amplia y estamos en muchos sectores. Ha sido una diversificación completa: en producto, en sector, en tipo de clientes...

El cobre es muy complicado. Requiere mucha capacidad financiera y



mucho apoyo financiero para sostener el *working capital*. En el proceso de internalización hemos buscado socios que tengan potencia y fuerza para poder soportar el *working capital*. Somos socios tecnológicos, conocedores del mercado, del proceso y del producto, pero no socios financieros. Estamos en medio del pastel, entre el productor de mineral y el cliente final. Es un negocio de facturaciones muy altas, de altos costes y riesgos financieros y márgenes muy pequeños. Nadie montaría una compañía como La Farga desde una óptica financiera porque, de entrada, necesitas un capital bestial de inversión y de *working capital*, y los márgenes no te lo permiten. Además, es un negocio muy técnico y complejo, en todos los sentidos: el tecnológico, el financiero, o las coberturas del precio del cobre con el que trabajamos. Para evitar sus oscilaciones, entramos en la Bolsa de Metales de Londres continuamente.

Hemos luchado durante todos estos años para fabricar productos de alto valor añadido en lugar de otros productos que son bastante *commodities* y aportan poco margen. Nuestro objetivo en La Farga es alcanzar un 70-75% de producción *commodity* y 25-30% de producto de valor añadido. Hoy estamos en un 80-20% y estoy convencido de que lograremos el objetivo. Exportamos el 48% de nuestra facturación. Vendemos un producto semitransformado, lo que quiere decir que parte de nuestros clientes lo finaliza y lo exporta a su vez. Al final, el 70% de nuestros productos, semitransformados o finalizados, salen al exterior.

Cuando yo entré aquí sólo sabía del cobre que era un mineral de color rojo y un buen conductor. Viajé por todo el mundo para conocer la tecnología del cobre. Estuve en Argentina, en Chile, en Norteamérica, en Japón... Sólo así, con esas referencias, estuvimos en condiciones de decidir nuestra estrategia.

El grupo invierte el 70% del beneficio neto en investigación, desarrollo e innovación. En 2014 se invirtieron cinco millones de euros en I+D y otros cinco en maquinaria nueva. La filosofía de “innovar e invertir para mejorar” ha permitido a La Farga Lacambra ofrecer al mercado productos únicos y exclusivos.

Nuestra gran fuerza ha sido el ADN innovador. La Farga tiene dos pilares muy fuertes. El primero, su carácter de empresa familiar, con sus valores,





planteamientos a largo plazo, filosofía, creación de valor para la sociedad. El segundo es la innovación, el I+D+i, desarrollo de producto, no permanecer a la espera. Es decir, como empresa familiar, nuestra filosofía es muy clara: innovar constantemente e invertir para mejorar. La invención de la colada continua a partir de la chatarra ilustra bien nuestro espíritu innovador. Al inicio de la nueva colada, el proceso de fabricación sólo permitía cargar un 50% de chatarra de cobre de bajo contenido que se mezclaba dentro del horno con otro 50% de chatarra de cobre bueno. Hoy podemos cargar el 100% de chatarra de cobre de bajo contenido y lo hemos conseguido a base de investigación e innovación. Gracias a eso fabricamos productos únicos en el mundo, especialmente orientados al transporte de la energía porque el cobre es el rey de la conducción eléctrica. Cuando el precio del cobre se ha encarecido, ha surgido un gran competidor: el aluminio, que tiene menos peso y menos coste aunque su conductividad es mucho peor, un tercio que la del cobre. La sustitución de los cables de cobre por otros de aluminio ha generado problemas en las líneas de transporte de alta tensión. En Barcelona, hace cinco años, se interrumpió el suministro porque los cables de aluminio se fundieron al no resistir las temperaturas. Girona también se quedó sin suministro después de una nevada imponente. La Farga ha inventado un cable conductor que por un lado es hidrofóbico, es decir, no permite que la nieve se pegue en el cable y por tanto la sección del cable no varía y, además, permite transportar un 30% más de energía sin cambiar las torres que lo sustentan. Otra característica importante, más técnica, es que nuestros cables evitan el efecto corona, ese zumbido característico que emiten las líneas de alta tensión y que afecta a la gente que vive en el entorno.

El EBITDA es de unos 20 millones de euros e invertimos el 50% anual. En innovación, eficiencia y desarrollo cinco millones, y el resto en activos fijos. La pasión por innovar se ha ido destilando como lluvia fina dentro de las personas de la empresa. De hecho, quienes realmente no tienen ese *feeling* de innovación, a la larga se van de la compañía no porque los echemos, sino porque no se encuentran cómodos. Lo normal es que rememos todos en el mismo barco, y nuestro espíritu innovador y nuestros valores sean los mismos para todos.

La cultura de empresa familiar ha conformado un modelo propio de gobierno corporativo, con equilibrio de poderes y división de funciones entre la familia y los órganos de gestión. Para Oriol Guixà, es la forma de

respetar los intereses de los accionistas, mantener de forma sostenida el valor de la empresa y asegurar su perdurabilidad en el tiempo.

Nos hemos focalizado en tres grandes bloques de valores: los individuales, los de la sociedad y los de los demás. La clave está en que creemos que una empresa ha de ser un bien común que debe generar valor para el conjunto de la sociedad y no exclusivamente para el accionista. Eso lo relacionamos con la sostenibilidad, una cuestión más social, de respeto al medioambiente y de ayuda social al entorno. También asumimos valores que se refieren a la visión y a la proyección de futuro: el resultado nos importa menos que la idea de que la compañía perdure, sea sostenible y tenga una visión a largo plazo. Una última característica es el respeto al ser humano: a nuestros competidores, a las personas que trabajan aquí, a los clientes, a los proveedores. El respeto supone sentido de humildad y posicionarse, sin prepotencia, en las relaciones con la gente.

Mi suegro y yo somos muy diferentes. Yo, muy técnico, y él, mucho más humanista. Él siempre ha insistido en la necesidad de unas estructuras de gobierno bien montadas porque considera que la gobernanza es fundamental para que una compañía tenga futuro y pueda funcionar a largo plazo. Hemos separado la estructura de gestión de la de gobierno. Tenemos una Junta de Accionistas y un Consejo de Administración con tres miembros externos independientes y cinco consejeros familiares. La organización de familia es muy clásica: asamblea familiar, consejo de familia. Las relaciones entre empresa y familia van vía consejo de familia y disponemos de un asesor familiar. En la asamblea familiar, cada miembro tiene un voto. En la junta de accionistas cada miembro tiene los votos que le dan sus participaciones. Este sistema da representatividad a la familia en las decisiones. Si no, el accionista mayoritario acapararía el poder. Así hay un equilibrio de fuerzas que me parece muy positivo.

La gestión es responsabilidad del consejero delegado y de la organización industrial. Como dentro de nuestra actividad hay varios subsectores, hemos creado cuatro empresas distintas y cada una tiene su director general y su estructura independiente. Cada director general es responsable de toda la cuenta de resultados, no solamente de la parte de operaciones, sino de la financiera, la fiscal... La decisión de crear las direcciones generales se tomó en 2007, cuando me di cuenta de que yo solo no podía gestionar con rigor todas y cada una de



esas actividades, con sus peculiaridades y sus matices.

Lógicamente, se puede pensar que existe peligro de que se repita la historia de los fundadores y antiguos propietarios. Pero... ¡me apunto a durar tanto como ellos! ¡Seis generaciones! Dentro del protocolo, hay cosas muy buenas. La empresa no es el centro de colocación de la familia. Aquí trabaja el que la empresa quiere y busca, y nadie más. No todos pueden optar a los puestos de trabajo del Grupo. Es imprescindible que haya alguien de la familia dentro del negocio, para que lo conozca, pero la empresa decide a quién fichar. No al revés. La empresa familiar es un concepto más amplio en el que lo realmente importante es ser buen accionista. Para ser buen accionista de una multinacional que cotiza en bolsa, solo hay que estar atento al dividendo que vas a cobrar. En cambio, ser buen accionista de una empresa familiar que pretende perdurar, conlleva toda una carga de responsabilidad. Por eso hay que elegir buenos consejeros y formar dentro de la familia gente preparada para que esté en el consejo. Por tanto, una cosa es la línea ejecutiva y otra la línea de responsabilidad y de poder de decisión, que está evidentemente en la familia.

Desde hace diez años, la Fundación La Farga hace realidad el compromiso global del grupo con la acción social. Las actividades formativas se traducen en becas para formación a trabajadores e hijos de trabajadores, habitantes de Les Masies de Voltregà y familiares. Entre 2007 y 2014 se han concedido 200 becas por un importe próximo a los 650.000 euros. La línea de acción cultural se centra en la divulgación de la importancia del cobre a través del Museo del Cobre y otras actividades relacionadas. La acción social incluye donaciones, patrocinios y colaboraciones en proyectos de la comarca.

La fundación tiene tres grandes bloques para definir sus actuaciones. Primero, la formación es lo más importante que se le puede dar a una persona. De ahí, nuestra política de becas para formar a los miembros de la familia que lo puedan necesitar, a los trabajadores e hijos de trabajadores, y a la gente no pudiente de la comarca. Tenemos un acuerdo con el entorno, con distintos ayuntamientos, y damos becas a la gente que las necesita. Otro bloque es el cultural, muy centrado en el Museo del Cobre. Y el tercero engloba las actividades sociales en la





“SER BUEN
ACCIONISTA DE UNA
EMPRESA FAMILIAR
QUE PRETENDE
PERDURAR
CONLLEVA TODA
UN CARGA DE
RESPONSABILIDAD”

Oriol Guixà.
La Farga

comarca: estamos vinculados con la Universidad de Vic y con varios centros de formación del entorno... Siete empresas de la comarca otorgamos cada dos años los premios Innovacat a la iniciativa emprendedora y a la iniciativa de empresa más consolidada. El presupuesto es de 100.000 euros. A la última convocatoria, la séptima, se presentaron 50 empresas. La fundación tiene un presupuesto de 250.000 euros. Casi el 80% son becas. Para nosotros es importante. Ahora, es una cuestión de creer en los valores, de creer en el futuro.

Este edificio, donde hoy se ubica el Museo del Cobre, formaba parte de las antiguas colonias del río Ter o del río Llobregat que se montaban en torno a las empresas. Como los pueblos no tenían suficientes infraestructuras, se creaban colonias donde había escuela, economato, plaza, iglesia... Esto era así... ¡hoy en día la iglesia todavía existe! En 1903, la familia Lacambra levantó este edificio para venir de vacaciones -se hacía mucho en aquella época- y, cuando adquirimos la empresa, se quiso quedar con este edificio. No pusimos pegas porque no tenía nada que ver con la actividad industrial. En el 2000 nos lo ofrecieron y lo compramos porque era parte de la historia de la empresa. Mi suegro y yo tuvimos una discrepancia sana. El edificio estaba destrozado como consecuencia del abandono. Yo era partidario de tirarlo y ganar el terreno para la fábrica. Él, con 25 años más que yo, se negaba por nostalgia. Congelamos la decisión dos o tres años y, en 2008, coincidiendo con el 200 aniversario de La Farga, decidimos hacer un museo del cobre para celebrar el aniversario. Se rehabilitó el edificio y abrimos el Museo del Cobre. Lo han visitado ya 35.000 personas. El Museo dispone de una pasarela que se introduce dentro de la fábrica y desde la que se puede observar la fábrica en funcionamiento. ¡Siempre pensé que el museo no lo rentabilizaríamos en la vida! Pero debo reconocer que nos ha dado un *payback* muy importante: la gente ve que pensamos en el largo plazo, en el futuro de la empresa, en el prestigio y en el desarrollo futuro. A todos los niveles, es muy importante, destila filosofía de empresa familiar, vocación de permanencia, la vocación de que no buscamos un pelotazo. Han sido varias las veces que nos han preguntado si queríamos vender, y muchísimas veces han sido compañías que lo que querían era entrar en bolsa y para entrar en bolsa nosotros somos perfectos, es una compañía que factura mucho y por lo tanto te ofrece oportunidades. ■



LOS QUE
DEJAN
HUELLA

10 de 20

Inés
Juste
GRUPO JUSTE

Presidenta



El Grupo Juste, nacido en 1922, compite hoy con entusiasmo y confianza con las grandes multinacionales del sector farmacéutico. Inés Juste Bellosillo (Madrid, 1974), su presidenta, pertenece a la cuarta generación de una empresa familiar que ha hecho del cambio y la adaptación a las circunstancias del mercado, sus señas de identidad. Desde el comienzo, la pasión por innovar y un esfuerzo permanente por la internacionalización han hecho que el 70% de sus ingresos procedan del exterior.



El Grupo está constituido por dos empresas: Juste Farma y Justesa Imagen. Hace aproximadamente un año decidimos cambiar la imagen corporativa de la compañía, ya que considerábamos que era importante renovarnos. Preparamos un nuevo vídeo de presentación, una nueva web, y un nuevo *claim*: “Salud e innovación desde 1922”. Eso quiere decir que nos quedamos con nuestros valores tradicionales importantes, la vocación por la salud y nuestra permanencia continuada desde 1922. Fue el final de un proceso complejo que se desarrolló en plena crisis económica y que nos permitió reordenar la empresa y adaptarla a las nuevas exigencias de los tiempos. Una combinación de valores tradiciones (la salud) con los valores del futuro (la innovación) al servicio de la sociedad. Son conceptos que, por una parte, marcan la diferencia y dan solidez a la hora de hablar con alguien que no te conoce y, por otra, ponen el énfasis en un enfoque permanente a la innovación desde que Juste comenzó a existir como empresa. El nuevo símbolo del Grupo es un círculo que demuestra la unión entrecruzada entre los pacientes, los médicos y nosotros como industria.

No podemos olvidar que esta empresa nació hace más de 90 años. La fundó mi bisabuelo, Rafael Juste Castán, que era doctor en Medicina y Farmacia. Se trasladó a Madrid y creó en 1922 una de las primeras empresas españolas de investigación, desarrollo y fabricación de fármacos y principios activos farmacéuticos, especializada como su fundador en oftalmología. Rafael Juste murió joven y su viuda, Inés Buil Cambra, le sustituyó en la presidencia. Sus dos hijos, Rafael y Matilde, eran consejeros y trabajaron de forma coordinada para impulsar el proyecto. Matilde desarrolló la labor comercial en España y su hermano llevó a la práctica sus ideas empresariales para impulsar la firma. Entre 1931 y 1941 lanzaron al mercado los primeros extractos hepáticos, que van mejorando con el paso del tiempo hasta que Juste se convierte en fabricante de Efedrina. En 1942 pasa a ser sociedad anónima químico-farmacéutica y se inicia la fabricación de productos de síntesis como el inhibidor de crecimiento bacteriano. Entre 1951 y 1960 desarrolló el sistema *Doblenvas*, una nueva forma de envasado para inyectables liofilizados, patentado a nivel internacional. En 1963 se incorporó a la sociedad la tercera generación: los hermanos Rafael, mi padre, y Rosario Juste Sesé.

Mi padre había dado los primeros pasos en el proceso de sucesión a finales de la década de los noventa. En el año 2000, mi marido aceptó el puesto de

director de una ONG y fuimos a vivir a Angola. Aquella decisión alteró un poco los planes de mi padre, que aceptó postergar un año mi incorporación a la empresa, hasta 2001. Mis hermanos mayores ya se habían incorporado en la década de los noventa. Mi padre entendió y nos propuso que fuera yo quien le sucediera, hecho que mis hermanos aceptaron y apoyaron con enorme generosidad. Por ello, durante seis años, hasta el 2007, bajo su mirada atenta pero exigente, adquirí experiencia en las diferentes áreas de gestión y de producción. Al mismo tiempo, trabajamos en el protocolo familiar, en la elaboración de unos nuevos estatutos para el grupo y en importantes cambios en el Consejo de Administración.

En todo el proceso de modernización hemos afrontado una importante reducción de costes, adaptando y ajustando la estructura a la realidad del negocio, ya que teníamos una estructura relativamente “holgada”. También hemos externalizado determinados servicios y decidimos un cambio tan cultural como es el de oficinas: dejamos las oficinas de Madrid y vinimos a la fábrica química del Grupo en Coslada, de modo que los equipos de química y de farma comenzaran a trabajar juntos. La gestión también se trasladó aquí. Hemos eliminado muchos despachos y hemos rediseñado las oficinas, creando espacios diáfanos y dejando pocas barreras arquitectónicas. Quisimos dar un toque diferente al diseño de las nuevas oficinas, con el objetivo de integrarlas en la fábrica actual. Por ello se decidió que estuvieran diseñadas y recubiertas simulando el cartón especial que se usa para fabricar las barricas cilíndricas que contienen los principios activos que fabricamos aquí para la exportación.

El Grupo Juste desarrolla su actividad en un sector marcado por el gran tamaño de las empresas internacionales y por continuos procesos de fusión internacional, acelerados en los últimos tiempos por las necesidades de crecer en un entorno de crisis global. Mantenerse en el mercado no ha sido fácil.

Una de las cosas que caracteriza a las empresas familiares es la vocación de continuidad en el negocio. Trabajamos en el largo plazo en el desarrollo del proyecto en el que creemos. La empresa familiar es un proyecto de vida. Puede ser el proyecto creado por las generaciones anteriores u otro porque un



día decides diversificar y hacer otra cosa, pero siempre es un proyecto a largo plazo. Nosotros nos hemos ido adaptando a los cambios de mercado como muchos otros sectores lo han hecho. Tengo muy buena relación con toda la gente de la industria y he hecho un esfuerzo muy grande a nivel institucional durante este proceso de cambio para transmitir que la continuidad de la empresa estaba asegurada. Formo parte de los órganos de gobierno de las dos patronales más importantes de nuestro sector, Farmaindustria (Asociación Nacional Empresarial de la Industria Farmacéutica) y Feique (Federación Empresarial de la Industria Química Española), donde Juste – también por la figura de mi padre que fue presidente de Farmaindustria en tres ocasiones – ocupa un lugar significativo en nuestro sector.

Actualmente sí contemplamos alianzas industriales que vengán a reforzar lo mucho que nosotros ya podemos aportar. Creemos que pueden existir colaboraciones interesantes, siempre en este terreno, donde la unión aporta claros beneficios. En ese sentido, todo lo que hemos trabajado en estos últimos



“DEFENDEMOS LA
SOSTENIBILIDAD
DEL PROYECTO
EMPRESARIAL EN
EL LARGO PLAZO,
DESARROLLARLO,
HACERLO CRECER
Y COMPARTIRLO
CON LOS
EMPLEADOS”

Inés Juste.
Grupo Juste

años empieza ahora a dar sus frutos. Tampoco contemplamos operaciones con firmas capital-riesgo. Mi padre solía ser contrario a cualquier tipo de alianza. Yo no me niego porque, en un momento determinado, te pueden proponer algo interesante, siempre y cuando no sea especulación o un tema puramente financiero. Defendemos la estabilidad a largo plazo, desarrollar un proyecto, hacerlo crecer y compartirlo con los empleados. Hace más de dos años que iniciamos esta nueva etapa y nuestros equipos, que se han dejado la piel, ya ven que los objetivos se están cumpliendo. Estoy muy orgullosa de nuestros empleados, ya que son pieza clave del proyecto empresarial. Y hay que seguir robusteciendo el proyecto, porque somos conscientes de que solo con nuestros medios no podremos hacer todo lo que queremos. El mercado quiere proyectos sólidos y, muestra de que nosotros los tenemos, es que las entidades financieras nos ponen como ejemplo de empresa industrial sólida española y quieren trabajar con nosotros. Así que nos hemos enfocado sobre todo a la parte industrial y al fortalecimiento comercial... Estamos orgullosos de nuestra manera de trabajar, de la calidad de nuestros productos, de nuestra fiabilidad porque no fallamos, y de la honestidad como la mejor manera de hacer negocios... Los cambios que hemos abordado en la dirección y en la organización nos han permitido hacer cosas que antes no hacíamos. También a nivel de propiedad.

El Grupo siempre ha buscado en la investigación y en la innovación nuevos estímulos para crecer, especialmente a partir de los años 70. En esa década, la empresa apuesta decididamente por el desarrollo y la producción de medios de contraste radiológicos que en esos años comienzan a comercializar y franquiciar en los mercados internacionales. Se iniciaron así toda una serie de especialidades farmacéuticas que contribuirán, con el paso de los años, a convertir Juste en uno de los líderes del mercado mundial de los medios de contraste radiológicos. Fue también el punto de partida de las actividades de I+D de la compañía en el campo de los contrastes radiológicos y de la fabricación de principios activos y anestésicos de investigación propia para odontología. En la actualidad, el Grupo dedica el 5% de su facturación a I+D.



A mí me gustaría aumentar los fondos destinados a investigación y desarrollo hasta el 10% de la facturación. Nunca hemos tenido investigación básica porque requiere muchísimos recursos financieros y conlleva un elevado riesgo. En las actividades de Farma nos centramos en España en las áreas terapéuticas de sistema nervioso central (SNC) y medios de contraste para hospitales. Fuera de España, sí trabajamos además ginecología y atención primaria. En hospitales, el problema es que la deuda hospitalaria de las comunidades autónomas ha hecho mucho daño a las empresas. Si una comunidad autónoma, la Valenciana por ejemplo, donde vendíamos muchísimo, te llega a deber con más de 400 días, significa que cuanto más vendes más pierdes en términos de tesorería. Retroceder en ese campo de actividad fue una decisión importante porque éramos un *partner* grande, de referencia. Ello significa que la morosidad de las administraciones públicas que han sufrido las empresas en los últimos años ha lastrado enormemente su capacidad de desarrollo empresarial y crecimiento. En los nichos que mantenemos en España, cambiamos nuestra estrategia de licencias porque nos dimos cuenta que al final estábamos compitiendo con las grandes multinacionales. Por eso, cambiamos la estrategia y decidimos orientarnos a compañías con productos que aportaran cierta innovación, formas farmacéuticas innovadoras, o principios activos que no estuvieran presentes en España... A día de hoy, esta estrategia nos está dando buenos resultados porque, además, podemos comercializarlos en mercados como Centroamérica, donde estamos presentes con mucha fuerza desde hace varias décadas.

Nuestro esfuerzo innovador, en I+D está centrado en la actividad química. Contamos con un departamento de I+D, que vamos ampliando en la medida de nuestras posibilidades, y nos apoyamos mucho en la colaboración con la universidad porque siempre hemos creído y defendido la colaboración público-privada. Trabajamos la investigación pura y el desarrollo de nuevos principios activos, en función de las necesidades del mercado y de los clientes. Muchos clientes nos llaman y nos piden este u otro principio activo. Por ejemplo, acabamos de lanzar un nuevo principio activo en medios de contraste para una compañía americana muy grande. Ya lo estamos vendiendo en Estados Unidos. Nuestra planta está aprobada por la Agencia Norteamericana del Medicamento (FDA) desde principios de los años 60; de hecho, fuimos una de las primeras plantas aprobadas, si no la primera.





Los procesos de innovación e investigación de nuevos productos se aceleran a partir de la década de los ochenta. En 1989 se crea el Centro de Investigación de Justesa Imagen y arranca la comercialización del complejo vitamínico *Pharmaton Complex*, que obtuvo un gran éxito en el mercado y nos permitió entrar en la tecnología de la cápsula blanda. En esos años también iniciamos la actividad en el área de sistema nervioso central y lanzamos un antidepresivo de referencia en España que fue la base de nuestra especialización en este campo terapéutico. Y en los noventa implantamos nuevas especialidades farmacéuticas para resonancia magnética y ultrasonidos, comercializamos innovadores tratamientos de terapia hormonal sustitutiva para fortalecer nuestra posición en ginecología y, gracias los acuerdos firmados con prestigiosos laboratorios internacionales, lanzamos antibióticos, laxantes, anestésicos y antidepresivos de nueva generación.

Es precisamente en esos años cuando nos damos cuenta de que para crecer dentro y fuera necesitábamos cerrar y consolidar alianzas capaces de aportarnos *know how* y estructura. De ahí, nuestros acuerdos comerciales dentro y fuera de España con grandes empresas internacionales del sector y la firma de dos *joint ventures* con Schering AG como socio tecnológico para la fabricación de cápsulas de gelatina blanda, medios de contraste, etc., sin olvidar su apoyo en la investigación, desarrollo y producción de principios activos farmacéuticos.

Justesa Imagen, la rama del Grupo que se ocupa de desarrollar y producir medios de contraste radiológicos, es el mayor productor mundial de ácido diatrizoico, que suministra a las grandes compañías del sector. El 98% de la producción de Justesa se exporta a más de treinta países, principalmente a Estados Unidos, Canadá, India, Argentina, Brasil, México, Alemania..., lo que puede dar una idea del esfuerzo investigador y comercializador que hemos hecho para situar este producto en el liderazgo mundial.

La incorporación de Inés Juste a la presidencia del Grupo se produjo en 2011, poco después del fallecimiento de su padre. Junto a él, la nueva presidenta había participado en las drásticas decisiones y en los cambios que se tomaron desde 2008 para garantizar la continuidad de la empresa. El proceso, ya culminado, puso a prueba también los valores fundacionales de la empresa.

Fueron momentos difíciles. Abordar estos procesos de cambio tan profundos e importantes cuando mi padre ya estaba muy enfermo supuso un momento muy duro tanto a nivel personal como empresarial. Llevaba tiempo trabajando junto a mi padre pero no pude evitar la sensación de que hubiese necesitado una transición más larga. Mi primera decisión fue abordar la refinanciación de la deuda de la sociedad. Eso suponía, de forma simultánea, plantearse abandonar aquellas divisiones comerciales que no aportaban la rentabilidad necesaria, y apostar por la parte química industrial. En 2009 habíamos cancelado los acuerdos con Schering y Bayer, con la compra por parte de nuestro Grupo del 100% de Justesa Imagen, y pusimos nuestro objetivo en lograr más rentabilidad con menos volumen de ventas y el desarrollo de la parte química como foco estratégico de crecimiento del Grupo. Estos procesos obligan a tomar decisiones dolorosas, aunque nuestro criterio siempre fue desinvertir garantizando que se salvarían los puestos de trabajo. Creo que lo conseguimos y que el 90% de los trabajadores no perdieron sus empleos.

A partir de 2011 nos centramos en áreas donde teníamos liderazgo. Definimos las nuevas líneas de trabajo: afianzar nuestra presencia en sistema nervioso central con medicamentos innovadores para necesidades terapéuticas no cubiertas hasta el momento y fortalecer nuestra presencia en medios de contraste. Al mismo tiempo decidimos intensificar nuestra presencia internacional en todas las áreas donde éramos fuertes. Lógicamente, la experiencia nos ayudó: hacía una década que ya sabíamos cómo comercializar medicamentos innovadores en distintas especialidades y habíamos creado Juste Biotech para investigar y desarrollar métodos de diagnóstico genómico y proteómico en enfermedades complejas... En fin, fue una reconversión en toda regla.

Ese tipo de actuaciones forma parte de nuestra cultura. Uno de nuestros principales valores es la ética, aunque no sé si es un valor, como tal, o es una forma de actuar. La honestidad, con nuestros empleados, con nuestros clientes (empresas farmacéuticas o el colectivo médico), y lógicamente con los pacientes. La honestidad en todas las relaciones. Otro valor es nuestro estilo de liderazgo: muy cercano, dirigido a que todos en la empresa entiendan lo que hacemos. Intentamos buscar la excelencia en todo lo que hacemos: la calidad en el producto y en el servicio es para nosotros una obligación y, de hecho, contamos con acreditaciones al respecto. No se nos pide nada que no tenga

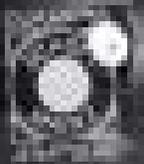


una calidad máxima. Este posicionamiento te genera beneficios en el medio largo plazo, aunque en el corto se pueda ver perjudicado por temas de precios. Los precios de los medicamentos se han convertido en un *issue* importante a todos los niveles y, en este sector, la calidad tiene un precio. En algunas áreas no podemos competir por precio pero en la parte química lo tenemos clarísimo dada la alta calidad que ofrecemos en producto y servicio ofrecemos calidad y ello conlleva un coste. Afortunadamente vivimos otra vez una tendencia que nos lleva a niveles de calidad europeos, donde la fabricación en nuestros países se valora, se adquiere y se paga. Siempre buscamos la excelencia en lo que hacemos: nos esforzamos por conseguirla. Se lo digo a mis hijos: *“La nota me es indiferente, lo importante es el esfuerzo y que has puesto todo lo mejor de tu parte”*. Hay que trabajar siempre e intentar ser excelente, tanto en el desarrollo de tareas como en el trato a la gente, siempre cuidando los detalles en tu estilo de liderazgo abierto y con capacidad de comunicación.

La intuición me parece un valor fundamental, en hombres y mujeres. Dicen que es un valor femenino pero yo no lo creo. Es un valor que tienes que desarrollar y para el que necesitas paz interior y tranquilidad mental, para que las cosas fluyan. Hay determinadas decisiones que he tomado basadas en una fuerte intuición cuando estábamos en todo este proceso de cambio. El año de la enfermedad de mi padre fue muy duro y me apoyé mucho en el Consejo de Administración y en un pequeño y poco numeroso Consejo de Familia. Yo propuse a mi padre que Fernando, mi marido, se incorporara a la empresa. Fernando era director general en otra compañía de otro sector y tenía una sólida experiencia en management y un potente perfil financiero. Él acudía a las reuniones del Consejo de Familia, donde se abordaban temas más relacionados con el negocio y menos con la familia. Empezamos a pedir ayuda a Fernando para el día a día y, ya con mi padre en el hospital, le pedí que se incorporara al Grupo y que nos ayudara a desarrollar estratégicamente el proyecto: me sentía muy sola en la gestión y era consciente de que necesitaba ayuda técnica en algunas áreas del negocio. Fernando aceptó y abandonó su puesto como director general de una compañía familiar. Mi padre murió con la seguridad de que dejaba la empresa en buenas manos. Siempre había tenido una relación muy especial con Fernando y le había pedido en varias ocasiones que viniera al Grupo. Yo creía entonces que era mejor que nuestras vidas profesionales estuvieran separadas... pero su

“HAY QUE
TRABAJAR
SIEMPRE E
INTENTAR SER
EXCELENTE,
TANTO EN LAS
TAREAS COMO
EN EL TRATO
A LA GENTE”

Inés Juste.
Grupo Juste



entrada en la compañía en septiembre de 2013 fue determinante, y desde su nuevo puesto de director general, contribuyó a cerrar todas las operaciones corporativas y a culminar con éxito el proceso de reorganización.

¿Cómo liga esto con la conciliación? Para nosotros, la familia es un valor fundamental y los niños necesitan presencia paterna o materna en casa. Intentamos distribuirnos de la mejor manera posible. Somos bastantes complementarios: Fernando es un padre muy dedicado a sus hijos porque le encantan los niños y le apasiona el mundo de la educación. De hecho, tenemos un proyecto de educación en el que colaboramos y la verdad es que nos intentamos compatibilizar en la medida de lo posible. Yo tengo muchas cosas, pero gestiono bastante bien mi agenda. En los últimos años, gracias al nuevo equipo, he podido delegar. Porque yo valgo para lo que valgo: la estrategia, las actividades internacionales, las institucionales... pero no para la dirección general. Uno tiene que intentar estar en el lugar donde más aporta, donde están sus fortalezas. Y Fernando es un gran líder de equipo, maneja perfectamente la gestión de las dos compañías, tiene un *background* financiero muy potente, y lo más importante; es una persona tremendamente honesta y que siempre va a mirar por nuestros intereses. De hecho, él separa perfectamente los intereses de la familia de los suyos propios.

No es fácil conciliar con dos puestos de responsabilidad pero yo intento estar muy presente en el día a día con los hijos. Obviamente, es fundamental contar con una logística muy bien organizada, y con mucha disciplina a la hora de organizar la casa. Procuro no dejar nada al azar. Nos hubiera gustado tener más hijos. Tenemos dos y nos hubiera gustado tener un tercero, incluso adoptar alguno. Pero las cosas llegan como llegan y tenemos dos hijos maravillosos. Intento conciliar, sobre todo por las tardes, y que la conciliación también la puedan hacer mis empleados. Por ejemplo, yo a partir de las 5 de la tarde no pongo una reunión. Aquí se van pronto, dependiendo de cuando lleguen. Tenemos media hora para comer o 40 minutos como mucho, con lo cual eso ayuda. Y hay mucha gente que llega muy pronto. Además, no somos partidarios de la cultura presencial. Una persona responsable sabe perfectamente lo que tiene que hacer. Hay tareas que requieren unos horarios determinados y hay otras que se pueden hacer desde casa, siempre y cuando te organices bien. Normalmente, la gente saca su trabajo en tiempo y hora. Y son responsables en el cumplimiento de sus objetivos. No hacemos teletrabajo a día de hoy pero hay gente que te pide



trabajar un día desde casa y se autoriza sin problema. Cuando das esa libertad a los empleados, consigues muchísimo más compromiso. En esta empresa nos conocemos todos y el trato es muy cercano. Esta es nuestra filosofía.

La internacionalización ha sido uno de los puntos fuertes de la historia del Grupo Juste. Pioneros en la búsqueda de nuevos mercados en el exterior, hoy el 70% de su cifra de negocios se genera fuera de España. El futuro de una sanidad sostenible y los problemas para distribuir y acercar a los pacientes fármacos de muy elevado precio, aparecen en el horizonte más inmediato.

La sanidad y la educación, en España, tienen que estar bajo un Pacto de Estado. Tengo dudas sobre nuestro nivel de talento y de madurez para abordar esos dos debates. La sanidad y la educación, como otras cosas, están muy politizadas y ninguna de las dos debe estarlo. No importa que seas de derechas o de izquierdas: tú quieres la mejor educación para tus hijos. En el debate de la sanidad, primero habría que definir qué sanidad podemos permitirnos: una cosa es lo que deseamos y otra cosa es lo que nos podemos permitir. Y, luego, dentro de lo que nos podemos permitir, ver el rango de medicamentos. Hoy, la avalancha de medicamentos innovadores es brutal. Pero son muy caros y no siempre los Estados están dispuestos a pagarlos íntegramente. Por ejemplo, en cáncer y en otras patologías hay muchísimos medicamentos esperando la aprobación de financiación. Existe la fórmula de riesgo compartido, es decir, que si el fármaco no funciona el Estado no lo financia. Por otra parte, la descentralización de la sanidad a las comunidades autónomas ha supuesto dar la competencia del pago a las regiones pero no la decisión de financiarlo, lo que origina tremendas distorsiones.

Falta valentía para plantear debates entre la industria, representantes de los pacientes y la Administración para explicar cuál es la sanidad que nos podemos permitir, cuál es la sanidad que podemos pagar y cuánto estamos dispuestos a pagar. Pienso que muchos de estos debates deberían ser promovidos por los empresarios propietarios, ya que siempre pensamos en el largo plazo y no en temas electorales. También creo que hace falta más información para el ciudadano, sobre todo en temas de salud, copagos sanitarios, etc., porque la gente suele disponer de información escasa y muchas veces errónea. En estos últimos años,



el sector farmacéutico ha padecido una hiperregulación en temas de precios, ya que hemos sido uno de los sectores más afectados durante la crisis y que más hemos aportado a la reducción del gasto público. Se ha atacado fundamentalmente a la oferta porque, a diferencia de otros países, aquí el 90% del mercado sigue siendo mercado reembolsado, es decir, financiado por el Estado. La industria podría propiciar ese debate, pero la industria es un conglomerado de empresas también con diferentes intereses empresariales.

No comparto la cultura de la subvención y de la ayuda del Estado para todo: buscar en el Estado la solución a los problemas provoca que no seamos responsables de lo que nos ocurre. Es cierto que hay una sociedad civil cada vez más fuerte, pero debemos ser más responsables y generosos y trabajar más por la sociedad civil. Si no, al final, no conseguiremos cambiar las cosas que no nos gustan. Por ello, apoyo tanto el asociacionismo como búsqueda del bien común y de mejora a nivel de sociedad, y no solo de intereses individuales. Somos una familia con un marcado espíritu asociacionista, donde pensamos que la unión hace más fuerte la defensa de intereses de un colectivo.

Grupo Juste tiene 130 empleados y centra su objetivo en que las personas ocupen los puestos en los que aportan mayor valor para la firma. La gestión del talento es un desafío inmediato.

La gestión del talento es la pregunta del millón. Hay un camino entre cómo lo quieres gestionar y cómo lo consigues gestionar realmente, o los resultados que obtienes. Me obsesiona la gestión del talento y en 2016 quiero trabajar en un proyecto importante con el departamento de recursos humanos: que las personas ocupen los puestos en los que aportan mayor valor y para los cuales tienen las fortalezas necesarias. Para mí, el talento consiste en eso: tener a las personas adecuadas en los sitios adecuados. En ocasiones, en las empresas familiares no se hacen las cosas de forma profesional. Ascendes a personas a determinados puestos para los que después resultan no ser competentes ya que no has hecho una búsqueda adecuada o no le has dado la suficiente formación, o simplemente porque a esa persona la has cambiado a un puesto superior y no vale para el mismo. Porque, obviamente, lo más importante de una empresa es el equipo humano. Hay que tener siempre a las mejores personas, no solo técnicamente





hablando sino a nivel personal. Es importantísimo contar con buenas personas, porque solamente así se consigue el compromiso con el proyecto en el largo plazo y que compartan los valores de la empresa.

Gestionar el talento es también saber gestionar la asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización y ayudar al desarrollo de sus carreras profesionales, dejándoles libertad de actuación, de tomar iniciativas pero acompañándoles y guiándoles en este proceso. Es un estilo de liderazgo importantísimo: que la persona esté en el puesto que mejor sabe desarrollar y que además tenga libertad para tomar iniciativas y proponer cosas.

Por último, no menos importante: saber detectar los talentos que tienes en la empresa. Las empresas más grandes seguramente lo hacen mucho mejor a la hora de decidir si una persona está bien donde está o debería estar mejor en otro sitio. Para mí, es un tema muy complicado. Como lo es retener a ese talento, porque a veces tienes talento abajo pero no lo tienes arriba. Puedes encontrar directivos muy buenos pero que no dejan volar a su equipo porque ejercen un excesivo control. Yo les aconsejo: *“No controles, acompaña”*. Es como a un hijo: si le das responsabilidad, dejará de obedecer solo por control. Es un tema que me preocupa a nivel organizativo, ya que la gestión de las personas es una verdadera ciencia. ■

LOS QUE
DEJAN
HUELLA

11 de 20

María José
López de
Heredia

VIÑA TONDONIA

Consejera Delegada



María José López de Heredia (Haro, La Rioja, 1968) forma parte de la cuarta generación de una estirpe bodeguera que hunde sus raíces en el siglo XIX y que ha sabido traer hasta el siglo XXI un modelo singular de elaborar vino, fiel a la tradición y a la convicción de que el valor de la calidad y del trabajo bien hecho siempre tienen el reconocimiento del mercado. Con unas ventas durante la crisis económica de cinco millones de euros – objetivo de siete millones de euros para 2018- y el desafío de preservar para luego dar a conocer un amplio patrimonio documental y etnográfico, la biznieta del fundador está convencida del gran valor de llevar cultivando viñedos y elaborando vino como hace más de 139 años.



Somos hoy la bodega más antigua del Barrio de la Estación, en Haro.

En las bodegas se trabajó sin electricidad durante muchos años, aunque Haro fue una de las primeras villas de España en tener luz. Al Barrio no llegó hasta 1896 y nuestra instalación eléctrica actual es de 1900. La falta de luz obligaba a trabajar con antorchas de aceite y, en el mejor de los casos, con generadores. Nuestra bodega tiene muchísima documentación sobre eso y sobre su propia historia. Hay muchas teorías sobre las razones que llevaron a las bodegas a ubicarse en el Barrio de la Estación. Nosotros creemos que fue por la proximidad del río y la posibilidad de encontrar agua a poca profundidad, fundamental para lavar las barricas. Otros entienden que se establecieron ahí porque estaba el ferrocarril pero no está del todo probado... Es cierto que el vino salía de Haro por ferrocarril, pero otras bodegas se asentaron en el centro de Haro y en zonas alejadas de la estación: Martínez Lacuesta, Paternina, o Carlos Serres, por citar algunas históricas. Ramón Bilbao, de una etapa posterior, tampoco está en el Barrio de la Estación... Por eso me inclino a pensar que el agua fue el factor que les llevó a instalarse allí. Nuestro bisabuelo trajo un molino de viento de Nueva York en 1906 para sacar el agua del pozo que había descubierto y que todavía hoy abastece a la bodega. El molino sigue en funcionamiento, después de una modificación realizada en 1915.

Nuestro bisabuelo Rafael López de Heredia y Landeta, fue el fundador de la saga y de la bodega. Es una historia muy romántica. Hijo de emigrantes vascos, nació en 1857 en el barrio de Nuñoa, en Santiago de Chile. Su madre, mi tatarabuela, era de Navárniz, un pueblito al lado de Guernica, y la llamaban *La Bella Vizcaína*. Su marido, alavés de Heredia, un pueblo próximo a Salvatierra, tenía antepasados en Alegría, y de ahí el López de Heredia. Sus cuatro hijos nacieron en Santiago de Chile y estudiaron allí en los Jesuitas. Un tío sacerdote que tenían en Bilbao dejó dinero al fallecer para pagar los estudios de nuestro bisabuelo y de sus tres hermanos. En 1870, nuestro bisabuelo Rafael y su hermano Fernando cruzaron el charco desde Valparaíso con 14 y 12 años, respectivamente, camino de un colegio concertado por jesuitas que había en Orduña. Estudió en 1871 nuestro bisabuelo y en 1872, con 16 años, se escapó del colegio junto con otros dos compañeros para unirse a las tropas carlistas. Tenemos documentado que estuvo pasando partes de guerra en la Casa de Juntas de Guernica. Perdieron el levantamiento, los hicieron prisioneros y los

exiliaron a Francia. A él, le hicieron llegar dinero y estudió Comercio Internacional durante año y medio con unas notas muy brillantes. En las cartas que durante ese tiempo escribió a su madre, expresaba su deseo de ir a Inglaterra a aprender inglés o de volver a Chile. Su madre le contestó que las cosas en Chile estaban mal, que la familia volvía a España y que, en consecuencia, tenía que buscar un trabajo. Lo encontró como contable en una empresa de Bayona, que poco después suspendió pagos y quebró. Nuestro bisabuelo fue el liquidador porque los dueños que le habían contratado se dieron a la fuga. Conservamos todos los documentos de liquidación. Era un chaval espabilado y gestionó bien la liquidación. Cuando la terminó, dos de los acreedores le ofrecieron trabajar con ellos en Haro. Se llamaban Armand Heff y M. Blondeau, eran marchantes de vino y tenían un almacén en Haro, donde se habían instalado huyendo de la filoxera que arrasó primero Borgoña y luego Burdeos. En Haro, buscaban vino para abastecer al mercado francés. Ese es el origen del nacimiento de todas las bodegas hoy históricas de La Rioja.

Gracias a los conocimientos adquiridos en su trabajo con los franceses y a los estudios de comercio y contabilidad que había cursado en Bayona, Rafael López de Heredia comenzó a elaborar vinos en 1877, y en 1892 coincidiendo con el cierre de la frontera francesa al comercio de vinos procedentes de España continuó, dado que había abierto mercados de exportación como Cuba, Filipinas y Puerto Rico, entonces, todavía colonias españolas. Primero utilizó uvas procedentes de viñas de distintos lugares de La Rioja y, más tarde, entre 1913 y 1914, comenzó a comercializar su primera y más importante marca: Viña Tondonia, procedente de uvas de sus propios viñedos, en concreto de la finca que da nombre a este vino.

Antes del cierre a la exportación a Francia se movía muchísimo vino a granel entre España y Francia, cantidades muy superiores a las que se exportan hoy en día. El Rioja llegaba en tren hasta la Alhóndiga de Bilbao y, después, como el ancho de vía entre España y Francia era diferente, viajaba en barco hasta Francia. Rafael despuntaba. Mantuvo contacto y negocios con los marchantes franceses toda su vida porque, según les explicó, quería elaborar el “*Rioja Supremo*”;



el mejor vino de España, para venderlo embotellado. “*Para hacer eso, tienes que comprar tu viñedo*”, le dijeron. Nuestro bisabuelo jamás había cultivado una cepa pero cuando llegó la hora de comprar buscó el consejo de los mejores: Chateau Haut-Brion, Lafite, Margaux, D’Issan..., etcétera. Los cuatro viñedos que tenemos en propiedad se compraron con el consejo de los mejores *chateaux* de Burdeos, en función del tipo de vino que deseaba elaborar: tierra más calcárea, más arcillosa, más pedregosa...el nombre de nuestra finca *Gravonia* procede de “*graves*”, porque se inspiraban en los nombres y vinos franceses y también en su estilo. Las mil cajas de vino que mi bisabuelo donó en 1898 a la Heroica Armada Invencible de Guerra no eran de *Viña Tondonia*, porque la marca Tondonia no fue conocida comercialmente hacia 1924 aunque estaba registrada antes. Hasta entonces se comercializaban los vinos como *Rioja cepa Médoc*, *Rioja cepa Sauternes*, *Rioja cepa Barsac*, *Rioja cepa Borgoña*, *Rioja cepa Graves*. Los vinos finos se hacían en Francia en la zona de Médoc y en Graves. Eran los vinos más elegantes. Con la asesoría de los bodegueros de Burdeos, Rafael fue también un pionero de la





innovación. Vendió a Cune la primera máquina despalilladora, importó maquinaria de Burdeos, y ganó un premio en una feria de maquinaria agrícola que se celebró en Haro en 1885.

Nuestro bisabuelo se fue a vivir a Madrid y se instaló en el Palacio de la Equitativa, en un chaflán entre Carrera de San Jerónimo y Calle de Sevilla, frente al Casino, uno de los edificios más bellos de Madrid, hoy en restauración. Nacieron catorce hijos, de los que sobrevivieron siete. Rafael formaba a todos los hijos en el aprendizaje de idiomas: alemán, inglés y francés. Él dirigía la bodega desde Madrid. Comenzó a construir en Haro la casa en la que hoy se ubica la bodega, pero nunca se terminó. Más de la mitad de aquel proyecto todavía está sin terminar y nuestro sueño es culminarlo. Tenemos los planos originales de nuestro bisabuelo. Un edificio de rabiosa actualidad y con un diseño muy inteligente. También construyó en la Finca Viña Tondonia los cimientos de una bodega al estilo de un Château, que tampoco se terminó. La iniciativa se frenó en 1914, por la muerte de uno de sus hijos varones de 17 años y por el estallido de la Guerra Mundial. Tuvo muy mala suerte con los varones. Sobrevivieron muchas más mujeres, que recibían la misma formación que los varones, y de hecho nuestra bisabuela tenía plenos poderes notariales para dirigir el negocio desde 1899.

Realmente yo no estaría aquí de no ser por un accidente de coche en el que se mató el primer marido de la primera hija de Rafael. La mayor de los catorce hijos, Adelaida, se casó con su primo carnal, un sobrino de mi bisabuelo que era su ojito derecho y estaba en proceso de formación para sucederle. Las cartas que guardamos de la época contienen información de todos los movimientos de vino... Es curioso: nosotros, cuarta generación, somos bodegueros jarreros, nacidos en Haro. Nuestro padre, en cambio, nació en Zarautz casi por accidente: nuestro abuelo era muy aficionado a los coches –junto con su hermano Julio César, llegaron a tener tres *Bugatti*–, a la mecánica y a las carreras de automóviles. El 25 de julio de 1928 había llegado con nuestra abuela embarazada a San Sebastián para asistir al Circuito de Carreras de Automóviles, conocido como Circuito de Lasarte. Un día después nació nuestro padre y lo empadronaron en Zarautz porque pasaban allí el verano. Pero nuestro padre vivió y trabajó en Haro toda su vida. Nuestro abuelo se casó con una mujer que no era de Haro pero la familia se movió definitivamente a Haro después de la Guerra Civil española porque no podían mantener la casa de Madrid.

El bisabuelo había apostado por aquel sobrino y en 1808 le pagó los estudios en la estación enológica de Haro. La comunicación entre ambos era fluidísima. Desde Madrid, enviaba la carta por tren y al día siguiente llegaba al barrio de la estación de Haro. En las cartas del bisabuelo ya se habla de trazabilidad de vinos, de su trabajo los días que pasaba en Haro y, por supuesto, de cómo transcurrían las vendimias. Al principio, cubrían en tren el trayecto Madrid-Haro. En 1908 compraron uno de los primeros coches que circularon en España y en el que se mató el sobrino, Óscar Zulueta, un año después.

Cuando murió, Zulueta se estaba preparando para ir a la Exposición Universal de Bruselas de 1910. En 1893 ya habíamos viajado a Chicago y, entonces, la bodega había encargado a un ebanista un *stand* imitando una tienda de madera o un quiosco de la época. Lo restauramos para nuestro 125 aniversario. Cuando se quedó sin sucesor, mi bisabuelo se centró en la formación de nuestro abuelo y le envió a las exposiciones universales, que aquel año duraban seis meses y se celebraba sucesivamente en Bruselas y Buenos Aires, seis meses en cada ciudad. El bisabuelo regresó de Bruselas con un cristal curvo que entonces no se construían todavía en España, lo mandó hacer en Alemania y, luego, estuvo discutiendo meses con la Administración porque le querían cobrar impuestos por hacer entrar el cristal en España. En las Exposiciones Universales se vendía vino y se hacía marca. El *stand* que restauramos llevaba desmontado en la bodega 92 años y ningún familiar vivo lo había visto nunca montado. Hoy, aquel *stand* es el núcleo interior del pabellón “La Frasca”, diseñado por la arquitecta Zaha Hadid, premio Pritzker, para nuestro 125 aniversario, que tuvo lugar en 2002 y que se integra en la bodega.

La guerra supuso una poda natural del árbol familiar y el negocio entró en números rojos y atravesamos una etapa de supervivencia. En 1966 murió nuestro tío abuelo Julio César, también en un accidente de coche, y se quedó nuestro abuelo solo con nuestro padre, Pedro, uno de los cinco hijos -tres chicas y dos chicos- que tuvo. Toda nuestra historia está documentada y desde hace ocho años trabajamos en un proyecto documental para preservar los objetos, documentos y darlos a conocer.

Durante muchos años, los beneficios del negocio se reinvertían en ejecutar con calculada precisión las obras de ampliación de la



bodega, según los planos hechos en su día por el bisabuelo Rafael. El padre de María José solía afirmar que “esta es una sociedad con un capital muy pequeño y sin accionistas ajenos a la familia. Por eso, no estamos sometidos a la presión de los dividendos y podemos invertir los beneficios”. Para realizar esas obras, que continúan hoy en día, López de Heredia tiene canteros, carpinteros, toneleros...

Hay que terminar el edificio, nuestra casa, según los proyectos y los planos del bisabuelo. Nuestra ambición no es facturar muchos millones de euros, aunque para finalizar el proyecto hay que facturar. Dentro de doce años la bodega cumplirá 150.

Tenemos muy claro lo que queremos para la empresa pero no solo hay que trasmitirlo a la familia sino también a nuestros directivos. Es muy fácil: somos una empresa muy pequeñita y aquí se comparte todo. Tuve la fortuna de conocer a mi abuelo, que falleció cuando yo tenía 17 años. Nos enseñaba muchísimas cosas del vino porque tenía más paciencia que mi padre, que predicaba con el ejemplo. Ese espíritu de enseñar y compartir continúa a día de hoy.

Estudí Derecho en Deusto porque no se me daban bien las ciencias ni las matemáticas. Antes habíamos viajado al Reino Unido y a Estados Unidos para estudiar inglés porque mi padre insistía en dos conceptos claros: para los negocios había que saber idiomas y había que estudiar una carrera con fundamento. Estudiar en Bilbao me facilitaba los viajes a Haro porque me gustaba el trabajo en la bodega. Me gustaba el Derecho Natural, el Derecho Romano pero la Macroeconomía me parecía espantosa... Pensé en estudiar al mismo tiempo otra cosa. En Deusto solo había Filología Vasca y Teología. Aposté por la Teología pero, claro, no se lo podía decir a mi padre. Para pagar la matrícula, me puse a trabajar en una empresa de azafatas... El día que me dieron el alta como trabajadora en la bodega y se dieron cuenta de que ya había estado trabajando, fue un trauma para nuestro contable de toda la vida que mi primer empleo no fuera en la bodega. La Teología me ayudó a llevar el Derecho. Al terminar, me matriculé en Viticultura y Enología y por las mañanas trabajaba en la bodega. Nuestro padre veía que me gustaba el negocio y cuando llegó el momento de tomar decisiones me ofreció la dirección. En alguna ocasión hablábamos de hacer un protocolo familiar, pero nuestro padre no se sentía en la obligación de hacerlo porque tenía la mayoría absoluta del capital y, además, se sentía joven y



“VIVIMOS UNA
FILOSOFÍA DE LA
PACIENCIA EN UN
MOMENTO EN EL
QUE LA PACIENCIA
ES UN BIEN
ESCASO, Y ESA
ES LA RAZÓN DE
QUE REALMENTE
HAGAMOS LAS
COSAS DE MODO
DIFERENTE”

María José López de Heredia.
Viña Tondonia



lo consideraba innecesario. Creía que había que dejar las cosas bien hechas pero tampoco seguí presionando, aunque en ese y en otros temas siempre me procuré algunas ayudas externas para tratar de influir.

López de Heredia se había convertido en sociedad anónima con 5.000 acciones en 1924 (pasando a 10.000 en 1992) y en los estatutos redactados por el bisabuelo se contemplaba la posibilidad de tener un consejo con hasta tres directores gerentes. Nunca hemos funcionado como un consejo de administración. No se hacían reuniones y nuestro padre tomaba todas las decisiones. Los otros consejeros eran una hermana y un sobrino de nuestro padre, descendiente de la hija mayor del bisabuelo aunque nunca se involucraron en la gestión. Para ser consejero había que tener un mínimo de cien acciones. Al fallecimiento de nuestro padre decidimos ampliar a cuatro consejeros. Mi hermano mayor, como presidente; yo como consejera delegada, la hermana de nuestro padre, y nuestro primo. La bodega tiene diez accionistas, todos de la familia, de los que cuatro somos hermanos. Cuando convocamos la Junta, lo hablamos y lo consultamos todo, pero más como amigos que como socios. Se puede decir que estamos siempre en consejo porque los hermanos nos reunimos continuamente y el proceso de toma de decisiones es colegiado. Comparto la dirección con mis hermanos y decido mucho por personalidad, por carácter y porque tengo la bodega en la cabeza. Llevo temas más comerciales y mi hermano se centra más en la explotación agrícola, mayoritariamente vitícola. Nuestra hermana lleva la dirección técnica de la bodega.

Somos una empresa muy fácil, muy sencilla. Cuando quieres contratar a una persona que dirija la empresa familiar buscas a alguien muy bueno, brillante, un profesional mejor que tú mismo, de quien puedas aprender, que tenga capacidad para cuestionarte y, además, te cuestione. También hay que encontrarlo. Nunca hemos recurrido a una empresa de selección. Primero, por respeto a nuestro padre; segundo, porque era, y somos, mucho más viticultores que enólogos. Hemos intentado hacer muy buenos vinos siempre con prudencia y rodeados de gente que conocía la tierra, la viña. Ahora me estoy planteando hacer un máster, tomar un año sabático y salir de la bodega para verla mejor desde fuera. Desde que falleció nuestro padre, me he percatado de que para decidir algunas cosas tienes que tener una mayor base de conocimientos. En 2010, cuando todavía vivía nuestro padre, contraté a un director comercial. Le conocía porque



tenía una amplia y reputada experiencia en exportación. Yo había contratado recientemente a una directora de Exportación y le ofrecí trabajo para nuestro mercado interior. Nuestra historia es muy larga y desde 2010 sentía la necesidad de cambiar a una serie de distribuidores que llevaban muchos años. El proceso me ha llevado cinco años porque no puedes romper fácilmente relaciones comerciales establecidas hace cien años. Con los distribuidores se establecen relaciones muy personales y luego cuesta alterarlas. El nuevo director tuvo que vivir esa experiencia profesional y yo la experiencia personal de casarme con él. Ahora es parte de la familia y todos están encantados.

La familia López de Heredia controla todo el capital de la bodega y es propietaria de 180 hectáreas de viñedo repartidas entre Viña Tondonia, Viña Bosconia (Finca El Bosque), Viña Cubillo y Viña Gravonia, con una producción media anual de 800.000 kilos de uva, pues nunca tenemos el 100% de la tierra en producción. Hay que dejarla también descansar. La bodega, que se autoabastece al 100% con uvas propias, tiene una producción media anual de 350.000 botellas y una capacidad de almacenaje de 8 millones de litros, tres millones de ellos en 12.900 barricas bordeasas, construidas en su propia tonelería de forma artesanal.

La manera en la que nosotros hacemos vino es única en el planeta. Hacemos vino como hace cien años. En las enciclopedias de vinos nos consideran locos, porque es verdad que ninguna escuela de enología enseña a hacer el vino como nosotros, que mantenemos técnicas muy ancestrales..., de hecho, ahora vuelve la tendencia a elaborar el vino de forma artesanal, a valorar la artesanía. En López de Heredia tenemos canteros, toneleros... Hay una tonelería en activo y algunas bodegas importantísimas de Francia nos están pidiendo que les enviemos a nuestros maestros toneleros para ayudarles a montar su propia tonelería artesanal. Hacer la barrica es mucho más caro que comprarla en la tonelería industrial. La barrica más cara del planeta, hecha por el mejor maestro tonelero, es la T5 de la tonelería francesa Taransaud y que está inspirada en el Chanel n°5. Taransaud diseñó solo un edificio para construir la T5. La vende más cara porque la madera se somete a procesos más largos de

secado. Nosotros curamos y secamos la madera todavía más tiempo que la T5. Como eso, muchas de las cosas que hacemos son muy costosas. Ahí es donde invertimos, en tener una bodega de lujo para hacer cosas que nadie hace. Algunos chateaux me han pedido criterio y se echan para atrás porque hacen números... La bodega está muy poco mecanizada: los trasiegos son manuales y sacamos al mercado vinos de veinte años. Nuestro vino estrella lo sacamos más tarde que nadie al mercado. Lo hacemos adrede porque forma parte de nuestro estilo y de la forma en que entendemos el proceso de toma de decisiones. Hemos trabajado con enólogos muy brillantes que no entienden lo que hacemos en López de Heredia. Para entenderlo hay que estar trabajando aquí tres o cuatro años. Vivimos una filosofía de la paciencia en un momento en el que la paciencia es un bien escaso. Esa es la razón de que realmente hagamos las cosas de modo diferente. No conozco a nadie que elabore, como nosotros, un rosado de diez años. Que no lo conozca no quiere decir que no exista, pero los *Master of Wine* que catan vinos en todo el mundo me dicen: “*María José, no existe un vino como este*”. Al comparar, me doy cuenta de que muchas cosas de las que hacemos no son ni mejores ni peores, pero si son únicas. ¿Rentables? Durante muchos años, a nuestro padre le dijeron: “*Pedro no cambies*”. Pero también le criticaron en la prensa por no invertir en tecnología. Hoy se nos respeta por lo contrario, por ser artesanos. Y muchos bodegueros quieren recuperar prácticas artesanales porque ya está claro que hay una justificación científica de la artesanía. Creo profundamente en el progreso pero sería imposible repetir López de Heredia.

Nuestro rosado, hecho con paciencia, con nuestras formas de cultivar y nuestras técnicas de vinificación, se ha convertido en un gran éxito en Italia y Estados Unidos, sobre en todo Nueva York, donde muchísimos italianos lo han descubierto. Al principio se vendía por copas, luego acaparó críticas positivas en *Wine Spectator* y, finalmente, todo el mundo demandaba rosado. Se agotó el rosado y, de hecho, no tenemos ese vino hasta 2018. En cuanto sale, está todo vendido. Nos animan a venderlo más caro, pero no es nuestra filosofía subir el precio en función de la escasez. Tengo la experiencia de lo que nos ocurrió con los vinos históricos. Queríamos guardarlos en la bodega pero los teníamos a la venta. Cuantas menos botellas nos quedaban, más subía el precio. Y cuanto más subía más nos pedían... Alguien me abrió los



ojos: "María José, si no los quieres vender, ¡no los vendas!". Ahora que nos piden mucho rosado, de China, de Japón, ahora no le podemos subir el precio. Me parece una descortesía y una mala política comercial. Y no pienso solo en el rosado. Nos pasa lo mismo con los blancos. Tenemos claro que no queremos producir más, no queremos comprar más viñas. Se pueden subir los precios a medida que el mercado los aguante, pero el hecho de que los chinos sean capaces de pagarnos tres veces más por una botella de *Tondonia*, no quiere decir que puedas hacer el doblete y el triplete. Eso ha pasado en Burdeos y al final, el mercado te castiga. Somos vino español y hemos ganado mucho en los últimos años, pero todavía vamos por detrás del vino francés y del italiano, sin haber conseguido esas marcas tan respetadas que pueden merecer precios más altos. Hay un mercado, hay unas reglas.

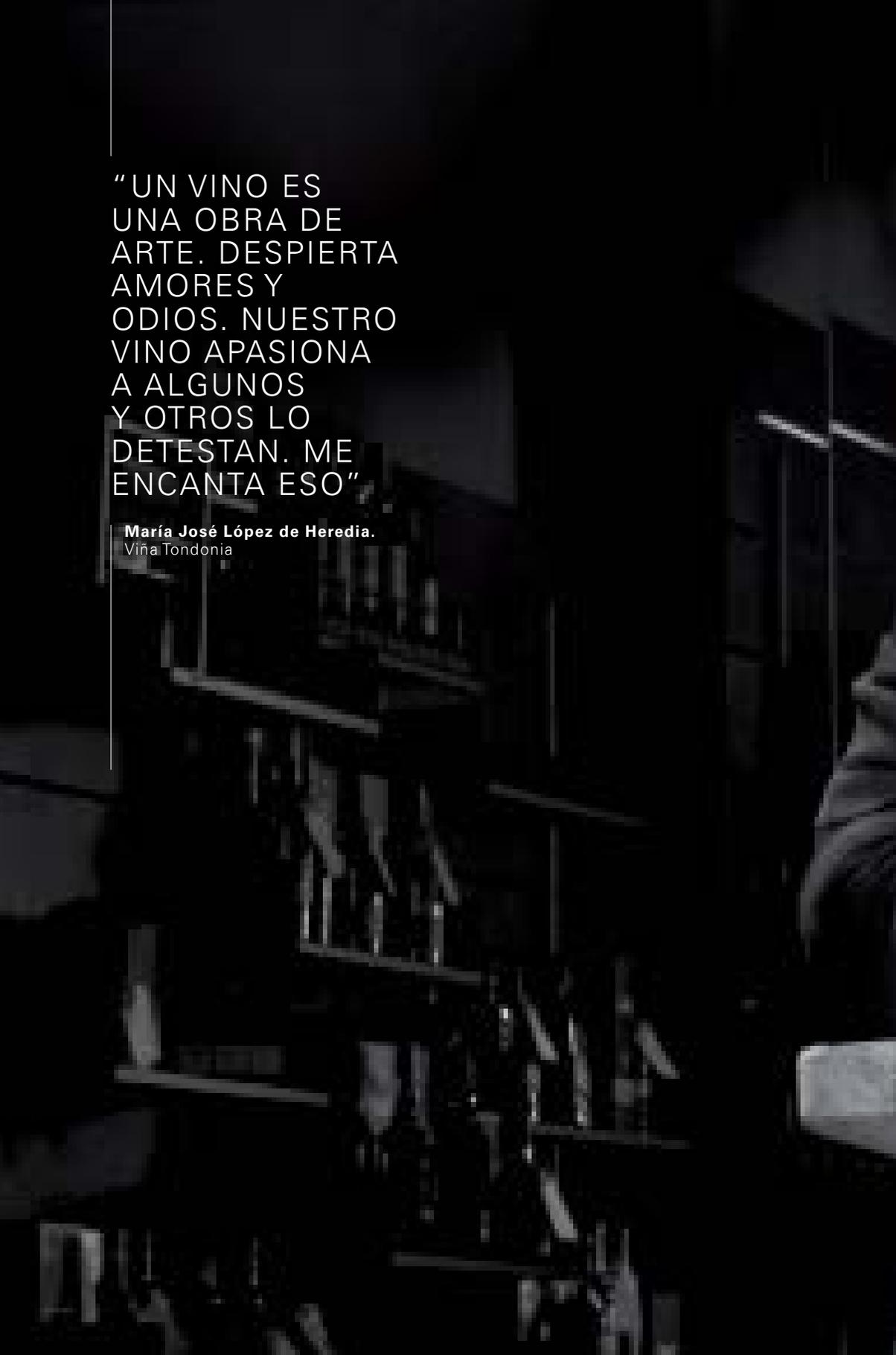
En determinadas etapas de nuestra historia, hemos invertido mucho dinero en la explotación agrícola porque no había quien quisiera trabajar en la viña. No es fácil formar podadores. Por eso, los mejores trabajadores en el viñedo son los que han aprendido de sus padres y tienen viñas en su casa. Aprender nuestro estilo de poda cuesta muchísimo, por lo menos tres vendimias...

El 50% de los ingresos de López de Heredia proceden de los mercados internacionales. En los últimos años ha renovado su red de distribuidores en todo el mundo, tratando de posicionarse con criterios profesionales y con el valor de la tradición en su modelo de elaboración. Japón es, por ejemplo, uno de sus grandes mercados para sus blancos reserva y gran reserva.

Hemos revisado en los últimos años toda nuestra distribución internacional. Hubo una época en que se valoraba poco la distribución y bastaban criterios muy sencillos para encontrar nuevo distribuidor: que pagase, que fuese buena gente y que nos entendiésemos con él. La consecuencia era que muchos distribuidores vendían *Viña Tondonia* como un hobby. Todo eso lo hemos sometido a revisión y nos hemos posicionado con criterios profesionales en donde debíamos hacerlo. La situación del mercado nos ha ayudado a crecer en el extranjero aunque nuestro padre siempre impulsó la salida al exterior. Prefiero que los



huevos estén bien repartidos. “*Nuestro vino es muy especial y hay mucha gente a la que no le gusta*”, nos decía nuestro padre. No a todos les gustan todos los vinos. Un vino es una obra de arte y, por tanto, despierta amores y odios. Hay gente a la que nuestro vino le apasiona y gente que lo detesta. Me encanta eso. No podemos estar en todas partes pero hemos ido creciendo en nuestra presencia internacional. Y eso que, en ocasiones, dejás de vender por asegurar y por hacer cambios importantes. El valor de la marca nos ha llevado a dejar de vender durante muchos años vino voluntariamente. Hemos aguantado porque nuestro vino está diseñado, desde nuestro bisabuelo, con vocación para envejecer. Es una forma de hacer vino diferente, para que afloren aromas terciarios, perfumes redondos como los que encierra un vino de 47 años o uno de 20, pero que no tienen la inmensa mayoría de los vinos que se consumen masivamente en España. Es muy lógico que algunas personas no entiendan nuestro estilo de vino porque es distinto. Pero hoy podemos vender nuestros vinos en todos los mercados porque la gastronomía es más internacional. En China, con la cultura del té, es difícil vender un vino ácido, alcohólico..., pero es muy apreciado nuestro *Tondonia* blanco, reserva y gran reserva, que se hace como hace cien años. Nos han hecho únicos aquellos que han cambiado. Escuchamos muchos discursos de innovación pero los conocedores se admiran de la despalilladora de 1910 que hay en nuestra bodega o de nuestras prensas verticales, que tienen más de cien años. Recientemente, coincidiendo con un nuevo cambio tecnológico, se volvieron a poner de moda las prensas verticales. Nosotros vendimiamos en las mismas comportas de madera de chocho que hace cien años y que hemos reparado continuamente. Las hemos conservado porque vienen positivamente *contaminadas* de esporas de levadura, que vive en la tierra. En primavera, esa levadura salta a la pared de madera vieja de la cepa, y en otoño, cerca de la época de la vendimia se mueve a la piel de la uva. Esa levadura indígena es la que hemos preservado en la viña y en la bodega, gracias a que las esporas se quedan en el interior de las tinas. Somos una empresa muy austera y, aunque mantener estos sistemas de trabajo es costoso, gracias a esta filosofía hemos preservado una flora microbiana que hoy es objeto de investigación científica para tratar de reproducir y multiplicar esas levaduras indígenas. Y lo mismo sucede con la piedra arenisca de la bodega, ideal para mantener las condiciones de temperatura y humedad. La naturaleza es la que permite las condiciones de crianza y envejecimiento de los vinos. Hoy,



“UN VINO ES
UNA OBRA DE
ARTE. DESPIERTA
AMORES Y
ODIOS. NUESTRO
VINO APASIONA
A ALGUNOS
Y OTROS LO
DETESTAN. ME
ENCANTA ESO”

María José López de Heredia.
Viña Tondonia





Vinos Fijos
RIOJA

2007

Viña Indonisa S.A.

15L

D.O. Denominación de Origen Protegida
INDONISA

VIÑA
INDONISA

1877



hay enólogos que pueden elaborar cinco millones de kilos con cinco personas, a menor coste y sin preocupaciones. La tecnología permite hacer esto. En cambio, no puede haber muchos como nosotros porque no abasteceríamos de vino al planeta y porque nuestro resultado es diferente y más artesanal, de una calidad diferente. La paciencia tiene un precio pero da resultados organolépticos diferentes y brillantes. Nuestros vinos, descolocan. Lo que los hace más valiosos es que mucha gente nos aprecia. Es el resultado final de esa coherencia que siempre hemos buscado desde la viña hasta la botella. ■

LOS QUE
DEJAN
HUELLA

12 de 20

JOSÉ
María
Losantos

NEINVER

Presidente



**El espíritu y la inquietud
empresarial convirtieron
a José María Losantos
(Calahorra, La Rioja,
1936)**

en un visionario adelantado a su tiempo. Iniciado en el mundo de las representaciones comerciales, fundó NEINVER en 1969. Esta empresa familiar cuyo origen fue la promoción inmobiliaria, es hoy una de las principales compañías europeas especializadas en la promoción, gestión de activos e inversiones inmobiliarias. Con el espíritu pionero que siempre la ha caracterizado, NEINVER ha introducido conceptos tan innovadores en nuestro país como el Parque Empresarial o el Outlet.



Especializada en el sector outlet, NEINVER ha consolidado su posición en el mercado comercial europeo gestionando más de 550.000 metros cuadrados SBA (Superficie Bruta Alquilable), más de 2.000 tiendas y 1.200 marcas nacionales e internacionales entre los 22 activos comerciales que gestiona (incluyendo outlets y parques/centros comerciales). Actualmente, la compañía cuenta con 275 empleados y tiene presencia en siete países europeos (España, Polonia, Portugal, Italia, Alemania, Francia y Holanda), gestionando activos por valor de 2.000 millones de euros.

Crecí en una familia con pocos medios. Mi padre era un pluriempleado típico de la postguerra: profesor de Dibujo, administrativo, fundador de la Escuela de Formación Profesional, delegado de la Agencia EFE, de la agencia Cifra, de la agencia LOGOS, delegado del Ministerio de Información y Turismo, entre otros.

Mi hermano Mario y yo estudiamos Derecho en Zaragoza, con una beca en el Colegio Mayor Miraflores, del Opus Dei, los dos o tres primeros años de la carrera. No terminé la carrera en Zaragoza y aunque hice 4º y 5º en un mismo curso (en el pueblo se decía que mi padre me había castigado porque había suspendido), me quedaron dos asignaturas que, entre trabajo y trabajo, recuperé más tarde en Valladolid.

Mientras estaba en Zaragoza, todas las mañanas viajaba en el tranvía número 11 hacia la Facultad de Derecho de la Universidad. Iba casi vacío y el tranviario conductor era abogado así que una y otra vez me repetía que después de cinco años de estudio, seguramente no querría ser tranviario ni secretario de un ayuntamiento de tercera.

Aquella circunstancia me llevó a reflexionar y a buscar qué negocios se podían hacer sin tener dinero. También me inclinó en esa dirección el hecho de que todos mis amigos del pueblo, el hijo del forense, el del boticario, el del notario, tenían paga de 200 pesetas a la semana y a mi hermano y a mí nos daban en casa 25 pesetas. Con el paso del tiempo, creo que fue una decisión muy acertada, ya que esa situación fue una de las palancas que me hizo reaccionar para buscar mis propias fuentes de ingresos.

Pensé entonces en una familia de Calahorra, mi pueblo, que tenían varias tejedorías donde hacían ladrillos, tejas, bovedillas, etc. Fui a pedirles trabajo para tratar de ver el negocio por dentro, pero me dijeron:

-*“Está todo completo”*.

-“Es que a mí me gustaría mucho para ver a los obreros, la vida interior de la empresa, además- se me ocurrió decirles -, no os voy a cobrar nada”.

-“¿Qué no vas a cobrar nada? Pues empieza mañana”.

Me planté en la fábrica a las seis de la mañana con un pantalón roto y una camisa vieja. En 15 días, cargando camiones y trabajando duro, aprendí toda la nomenclatura y toda la tecnología de la fabricación de ladrillos, tejas... No era lo que buscaba: levantar una tejería requería dinero para comprar la tierra y la maquinaria y yo, no lo tenía.

Entonces pensé que el único negocio que se podía hacer sin dinero inicialmente era el de representante. Así que el siguiente paso fue encargar unas tarjetas de visita que decían: *José María Losantos, agente comercial colegiado* con mi dirección y mi teléfono. Además, redacté mil cartas de presentación con una máquina de escribir *Hermes baby* de color verde manzana, que me había traído de Canarias mi primo Cándido, comandante del Ejército del Aire destinado en las islas.

Escribí a muchas empresas industriales, de consumo, de servicios, de seguros, ofreciéndome como representante: un 80% aproximadamente no contestaron y un 20% respondieron que ya tenían representante. Seguí adelante con mi idea e inicialmente logré representaciones de trapos de cocina y de mantas de borra que valían 100 pesetas. Al poco tiempo, trabajé para una editorial que me daba un pequeño porcentaje de comisión en la venta de libros e incluso, toqué los seguros. Mis primeras representaciones poco después giraron en torno a la actividad industrial de Calahorra, un importante centro de la industria conservera de verduras, vegetales, de espárragos, pimientos, tomates y próximo a Arnedo, donde había numerosas fábricas de calzado. Por ello, solicité representaciones de hojalata, de estaño, de goma mástica para los cierres de tapas y fondos de los botes, de etiquetas de papel para los botes, de cajas de cartón, pegamento y grapas para cerrar las cajas de embalaje, y también de una agencia de aduanas.

También trabajé en 1954, vendiendo intercomunicadores (porteros automáticos). Me quedaba una buena comisión y logré venderlos muy bien en las fábricas de envases, metalgráficas, conservas y calzado.

En cierta ocasión, le pedí a un amigo que me dejara un carrito y una burra, y recorrí las calles de Calahorra comprando botellas de champán y botellas de vino vacías. Llené una habitación y un almacén que lavaba botellas en Lérida



me las compró. Con eso adquirí mi primera bicicleta de carreras y ese día me fui a Logroño a ver a mi abuela, a 50 kilómetros de distancia.

Las representaciones – pensé - tenían dos caminos: uno, ganar dinero con mucho margen y poca facturación; dos, hacer una facturación muy grande con una ínfima comisión. Yo me incliné por esto último y busqué representaciones extranjeras de productos siderúrgicos.

En una escena de la película *Goldfinger* aparece un Ford modelo *Lincoln Continental*, prensado y achatarrado en un desguace. Yo ya había conseguido la representación de ese mismo almacén de chatarras. Los paquetes de coches prensados se empleaban para encender los hornos en empresas como Laminaciones de Lesaca, Altos Hornos de Vizcaya o Ensidesa.

Fui representante de Germán Yanke, agente de Aduanas de Bilbao, padre del actual prestigioso periodista. Fue él quien me dijo que las compras tan buenas y baratas que yo hacía que las importara yo mismo en lugar de dárselas a mis clientes quedándome solo una pequeña comisión.



" EN LOS 90,
ADAPTAMOS EL
CONCEPTO Y LA
IDEA DE PARQUES
EMPRESARIALES
QUE HABÍAMOS
VISTO EN ESTADOS
UNIDOS, ALEMANIA
E INGLATERRA"

José María Losantos.
NEINVER



Cada vez que los clientes hacen un pedido de hojalata, todas las siderúrgicas producen un 15% o 20 % más, por si hubiera algún desperfecto y poder además entregar completos los pedidos: ese sobrante, tan bueno como el principal del pedido, es lo que luego se podía comprar a precios mucho más bajos para venderlo a mis clientes con un gran margen. Con el tiempo me di cuenta de que esos habían sido los inicios del concepto outlet en mi vida empresarial, ya que se convirtieron en mis primeras incursiones en el mundo del stock y de cómo sacarle el mejor partido, tanto por descargar al fabricante de sus *restos* como por ofrecer a mis clientes un material de calidad pero a un precio más reducido.

Logré que un cliente y a la vez representado para mi zona, me diese pie a conseguir un crédito irrevocable, confirmado, divisible y transferible y viajé a Estados Unidos en un DC8 de Iberia. Tenía un doble objetivo, inspeccionar la calidad del material y conseguir mejorar el precio de compra de las 500 toneladas de chapa de acero, laminada en frío, preparada para estañar, que me había ofertado una de mis representadas, en este caso americana.

En el aeropuerto, al ir a comprar un periódico me encontré por casualidad un librito que se titulaba: “¿Quiere Vd. aprender a hablar inglés en 10 días?”: Pasé todo el vuelo estudiando palabras básicas y sobre todo números y cuando pensé que ya sabía la numeración en inglés, le pedí a una azafata que me examinase en la última fila del avión. Llegué a la reunión con mi representada y no entendía absolutamente nada de lo que hablaban – me traducía su secretaria peruana- pero mi oído captaba que entre ellos citaban en inglés *one hundred and ten* (110) entre los socios, y a mí me estaban vendiendo a 160. Conseguí rebajarles y aquella fue mi primera operación en la que gané una cifra considerable. Con eso empecé a tener ya mi propio almacén de hojalata: llegué a tener 20.000 toneladas en existencia.

Fui el presidente de la Asociación Sindical de Almacenistas de Hojalata, presidente del Grupo Sindical Autónomo de Almacenistas de Hojalata y vicepresidente de la Unión de Empresarios del Sindicato Nacional del Metal.

Simultáneamente -recuerdo-, tenía la representación de un fabricante catalán de bolsas de polietileno y de cloruro de polivinilo y tuve en Valtierra (Navarra) un cliente y amigo, fabricante de pastas de sopa, al que regularmente suministraba cajas de embalaje y bolsas de polietileno: solo ese cliente me dejaba suculentas comisiones al año.



De la industria conservera, teníamos como clientes a Industrias Muerza, S.A., a Conservas Chistu, S.A., Hijos de Eduardo Muerza S.L., Hijos de Pedro Muerza, S.A., las Cooperativas Conserveras de Lodosa, Carcar, Mendavia, Conserna, entre otros muchos.

Me ofrecieron la representación de Spar, una organización que en aquella época tenía en España 10.000 supermercados. Yo era el agente de compras de conserva vegetal y al comprobar lo bien que trabajaba me sugirieron abrir una oficina en Murcia. Envié allí como director a mi hermano pequeño, Javier.

En 1967, José María Losantos entra en el negocio inmobiliario y en 1969 funda NEINVER para atender las necesidades de la industria conservera y de las bodegas de La Rioja. En sus primeros años, la empresa desarrolló el 85% de las ampliaciones de las bodegas de La Rioja como Franco Españolas, Paternina, Campoviejo, AGE, Lagunilla o Domecq, entre otros. El volumen de negocio hizo necesaria la apertura de una sede en Vizcaya. En Bilbao, NEINVER desarrolla en Bakiola su primer proyecto de gran envergadura: el primer polígono industrial del Norte de España, con 150.000 metros cuadrados de grandes naves, seguido de otros varios polígonos industriales como el de Erletches en Galdácano de más de 4.000.000 metros cuadrados brutos.

Mi entrada en los negocios inmobiliarios se produjo en 1967, cuando adquirí una participación de Ingeniería y Promoción S.A. (Inpromosa), una sociedad que habían creado mi hermano Mario, - que en paz descanse-, y un buen amigo del colegio que había terminado la carrera de ingeniero. Un año después de comenzar a hacer obras contaban con 1.500 obreros y crecían de forma imparable. Me ofrecí a comprarles otra participación para capitalizar la compañía y en 1969, los tres socios constituimos NEINVER, con sede social en San Adrián, Navarra. En 1978, la sociedad se vio arrastrada por la crisis, hubo que avalarla y posteriormente, comenzamos a remontar. En los 80, ya con oficina en Madrid, levantamos naves industriales en Coslada. Los márgenes de promotor eran bastante sustanciales y actuamos de forma muy innovadora. Por ejemplo, una





firma catalana, nos dio unos terrenos en aportación: según se vendían las naves, la firma cobraba el precio del suelo y NEINVER el precio de la construcción. Con esta fórmula vendimos 35.000 metros cuadrados de superficie. Nuestros clientes estaban muy contentos y teníamos buenos márgenes. Ya nos habíamos especializado en este tipo de productos, lo que llamamos desarrollos industriales llave en mano. Vendíamos naves para pequeñas empresas y abordábamos otros proyectos de más dimensión, como centros logísticos y edificios para Telefónica, Danzas, Tabacalera, Kühne & Nagel o Firestone.

En 1987, José María y su hermano Mario deciden separar sus trayectorias empresariales.

Mi hermano y yo teníamos diferentes visiones empresariales y distintas formas de concebir el negocio. En 1987 decidimos emprender caminos separados. Mario y yo nos queríamos mucho pero ambos contábamos con un perfil de liderazgo muy acentuado y eso era difícil de compaginar, así que acordamos que yo me quedaría con NEINVER y Mario inició los brillantes proyectos de Riofisa y Neisa. NEINVER optó entonces por diversificarse y abrirse a dos nuevos sectores: las oficinas y los parques empresariales. En España no había parques empresariales pero nosotros los habíamos visto y analizado en distintos viajes a Estados Unidos, Alemania e Inglaterra. Así que desde NEINVER adaptamos el concepto y la idea y desarrollamos el Parque Empresarial San Fernando de Henares, primero de este tipo que se hizo en España. Lo inauguraron los Reyes de España en julio de 1992 y fue reconocido como uno de los diez mejores proyectos del mundo en la Feria Internacional del Mercado Inmobiliario MIPIM. Era muy innovador, concebido para cubrir las demandas del mercado: conjugaba las comodidades de un gran centro comercial con los servicios de una gran ciudad. Las empresas tenían todo lo necesario para sus empleados: banco, correos, gimnasio, restaurantes, lo que permitía tener todo a mano, no hacía falta salir de allí.

El desarrollo de otros parques empresariales como Las Rozas y La Marina, en las inmediaciones de Madrid, nos confirmaron como una de las empresas pioneras y más innovadoras del sector inmobiliario. En esa época, ganamos un concurso internacional para construir un parque tecnológico de 110.000 metros cuadrados en Berlín. Esta experiencia en los parques empresariales, nos llevó a

gestionar en España más de 70.000 metros cuadrados y posicionarnos como un referente en la gestión de activos inmobiliarios.

Respondiendo a esa idea de adelantarnos al mercado junto con nuestra creencia de que debíamos abrirnos al sector del ocio y a la gestión de activos “retail”, en 1996 importamos el concepto outlet en nuestro país con la apertura de FACTORY Madrid Las Rozas, primer outlet de España, un centro comercial en el que los propios fabricantes de primeras marcas venden directamente al consumidor sus excedentes de stock. Tres años más tarde, abríamos el segundo outlet de la Comunidad de Madrid en Getafe y en 2001 desembarcábamos con ese concepto en Sevilla.

En 2002 comenzó a funcionar Nassica, en Getafe, el primer parque de ocio que integraba la oferta comercial tradicional con outlet y, en ese mismo año, decidimos comenzar nuestra expansión por Europa.

Para desarrollar internacionalmente la empresa, le ofrecí la presidencia de NEINVER-Polska al Conde Peter Potocki, a quien conocía desde 1972 ya que intermedió en mi primera gran compra de hojalata ofreciéndome varias toneladas de excelente calidad provenientes de Sudáfrica. Potocki ha resultado clave en nuestro desarrollo en Polonia, donde en 2002 abrimos FACTORY Warsaw Ursus, primer centro outlet del país.

España alberga hoy solo el 32% de nuestros activos, el resto se reparte entre Polonia, Portugal, Italia, Alemania y Francia. Tras la apertura del outlet de Ursus conseguimos abrir cuatro outlets más, bajo la marca FACTORY -en Wrocław (2006), Poznan (2007), Krakow (2011) y Annopol (2013)-, el desarrollo de Galería Malta, uno de los centros comerciales más grandes y modernos del país, los complejos comerciales Futura Park en Cracovia y Wrocław y el desarrollo más ambicioso de la compañía en Polonia: Galería Katowicka. Un complejo comercial en el centro de la ciudad de Katowice (cerca de dos millones de habitantes), que combina una estación de Ferrocarril fantástica, la más moderna que hay ahora en el norte de Europa, con una estación de autobuses junto a un gran centro comercial con un 100% de ocupación en su apertura.

Dos años después de la llegada en 2002 a Polonia, desembarcamos en 2004 con outlets en Oporto (Portugal) y en Milán (Italia). En 2006 volvíamos a inaugurar en Madrid un nuevo outlet. FACTORY San Sebastián de los Reyes, abría sus puertas como el mayor outlet de España, incorporando el mayor Decathlon del país, integrados en el Centro Comercial Alegra.



En 2009 sigue nuestra expansión internacional y entramos en el mercado Alemán con la gestión del outlet de Zweibrücken, el centro outlet más grande del país. La amplia red de centros outlet con la que ya contábamos en Europa, unida a la propia evolución del concepto outlet, nos lleva, ese mismo año, a crear la marca The Style Outlets. Una identidad que aúna arquitectura y diseño sostenibles, el mejor mix comercial y servicios de valor añadido que completan la experiencia de compra.

En 2012 desarrollamos Roppenheim The Style Outlets, el primer proyecto de NEINVER en Francia localizado en la región de Alsacia. En estos momentos, NEINVER tiene presencia en siete países europeos: con cinco centros outlet operando tanto en España como Polonia, dos en Italia, uno en Alemania, uno en Portugal y otro en Francia. Además de la reciente entrada en Holanda, para desarrollar un centro en Amsterdam. Un nuevo proyecto que se suma a Viladecans The Style Outlets en Barcelona y abre sus puertas en otoño de 2016.

En 2007 NEINVER lanza IRUS Fund, uno de los mayores fondos inmobiliarios paneuropeos de capital privado, gestionado por una empresa española. Mediante este fondo, orientado a activos outlet, la compañía consolida su capacidad de gestión inmobiliaria integral y abre nuevas oportunidades de crecimiento. La creación del Fondo ha dado resultados positivos: ha permitido a la empresa cumplir los compromisos contraídos con los inversores y adquirir en 2008 y 2009 dos nuevos activos outlet en Bolonia (Italia) y en Zweibrücken (Alemania) que se han ido sumando a los activos desarrollados por NEINVER que ya estaban en la cartera del fondo.

El fondo inmobiliario IRUS European Retail Property Fund es uno de los mayores fondos paneuropeos inmobiliarios de retail de capital privado, con un capital inicial de 480 millones de euros. Su objetivo principal es la compra de outlets y parques comerciales. Con la creación de IRUS Fund, la empresa se reconfigura. Hasta ese momento estaba organizada por líneas de producto -industrial, comercial, empresarial- y pasa a estarlo por líneas de negocio: promoción, gestión de activos y gestión de inversiones.

NE





"NUESTRA
ESTRATEGIA PASA
POR ASOCIARNOS
CON ENTIDADES
INTERNACIONALES
DE PRIMER NIVEL,
QUE CONFÍAN
EN NUESTRA
EXPERIENCIA Y
CAPACIDAD PARA
GESTIONAR CON
EXCELENCIA"

José María Losantos.
NEINVER

Nuestra estrategia de diversificación geográfica, basada en el crecimiento sostenido, nos ha permitido convertirnos en una compañía con proyección internacional, sin dejar de ser una empresa familiar. Nuestra trayectoria europea todavía no ha terminado y sabemos, mejor que cuando empezamos a expandirnos internacionalmente en el año 2000, cómo alcanzar el éxito: innovando en la forma de hacer el producto y en cómo hacer explícita la oportunidad de negocio.

NEINVER es una empresa familiar que ha sabido profesionalizarse y convertirse en una multinacional referente en el sector. Daniel Losantos Egea, el hijo más joven de José María, ha asumido el liderazgo de la gestión de NEINVER.

Somos una empresa familiar con un protocolo que afirma con claridad que “la familia Losantos se compromete a dar continuidad a su mejor y más valioso legado: hacer de su familia una gran empresa y de su empresa una gran familia. Para ello, siempre ha procurado un clima de trabajo donde primen la armonía y la ilusión y donde se potencie nuestro espíritu innovador y el trabajo en equipo, contando siempre con los mejores profesionales.” Una declaración de intenciones que, si se cumple, garantiza el éxito de la empresa.

En NEINVER ya hemos puesto en marcha el cambio generacional. Mi hijo Daniel es la persona más capacitada para garantizar la continuidad del proyecto empresarial. Es Ingeniero Industrial por la Universidad Pontificia de Comillas ICAI y MBA por Columbia Business School. En el pasado ha trabajado en la boutique financiera A&G y cuenta con un amplio expertise en temas financieros. Cuando comenzó a tomar las riendas de la empresa le dije: “Rodéate de gente mejor que tú”. Es muy importante ser humilde y reconocer tus puntos débiles para intentar rodearte de personas que puedan suplir tus carencias. Otro consejo: “Busca a gente de confianza”, al final muchas decisiones exigen una lectura a fondo de qué te dicen, quién te lo dice y por qué te lo dice. Es esencial que la gente de la que te rodeas tenga valores y que tenga un interés común compartido, de forma que el equipo y la empresa funcionen lo mejor posible.

La incorporación de Daniel a la compañía vino motivada por la necesidad de un replanteamiento en la estrategia empresarial en un contexto convulso y económicamente complicado para el sector inmobiliario. Hemos tenido que



tomar decisiones importantes que requerían de urgencia y gracias a su criterio, a su gestión y al equipo, logramos superar las dificultades y de forma simultánea, seguir creciendo. Era el momento de cambiar el modelo de negocio para adaptarlo a las nuevas circunstancias y salir adelante aplicando los valores principales de esta compañía: trabajo en equipo, esfuerzo e innovación.

Todas las compañías viven crisis. Lo importante es saber leerlas con anticipación, prepararse y, cuando vienen, saber aguantar el impacto para salir reforzados. NEINVER también ha sufrido la crisis de todo el sector inmobiliario pero contamos con un *core business*, centrado en los outlets que, por ser un producto sólido y anticíclico, nos ha permitido aguantar en el tiempo, reestructurar nuestra organización y hacerla más ágil. Gracias a ese esfuerzo, ahora actuamos en tres campos: somos promotores de outlets, gestores de activos inmobiliarios propios y gestores de los activos de nuestros socios a nivel europeo. Nuestra estrategia hoy en día pasa por asociarnos con entidades internacionales de primer nivel, que confían en NEINVER, en nuestra experiencia y en nuestra capacidad para gestionar con excelencia. El cierre de alianzas estratégicas con importantes agentes internacionales del sector como TH Real Estate, KKR o Colony Capital entre otros, nos posiciona como un socio estratégico en el mercado europeo.

Jose María Losantos creó en 2002 la Fundación Nassica, una institución sin ánimo de lucro, comprometida con el apoyo a los grupos más desfavorecidos de la sociedad. Hasta el momento, la Fundación ha invertido unos 5 millones de euros en becas, donaciones a instituciones y centros de formación profesional.

Hay que ser conscientes de que estamos aquí de paso, de que nacemos desnudos y nos vamos al otro barrio desnudos. Lo único que nos podemos llevar son las obras buenas que hemos hecho. Y por eso, Nassica, parte del nombre de mi pueblo en la época de los romanos, tiene como misión principal la integración social de jóvenes económicamente desfavorecidos, sin recursos para acceder a una formación que les capacite para desarrollar un trabajo cualificado y una efectiva inserción en la sociedad. De ahí que colaboremos de forma directa y específica con colectivos desfavorecidos.





Ayudamos a comedores sociales dentro del Programa Propán, orientado a que la Fundación tenga también un comedor social propio. Repartimos miles de kilos de pan al mes donados por las panificadoras Alcalá y Orio, y de yogures y natillas, cientos de kilos de pastas Rana, de gulas de Aguinaga y otros alimentos, así como productos de higiene gracias a Puig o jamón, queso y leche de Covap, chorizos, pavo, pollo y salchichas de Campofrío, arroz del grupo Ebro y aceite de oliva de Alcalá-Oliva de Alcalá la Real (Jaén). Son empresas colaboradoras del proyecto y que contribuyen a una magnífica labor social. Todo lo que hace la Fundación, en el fondo, está alineado con los valores de la Familia Losantos: el compromiso, la implicación humana y social, el afán de superación, la prudencia y el buen juicio.

Siempre aspiramos a que NEINVER sea una empresa con alma: a estar al lado de la sociedad, adelantándonos a sus necesidades y poniéndonos al frente de los proyectos más beneficiosos para las personas y para su entorno. ■

LOS QUE
DEJAN
HUELLA

13 de 20

Federico Michavila

TORRECID

Presidente



Federico Michavila

(Valencia, 1954),

ingeniero de minas y

energía, es el presidente y artífice del éxito mundial de Torrecid, la empresa familiar de recubrimientos para el sector cerámico de la que se hizo cargo en 1978 y a la que ha llevado al liderazgo mundial por ventas, innovación y tecnología. Hoy, Torrecid ya no es solo una empresa industrial sino también una empresa del sector de la moda que factura 600 millones de euros en productos, servicios, soluciones y tendencias de futuro a los sectores de la cerámica y el vidrio. Con instalaciones en 26 países, suministra a clientes en otros 120 y tiene 3.000 empleados en todo el mundo. Esta es la historia de una compañía que nace como microempresa familiar y evoluciona hasta convertirse en una empresa multinacional, globalizada y líder mundial gracias al tesón de un hijo que siempre buscó el cambio constante para alcanzar la excelencia.



La verdad es que al acabar los estudios mis planes eran dar clase en la Escuela de Ingenieros de Madrid y trabajar en una multinacional. Lo último que pasaba por mi mente era trabajar en una pequeña empresa y menos de la familia. Pero a veces suceden circunstancias que cambian tu vida. Me dijeron que la pequeña empresa familiar estaba sufriendo el ataque de algunas multinacionales y si podía estudiar las posibilidades de poder competir con ellas. Era joven y pensé que podría ser una buena experiencia y que al final siempre podría volver a mis planes originales. Después de pasar una noche en blanco acepté la propuesta.

Tras algo más de seis meses de análisis y trabajo en Torrecid estaba desanimado, no me gustaba lo que percibía y no le veía ninguna posibilidad a la empresa para competir con las multinacionales. Un día al salir tarde de la fábrica decidí que aquello no era para mí. Llamé a mi padre desde una cabina telefónica, entonces no había móviles, y le dije que aquello no me gustaba y no le veía ninguna salida a la empresa. Mi padre me dijo: *“Hijo mío, lo más importante para un padre es la felicidad de sus hijos. Por tanto, vuelve a Madrid y a tus planes originales. No pasa nada, venderé la fábrica”*. En aquel momento no sé qué pasó por mi cabeza pero empecé a sentirme muy mal y con un complejo de culpa por no haber resuelto el problema. Como soy una persona que nunca se rinde, me sorprendí a mí mismo diciendo: *“Está bien, continúo en la empresa pero con tres condiciones: la primera, me quedo pero para hacer algo importante, la segunda, lo haré a mi manera, y la tercera, si algún día me quieres cambiar o frenar el proyecto me iré”*. Mi padre, sorprendido me preguntó si estaba seguro y le contesté que totalmente y que estaba dispuesto a dejarme la piel para conseguirlo.

Al día siguiente reuní a los cuatro técnicos-comerciales en una pequeña sala y les pregunté: *“¿Quién es Torrecid en el mercado?”*. El silencio me respondió y les dije: *“Quiero que me digáis la verdad y no respuestas amables”*. Al final uno de ellos me dijo: *“Está bien, si quieres la verdad, no tenemos tecnología, tenemos muchos clientes que pagan mal, no somos innovadores, ni tenemos un gran equipo, es decir, somos el último del pelotón”*. A pesar de saberlo sentí una gran presión en mi estómago y no sé cómo tuve fuerzas para decir: *“Está bien, esa es la realidad y tenemos dos soluciones, o sacar el pañuelo y ponernos a llorar, o cambiar nuestra mentalidad y ponernos un objetivo importante: ¿Qué os parece ser la empresa líder en el mercado español, con la mejor innovación, tecnología, los mejores clientes y el mejor equipo humano?”* Los cuatro me miraron atónitos y sin decir nada. Les volví a espetar: *“¿Qué opináis?”*. Finalmente uno de ellos me contestó: *“Federico, esta empresa está 15 años en el mercado y solo porque ahora vengas tú, un ingeniero*

de Madrid, sinceramente no pienso que la situación vaya a cambiar". El resto asintió sonriendo. Le contesté: *"Gracias por tu sinceridad y tu coraje y probablemente si yo fuera tú pensaría lo mismo, pero como no lo soy me quedo aquí para cambiar totalmente la empresa"*. Y dirigiéndome a ellos les dije: *"Mañana a la misma hora os espero aquí y el que no esté dispuesto a luchar por este objetivo le firmaré personalmente la dimisión"*. Las sonrisas desaparecieron de sus caras. Al día siguiente todos estaban allí y les dije: *"Si tenéis algo que decir, hacedlo ahora"*. Nadie contestó y dije: *"Bien, entonces por unanimidad se acepta el objetivo de ser la empresa líder en España"*.

Ellos me miraban esperando mi plan. Les dije: *"No tengo experiencias de trabajo, pero como deportista os diré que para ganar una carrera hay que entrenar muy duro y mucho más que los otros corredores"*.

Tenía claro el objetivo, pero me faltaba el equipo, porque aquella gente no creía en el proyecto, lo que tenían era miedo de ser despedidos. De hecho hoy no está ninguno de ellos en la empresa.

Me constituí en el primer jefe de recursos humanos de la empresa y empecé a buscar gente sin experiencia pero con unas ciertas características diferentes a lo que se hacía normalmente.

El primer dilema era qué hacer: no teníamos tecnología, éramos solo 25 personas con muy pocos técnicos de nivel, nuestros precios de venta eran muy bajos y ocupábamos la última posición en el mercado. A finales de los años setenta empezamos a reorganizar la fábrica y a crecer un poco, dando los primeros pasos del cambio.

Era prioritaria la planificación estratégica: ¿dónde queríamos llegar? Nuestra visión, nuestro primer sueño era muy claro: ser la empresa líder en el sector cerámico en España. Para lograrlo, necesitábamos equipos y cambios en la política de recursos humanos. En aquel momento, las empresas se quitaban unas a otras a los directores técnicos para llevarse las fórmulas y a los directores comerciales para tener el portafolio de clientes... Pensé: si quiero un proyecto ético y a largo plazo tendré que buscar personas con ética e integridad y decidí rodearme de un equipo sin experiencia, cosa que incluso ahora, cuando miro atrás, me parece casi una locura, pero tenía muy claro que si no empezábamos haciéndolo de manera distinta a los demás, no tendríamos éxito. Me incliné por buscar personas sin experiencia, inteligentes, capaces de trabajar en equipo, éticas y con sentido del humor. Me interesaba el concepto de inteligencia, entendida en este



caso como la capacidad para evolucionar. Aspiraba a cambiar, a crear equipos que fueran capaces de cambiar constantemente, con ilusión, ganas de lucha, eso que alguien definió años después como inteligencia emocional. No teníamos experiencia pero no me importaba. La experiencia es mirar hacia atrás y yo quería gente capaz de construir el futuro.

No teníamos tecnología y era habitual copiar los productos pero yo me negaba a aceptarlo. Un día, en el laboratorio, colgamos un cartel con un “Acabarán copiándonos”.

Me gustaba el management y estudiaba a los japoneses. Al final, viajé durante dos semanas por Japón en 1984. Visité empresas – Honda, Toyota, Yamaha, Mitsubishi- e instituciones y me sorprendió cómo funcionaban los japoneses. Era impresionante su disciplina y cómo planificaban todos los conceptos de la calidad total.

Hicimos una mezcla de las ideas de los japoneses con las del management americano, de forma que apostamos por más flexibilidad y por un cambio hacia un modelo de gestión más anglosajón. Nos gustó la relación proveedor-cliente que tiene el japonés, basado en unas dosis de confianza mutua impresionante y muy enfocada hacia el cliente final. Aquí, en cambio, nuestros clientes tenían las puertas cerradas,





no se podían traspasar y, así era imposible conocer los problemas del cliente. Así que imitamos a los japoneses y lanzamos programas de calidad total cuando todavía apenas se hablaba de ese concepto y empezamos a colaborar más estrechamente con nuestros clientes.

El padre de Federico Michavila funda Torrecid en el año 1963. Cuando en 1978 se incorpora su hijo Federico, Torrecid solo operaba en el mercado español, facturaba 1,46 millones de euros (244 millones de las antiguas pesetas), tenía 25 empleados y su objetivo era sobrevivir. Sin tecnología y sin innovación muy pocos apostaban por ella en una actividad dominada por multinacionales extranjeras con alta tecnología.

Decidimos revisar la política de vender tan solo el producto, porque entonces te enfocas solo al precio. Éramos los más baratos en aquel momento pero fuimos evolucionando hasta convertirnos en una empresa que vende un servicio, un proyecto, una solución y, finalmente, construye una relación de futuro con el cliente, en la que ambas partes van mejorando.

Nuestra estrategia para provocar el cambio y convertirnos en líderes nacionales pasaba por implantar una nueva política de recursos humanos, tomar la iniciativa para aprender, buscar la calidad total y revolucionar el marketing buscando una visión diferente. Es lo que hemos hecho siempre en Torrecid, pensar y analizar las cosas con una óptica distinta a la que utilizan los demás, con pensamiento lateral.

Un ejemplo: me invitaron a una conferencia de unos asesores italianos sobre el futuro de la cerámica y una tecnología que se llamaba monococción porosa. Después de dos o tres horas de charla acabaron diciendo que no funcionaba porque era inestable, creaba problemas, y no eran capaces de obtener porcentajes de calidad del 100%. Un día salía un 20, otro día el 30, otro día el 50%... Pero yo pensé algo distinto: si somos capaces de hacer un solo azulejo bueno, tenemos que pensar cómo hacer los otros 99. En mi opinión, la tecnología era válida pero había que cambiarla y evolucionarla. Al volver a la empresa anuncié una decisión muy dura: *“Apostaremos solo por la monococción porosa y dejaremos la bicocción, la bicocción rápida y todo lo que hacemos ahora”*.

El sector cerámico no creía en la monococción y muchos de nuestros competidores estaban en contra porque decían que esa técnica, ya estaba desechada en el extranjero y no ofrecía ningún futuro. El análisis, la lucha, el tesón y con la suerte como aliada nos llevaron a que esa tecnología funcionara. Con ellas, transformamos el sector cerámico español. En 1989 nos convertimos en la empresa número uno de España en ventas en nuestro sector, es decir, que en apenas 8 o 9 años pasamos de ser los últimos a ser los primeros en España. Durante esos años constituimos Al-Farben, la empresa donde producimos los pigmentos cerámicos y en la que ha estado desde el principio mi hermano Miguel.

En 1989 nos enfrentamos a otro dilema: ya éramos líderes tecnológicos, habíamos cogido con el paso cambiado a todas las multinacionales, y estábamos a la cabeza por ventas en España. Lógicamente americanos, alemanes e ingleses nos intentaron comprar. Mi padre era el mayor accionista y, con paquetes más pequeños, figuraban otros miembros de mi familia y unos pocos amigos. Algunos de ellos querían vender y me animaban a hacer lo mismo. Mi respuesta fue contundente: “*Torrecid irá a competir con ellos en sus países*”. “*¿Y qué experiencia tienes?*”. “*La misma que cuando empecé, pero yo creo en mi equipo y en el proyecto*”.

Le conté a mi padre que había consultado el tema con un par de gurús y que me habían dicho que sí, que el proyecto era posible. Me respondió con ironía ¡Seguro! y tuve que explicárselo mejor: “*Me han dicho todo lo contrario, pero sigo pensando que se puede hacer ¿Por qué? Porque son gurús, no empresarios. El gurú explica las cosas después de que hayan ocurrido. Los empresarios las hacemos. Estoy convencido de que lo podemos hacer. Estoy dispuesto a ir al banco, endeudarme y comprar la empresa, y te recomiendo que tú hagas lo mismo*”. Mi padre me vio tan convencido que se puso de mi parte en el dilema entre vender la empresa o comprarla para abordar la internacionalización.

El dilema se resuelve: la familia Michavila compra la empresa y se lanza a un proceso de internacionalización. La nueva visión para esta etapa es convertir Torrecid en la multinacional líder del sector cerámico potenciando la exportación y buscando países dónde instalarse. Se localizan clientes potenciales en Europa y en el mundo para ofrecer servicios y soluciones que les proporcionen ventajas competitivas.



Durante los ochenta y principios de los noventa, mi padre estaba absorbido por su trabajo, en el que llegó a ser Teniente General del Ejército del Aire. Eso dejaba en mi ámbito y en el de mi equipo la toma de decisiones y tengo que reconocer que en los momentos difíciles siempre las apoyó. Una vez diseñado el nuevo plan estratégico y el nuevo objetivo de la internacionalización, en 1991 hicimos la segunda reunión del cambio. Reuní a más de treinta personas de mi equipo y entonces les pregunté: “¿Dónde está Torrecid?”. Todos hablaron del cambio efectuado y de los buenos resultados, del liderazgo en España, de los avances tecnológico de Torrecid... Me quedé muy sorprendido y dije: “¡Pero bueno señores! ¿Qué significa ser el líder en España? ¿Qué es España comparado con Europa? ¿Qué es Europa comparado con el resto del mundo?”. Y les anuncié nuestro nuevo objetivo: internacionalizarnos e introducirnos en otros mercados y en otros países para convertirnos en líderes mundiales en el sector cerámico.

¿Cómo hacerlo? No exportábamos apenas nada y nuestro marketing de empresa nacional era bueno, pero en el extranjero no nos conocía casi nadie. Consulté y me dijeron: “Federico, vas a tener que salir fuera con precios bajos”. Torrecid había dejado de ser el fabricante más barato de España, para pasar a ser el que ofrecía el mayor valor añadido. Me negaba a salir fuera con un producto innovador a bajo precio. No existían las tecnologías que hay ahora y utilizábamos el fax para enviar nuestra información a las fábricas de cerámica de Europa y América. Solicitábamos una reunión con el presidente o el director general, les explicábamos que teníamos una tecnología revolucionaria, la monococción porosa, y les ofrecíamos la posibilidad de convertirse en una empresa mucho más rentable, mucho más productiva que sus competidores.

Nos instalamos en Italia en 1989. Los italianos eran en aquel momento los líderes tecnológicos del sector cerámico. Tenía claro que, si éramos capaces de competir con ellos, seríamos los líderes mundiales. En 1990 nos metimos en Portugal y en 1992 en México. En México, estaba todo preparado para arrancar la planta a falta de la energía. Me informan de que el funcionario de turno tiene el permiso bajo una pila de expedientes y que dice que puede tardar un año o dos en darle el visto bueno salvo que le demos algo. Me llama nuestro abogado de allí para pedirme que aplase el viaje previsto porque, a menos que se “pague”, no lograríamos el permiso en los siete días que faltaban para la inauguración oficial de la planta. “No, ¡claro que no se paga!” le dije. “Entonces no empezará”, me



"HAY QUE ASUMIR
QUE SIEMPRE HAY QUE
ESTAR CAMBIANDO
PORQUE CAMBIAN
LOS MERCADOS,
LOS CLIENTES,
LAS TENDENCIAS
DE FUTURO, LA
COMPETENCIA, Y LAS
NUEVAS TECNOLOGÍAS"

Federico Michavila.
Torrecid



contestó. Y le dije: “*Sí, sí. Vas a llamar a ese señor y le dices que llego a México dentro de dos días y que si no se puede inaugurar la planta el día previsto iniciamos un proceso penal contra él y, si hace falta, llego hasta el presidente de México*”. Cuando llegué teníamos energía y comenzamos a producir en México.

Un año después comenzamos en Brasil, un gigante también en la actividad del sector cerámico. En el 95 dimos el primer paso en Asia con la entrada en Indonesia. En 1999, fundamos Chilches Materials, procesando materias primas, entre ellas el circonio, una de las más importantes. Nos íbamos metiendo en distintos países, con distintas culturas, religiones, idiomas... Necesitábamos unos principios comunes, que al final eran nuestros valores. Estaban definidos en nuestra forma de actuar pero no estaban escritos. Decidimos escribir lo que estábamos haciendo para que las nuevas incorporaciones a la empresa tuviesen muy clara la visión, la misión y los valores. Había que transmitirlo a todo el mundo y buscar obsesivamente líderes en cada país. Está claro: la gente es la que hace las cosas. Si no hay líderes, no hay equipos y no se consigue nada. Estábamos lanzando el Torrecid Way...

A principios de los 90 mi padre se retiró del Ejército del Aire siendo el máximo responsable, jefe del Estado Mayor de las Fuerzas Aéreas, tras transformarlo y renovarlo sustancialmente. Teníamos formas parecidas y a veces distintas de ver las cosas ya que proveníamos de experiencias diferentes, pero al final el último responsable era yo y debía tomar las decisiones para que la empresa continuara con su expansión y su crecimiento. En el año 2000 teníamos presencia en siete países y estábamos ya entre los cinco primeros productores del mundo. Pero surgieron unas discrepancias con mi padre por mi forma tan diferente de la tradicional de tomar decisiones y dirigir la empresa. Él pensaba que crecíamos demasiado rápido y asumiendo muchos riesgos. Yo tuve mis dudas, pero un artículo de Jack Welch, presidente y consejero delegado de General Electric, en el que expresaba conceptos e ideas que se parecían a las mías, me dieron la fuerza necesaria para reafirmarme en mis ideas y decirle que si cambiaba las cosas cumpliría mi tercera condición y me iría. Finalmente presenté mi dimisión y me fui. Pero el equipo me apoyó totalmente y me dio ánimos y fuerzas pidiéndome que volviese porque yo era su líder y les hacía mucha falta para el éxito del proyecto. Mi padre también me pidió que volviera y lo hice, pero con la condición de comprar la mayoría de



las acciones de la empresa para evitar más discusiones de ese tipo en el futuro. A mi padre le costó entenderlo, pero lo aceptó. En aquel momento no pensó ni como general ni como empresario, sino como padre, porque sabía que podía perder a un hijo...

Me endeudé hasta las cejas para comprar la mayoría de las acciones, demostrando que creía totalmente en mi equipo y en el futuro del proyecto. Al poco tiempo, mi padre se dio cuenta de que las cosas funcionaban mejor y lo cierto es que ahora es mi mayor fan y esta es mi mayor satisfacción, el haber recibido su apoyo y su confianza plena.

Federico Michavila se apoyó en su nueva fuerza accionarial para lanzar un nuevo cambio: profundizar en la cultura de la innovación, evolucionar en los sistemas de marketing y crecer mediante la compra de otras empresas. Torrecid apuesta por la decoración digital, establece alianzas con empresas de maquinaria y clientes estratégicos para implementar las innovaciones, y consolida una organización más ágil y plana, con una mínima burocracia, para ganar en rapidez y competitividad.

Con el control en la mano, convoqué la tercera reunión del cambio en Torrecid para hacer un nuevo análisis de la situación. Ahí es donde asumimos que el cambio debe ser constante, que siempre hay que estar cambiando. Que cambian los mercados, los clientes, las tendencias de futuro, la competencia, y las nuevas tecnologías. Nos preguntamos: *¿Cómo debemos prepararnos para empezar a jugar de nuevo? ¿Qué aspectos valoran realmente los clientes? ¿Tenemos bastante cartera de servicios o tenemos que hacer más cosas?''*

Sin haber conseguido todavía ser el líder mundial en cerámica, nos propusimos ser líderes mundiales en todos los sectores y mercados en los que estuviéramos presentes. Teníamos que anticipar el futuro y provocar un cambio en nuestro modelo de valor, eliminando todo lo que no aportase valor y maximizando el valor ofrecido a nuestros clientes. Creíamos en una estrategia de diferenciación a través de la innovación para crear una marca potente y conseguir el liderazgo mundial. Lo conseguimos con el cambio, con una cultura de innovación, con un marketing evolucionado, y sabiendo que el cliente del siglo XXI

quiere productos y servicios excelentes, soluciones personalizadas y proveedores rápidos. También decidimos que, una vez limitado el margen del crecimiento orgánico, debíamos crecer también mediante la compra de competidores y de empresas complementarias.

Éramos conscientes de que Torrecid debía evolucionar más rápido que el entorno. Existen dos tipos de empresas: las rápidas y las muertas. Nuestra primera decisión fue instalarnos en China en el año 2000 cuando ningún competidor nuestro se había atrevido a fabricar en ese país. En 2002 compramos Eracles, una empresa italiana de revestimientos de bolas, y Glazura, firma de la República Checa con 75 años de antigüedad que tenía tecnologías distintas como la división de metales preciosos y productos especiales. En 2003 entramos en Tailandia. En 2004 lanzamos otro cambio tecnológico fundamental: la digitalización de la decoración de la cerámica. Desarrollamos y patentamos las tintas y firmamos alianzas con empresas para lanzar estos nuevos sistemas de trabajo. Tuvimos que vencer la resistencia de algunos fabricantes de maquinaria italianos que me decían: *“Federico estás loco. Sabes de esmaltes pero de máquinas no tienes ni idea...”*. Todo eran pegas y decidimos buscar la solución en otros sectores. Nos unimos a una empresa austro-italiana que operaba en varios países y era líder en impresión digital en artes gráficas. Les propusimos diseñar una máquina digital para decorar cerámica. Les gustó la idea, creamos un equipo conjunto y resolvimos el tema: lanzamos la primera máquina en el sector cerámico en 2004. Hoy hay más de 6.000 máquinas digitales instaladas en todo el mundo.

En 2004 nos establecemos en el Reino Unido y en Polonia. Un año después adquirimos Surcotech, una empresa británica especializada en productos de metales preciosos de altísimo nivel y que trabaja para distintos sectores. También compramos en 2005 Colores Cerámicos de Tortosa y Reimbold & Strick, una firma familiar alemana con 120 años de experiencia que estaba en la tercera generación. Ese mismo año nos establecimos en Taiwan. Seguimos avanzando y fundamos Digital Service Ceramic para dar un servicio integral a todos nuestros clientes en el mundo con toda la tecnología digital altamente innovadora que habíamos desarrollado.

Torrecid aprovecha la crisis para aumentar las distancias con sus competidores. Lanza el slimcid y el slimcid-floor.



También, nuevos efectos digitales cerámicos. La firma se diversifica hacia otros sectores como el vidrio, el plástico y las pinturas, ofreciendo nuevas tecnologías e innovaciones.

Llegaron los años de la crisis, desde el 2007 hasta hoy. Reuní al equipo y dije: *“La mala noticia es que parece que la crisis será muy fuerte y duradera; la buena noticia para nosotros es que estamos acostumbrados a trabajar en épocas de crisis y sacar ventaja a nuestros competidores. Frente a los que defienden que hay dos maneras de dirigir una empresa -en tiempo de crisis o en tiempo de expansión- nosotros pensamos que solo hay una forma de dirigir: ¡Hacerlo bien! Si nuestros competidores están parados, es el momento de avanzar”*.

En tiempos de crisis tienes menos margen para cometer errores. Nuestra competencia redujo personal, recortó innovación, simplificó el servicio. Nosotros hicimos todo lo contrario. Era nuestra oportunidad para dejar de estar entre los tres primeros y lanzarnos a conseguir el liderazgo: vamos a ofrecer más innovación, más servicio, más marketing, ... Era una jugada de mucho riesgo porque durante esos años nos instalamos en once países más, pero funcionaba.

La clave de este avance ha sido nuestra estrecha relación con los fabricantes de cerámica y de maquinaria, lo que se ha traducido en una innovación constante. Recientemente, hemos lanzado Slimcid, una cerámica de 4 o 5 milímetros de espesor, con formatos más grandes de 1,5x3 m, que no pesa y que se puede instalar en cualquier lugar, incluso techos. Hemos creado nuevos diseños digitales y el esmaltado digital completo. Con otras palabras: hemos conseguido que todo el proceso productivo cerámico sea digital. Es una gran revolución que, además, nos permite entrar en sectores como el vidrio, los plásticos y las pinturas, entre otros.

Durante la crisis continuamos nuestro proceso de internacionalización. La India (2008), Marruecos (2008), Turquía (2009), Vietnam (2009), Rusia (2010). En 2011, Dubái y Colombia, Malasia en 2012, Corea y Estados Unidos en el 2013, Sudáfrica y Bangladesh en 2014, y Japón en 2015. Estamos en 10 países de Asia...lo cual no es muy común. Torrecid creció mientras nuestra competencia se había estancado. Estamos en 26 países, hemos mantenido el paso en la innovación y hoy estamos considerados como el líder mundial y el más innovador de nuestro sector. Ha sido un proceso de transformación radical: éramos una pequeña empresa química y hemos evolucionado, gracias a la apuesta por



la innovación, hasta convertirnos en una firma líder en todo el mundo, colaborando siempre con nuestros clientes del sector cerámico.

En su constante esfuerzo por diferenciarse y por ayudar más a sus clientes, Michavila lidera la evolución de su empresa hacia el mundo de la moda con el objetivo de ser capaz de marcar las tendencias en el sector cerámico y del vidrio. La decoración digital cerámica y las cerámicas extrafinas fueron sus billetes para ese viaje. Nace el Style-cid.

Un ejemplo que ilustra nuestro espíritu es el Style-cid, una idea concebida para acabar de ganar a nuestros competidores más fuertes. En 2004, un domingo mientras comía una paella tranquilamente en casa, vi en el telediario un desfile de moda de Armani. “Ah! este mundo es mucho más interesante que el mío; estoy en el mundo de la química y la ingeniería, mientras la moda es el mundo del diseño, los colores, la creatividad, la fantasía..., ¡es todo tan distinto!

Al día siguiente viajé a Italia para asistir a la Feria. Me pareció que nuestro stand estaba “muerto”. No me decía nada y tenía la sensación de estar ofreciendo una cerámica aburrida. Le dije a mi equipo: “Tenemos que vender lo que vende Armani, hacer soñar a la gente. Hay muchas personas en ese mundo dispuestas a pagar más dinero por tener algo diferente y que está de moda. El color, la tendencia, etcétera. Eso es lo que nos falta. Estamos demasiado enfocados en la tecnología y eso solo no basta. Tenemos que introducir el concepto de Style-cid, la mezcla de alta tecnología de innovación con diseño y alta creatividad, con un estilo excepcional, exquisito..., lo que unido a nuestra cultura de empresa nos va a permitir diferenciarnos todavía más de nuestra competencia.

Con Style-cid empezamos a crear ambientes, a provocar los sueños de nuestros clientes, lo mismo que un diseñador de moda. Dejamos de presentar paneles aburridos y pasamos a exhibir ambientes distintos, atmósferas, tendencias. Logramos competir con los italianos, los más creativos. Pero es que los españoles también lo somos.

Tuve la suerte de conocer en el Foro Mundial de Marketing y Ventas a Philip Kotler, el padre del marketing moderno. Me pidieron que lo presentara. Era la estrella invitada y, para mí, presentarlo era un orgullo y una satisfacción. Normalmente, los presentadores hablan 15 minutos de su propia empresa y muy poco del conferenciante, con lo que aburren al auditorio, en este caso entre



"LA ESTRATEGIA
ES CREAR SIEMPRE
NEGOCIOS ÉTICOS,
DONDE LAS PERSONAS
SE ILUSIONEN
Y SE REALICEN
COMPROMETIDAS CON
UN PROYECTO COMÚN"

Federico Michavila.
Torrecid



4.000 y 5.000 personas, porque todos esperan a la estrella invitada. Me atraía la idea de presentarlo pero sin aburrir a la gente, por lo que pensé en ser muy escueto hablando de Torrecid y tratar de que fuera él quien nos mencionara. Nos reunimos diez minutos antes del acto. Se me ocurrió la idea de hablarle del cambio en Torrecid explicándole que habíamos pasado de ser una empresa química a una empresa de moda. Le gustó tanto la historia de la empresa, esa capacidad de reinventarse y transformarse en una empresa de moda, que comenzó su intervención hablando de Torrecid como yo pretendía, sorprendiendo a todo el auditorio ya que es algo totalmente inusual, causando un gran impacto y una muy buena publicidad para el Grupo... ¡y gratis!

En una de las últimas Ferias de Valencia, el entonces Príncipe Felipe pasó por nuestro *stand*. Protocolo nos dijo que teníamos treinta segundos para saludar. Había coincidido con él meses antes en otro foro y, al percibir su interés, le había prometido una demostración de cómo era la nueva cerámica. Así que, al llegar a nuestro *stand* de 650 metros cuadrados, nos saltamos el protocolo y lo recorrimos con detalle. Al llegar a una sala, se apagaron las luces y la seguridad se asustó un poco. Entonces se encendieron las luces de la retroiluminación de los azulejos. Ante la sorpresa del Príncipe, le dije: *“Si Alteza, la nueva cerámica se fabrica en grandes formatos que no pesan, es flexible... y ya no es opaca, se puede retroiluminar”*. Al salir, le dijo al ministro de Industria: *“Estas son las empresas que promocionan la Marca España”*. Y a mí: *“Tienes que hacer más publicidad para dar a conocer todas estas innovaciones”*.

Nuestros diseñadores disfrutaban haciendo productos, recreando la naturaleza con productos cerámicos que tiene características técnicas mucho mejores. Los arquitectos han descubierto la nueva cerámica. La cerámica anterior no tenía estilo, no tenía diseño. Hemos conseguido que el arquitecto, el interiorista, cuando quiere diseñar un espacio piense en la cerámica.

Nunca dejamos de innovar. Hemos entrado en el sector de materiales de construcción con nuevos pigmentos y nuevos productos, en el sector del vidrio, donde decoramos y hacemos también productos especiales, en el plástico, etcétera. Trabajamos con el sector de automoción, energético, electrodoméstico, cerámica avanzada...

Tengo otra anécdota muy buena con Jack Welch, el hombre que en veinte años transformó, cambió y reestructuró General Electric. Un líder extraordinario, durísimo y admirado, gran defensor de la ética de los negocios. Cuando lo



conocí me di cuenta de que tenía una increíble ética, eso de lo que hoy se habla tanto y se cumple tan poco. También fue una persona fundamental en la historia de Torrecid ya que me ayudó con la lectura de su artículo a tomar la decisión más difícil de mi vida, comprar la mayoría de las acciones de la empresa familiar. En 2011, él impartió un programa para cien directivos en Florida. Logré asistir y pude comprobar que era como yo creía: ideas claras, simple, directo y muy intuitivo. Los asistentes eran líderes empresariales norteamericanos, asiáticos, europeos y algunos sudamericanos, procedentes en su mayoría de grandes empresas. En un momento determinado de la sesión lanzó una pregunta: *¿A qué nivel de importancia pondrían los departamentos de recursos humanos y financiero? ¿Uno encima del otro?, ¿Iguales?* Cada uno daba su opinión. Pulsé el botón casi de forma instintiva y como nos llamábamos todos por el nombre, le dije: *“Jack, en nuestra empresa los dos departamentos son fundamentales, pero consideramos que recursos humanos tiene que estar por encima, porque si tienes un buen departamento de recursos humanos tendrás una buena gente en producción, en finanzas, en todo”*. Y me contestó: *“¿Sí señor, estoy totalmente de acuerdo!”*. Me animé con su respuesta y volví a intervenir. Jack estaba encantado y yo estaba disfrutando. Ese diálogo creó una relación muy especial entre los dos... Cuando le decía que había transformado Torrecid en una empresa de moda se quedó impresionado. Decía al auditorio: *“Es un ejemplo de cómo tenéis que reinventar la empresa”*. Llegó un momento en que todos creían que nos conocíamos de antes. Mi ídolo me ponía de ejemplo ante grandes multinacionales. El último día, a la hora de despedirse me abrazó y me dijo: *“Gracias por venir Federico y por tus acertadas aportaciones”*. Me facilitó su correo electrónico y su teléfono: *“Lláname cuando quieras para lo que necesites”*. Al regresar, le envié unas botellas de vino español y me sorprendió con este correo:

“Gracias Federico por las seis maravillosas botellas de vino. Yo también disfruté estando contigo en Palm Beach. Tu espíritu y tus valiosas aportaciones ayudaron a hacer exitosa la sesión para muchos de nosotros. Como te dije eres uno de los hombres de negocio con cuyos comentarios estoy más de acuerdo. Tienes un perfecto entendimiento de cada uno de los aspectos del mundo de los negocios a nivel global y fue un verdadero honor y un placer escucharte. Espero que nuestros caminos se crucen de nuevo y que continúes con los éxitos y tengas un perfecto verano. Con admiración, Jack”.

La verdad es que este es el mejor premio que he recibido durante mi trayectoria como empresario.





También tuve la suerte de conocer en un curso de gestión a Peter Drucker, padre del management, y cuyos libros me ayudaron a entender el liderazgo. El creía en el liderazgo en las organizaciones y decía que lo más importante son los clientes. Sin clientes no hay negocio. Me sorprendió cuando le oí decir: “*He sido asesor de grandes multinacionales y de presidentes del Gobierno. Pero siempre que he querido hacer un negocio, me he arruinado*”. Él sabía aconsejar, no era un empresario. Cada persona vale para una cosa. Por eso, lo importante es estar en lo que a ti te gusta y para lo que tú tienes mejores cualidades.

El presidente de Torrecid tiene obsesión por las personas y es un firme defensor de la ética en los negocios. Para enfrentarse al futuro, considera imprescindible crear negocios éticos donde las personas se ilusionen, crezcan y se realicen comprometiéndose con un proyecto común.

Hoy, como ayer, la estrategia del Grupo Torrecid es crear siempre negocios éticos, donde las personas crezcan, se ilusionen y se realicen comprometidas con un proyecto común. Los políticos deberían prestar más atención a lo que dicen las empresas y las personas innovadoras, que son los que impulsan el cambio. Hay que ser más rápido innovando que la competencia copiando, especialmente en China, donde tenemos cientos de competidores. Solo en China hay un mercado de 7.000 millones de metros cuadrados de cerámica, mientras en España apenas se llega a 400 millones. Hay provincias chinas donde se producen 1.300 millones de metros cuadrados al año. De hecho estamos en más de 10 provincias en ese país. China es un mundo e implantarse allí fue una decisión complicada, pero fundamental. Cualquier innovación que lanzábamos, la copiaban a los cuatro días. Son muy rápidos. Pero hemos llegado a establecer allí relaciones de largo plazo.

En los actuales mercados las empresas necesitan liderazgo, innovación y globalización. En Torrecid pensamos globalmente y actuamos localmente, hay un flujo constante de personas, productos y servicios, tecnología y conocimientos. Para nosotros la globalización es un camino, no una tendencia pasajera. No hay que buscar solo el coste de las materias primas o los flujos financieros; son más importantes los recursos humanos, la información, identificar a los líderes de cada país, aprovechar su capital intelectual, y mover los recursos

en función de las capacidades. Es muy difícil, casi imposible, globalizarse al 100%. Una empresa globalizada no tiene sede central, no tiene que ver con la cultura de cada país. Prima el vínculo sobre la estructura.

En el proceso de globalización de Torrecid hubo cinco fases. Primera, ganar el liderazgo en el país de origen a través de la diferenciación y no del precio. Segunda, exportar productos y servicios. Tercera, establecer sedes comerciales técnicas y de desarrollo en países estratégicos. Cuarta, implantar centros productivos e intercambiar productos entre sedes. Y quinta, intercambio de personas, conocimientos, tecnologías, innovación y capitales. El modelo de éxito que hemos tenido en España lo hemos ido trasladando a todos los sitios. En todos los países contratamos personas sin experiencia, con la carrera recién terminada, y los educamos en filosofía de empresa, cultura, tecnología, management, etcétera. En el Grupo siempre hemos tenido obsesión por las personas. Son las personas las que cambian las cosas y buscamos siempre los mejores líderes. Son las personas las que hacen la innovación y el marketing, la productividad y la competitividad y las que superan las crisis. Las crisis siempre son una oportunidad, nunca un problema. Esa ha sido nuestra fórmula para crear una marca global y con la que luchamos a diario para mantener el liderazgo mundial.

Esta es una historia de pasión, de gente que cree en un proyecto, de lograr involucrar a tantas personas, tan distintas: los indios, los chinos, los brasileños... Cuando vienen a nuestras ferias, parece la Torre de Babel. Personas de todos los continentes unidas por el espíritu Torrecid. Ellos representan nuestra cultura, nuestros valores, que son universales y puede vivirlos cualquier persona de cualquier país. Desde luego, si no tienen ética no pueden estar con nosotros. Es un orgullo haber conseguido este liderazgo teniendo siempre un comportamiento ético. No es fácil hacerlo, pero el que quiera cumplir los objetivos saltándose las normas se va a la calle, sea quien sea.

Y nuestros clientes están satisfechos y saben que trabajan con nosotros porque les gusta nuestro servicio, nuestro compromiso, nuestra innovación y están tranquilos porque saben que somos éticos. En un momento en el que el mundo en general está tan falto de valores es bueno e importante mantener esa bandera. En las últimas tres décadas mantener nuestro estilo nos ha llevado a perder algún cliente y a perder oportunidades, pero nos ha hecho más



fuertes. Los que se confían y cogen el atajo terminan pagándolo.

En la raíz de estos valores está la educación que me dieron mis padres. Mi padre, excelente militar y persona austera, siempre nos inculcó una serie de valores y principios. No podemos cambiar el mundo pero sí podemos cambiar nuestro entorno. Estoy muy orgulloso de haber conseguido el liderazgo respetando las normas y la ética. La ética es rentable. No se enseña. Se practica, se vive: el que a los 18 años no sabe distinguir entre el bien y el mal, tiene un problema y no se lo van a resolver en la universidad. Es una cuestión de convicciones.

Mi hermano Miguel ha estado todos estos años conmigo y, aunque hemos tenido algunas diferencias, al final siempre me ha apoyado y ha estado a mi lado.

En ningún momento pensé que mi apuesta al comprar la empresa fuese a salir mal porque sabía que no me iba a rendir nunca. Me puedo equivocar pero corrijo. A veces me caigo, pero me levanto y sigo corriendo más rápido. Si estás convencido de que quieres conseguir un sueño, la constancia y la tenacidad te llevan a alcanzarlo. Es cierto: me endeudé muchísimo pero yo estaba seguro de que el proyecto era viable. Tengo mucha seguridad en mis convicciones y soy bastante intuitivo. Si la intuición es muy fuerte, sigo a la intuición porque normalmente acierto. De hecho, llego antes a las soluciones por instinto que racionalmente... y Torrecid es un buen ejemplo para demostrarlo: de ser una microempresa en 1978, sin tecnología, sin tamaño, la última del sector... a líder mundial. Algunos llegaron a pensar que estaba loco. Y es que, para ser un empresario diferente, hay que tener un poquito de locura pero con los pies en el suelo.

En la empresa he trabajado mucho pero me he divertido mucho también y estoy disfrutando unos años extraordinarios viviendo la historia de Torrecid. Es una historia de Liderazgo, Innovación, Cambio, Equipo, Servicio y Globalización...pero sobre todo es la historia de miles de personas con distintas nacionalidades, culturas, religiones e idiomas que están unidas por unos principios y valores comunes y universales y que creen con pasión en un proyecto común llamado Torrecid. Y es con todos ellos, junto con mi familia, mi padre y mi hermano Miguel, con los que continuamos escribiendo la historia de una pequeña empresa familiar que se ha convertido en una multinacional globalizada y líder mundial de su sector. ■

LOS QUE
DEJAN
HUELLA

14 de 20

Juan
Molins

CEMENTOS MOLINS

Vicepresidente primero



**Fundada en 1928 por
Joan Molins Parera y
su hijo Joaquim Molins**

Figueres, Cementos

Molins ha contribuido a escribir, a caballo entre dos siglos, una historia de éxito en el sector cementero español.

Prudencia, rigor, austeridad y un arraigado sentido familiar de independencia, han permitido a la empresa eludir los embates de los grandes inversores internacionales y posicionarse como la gran multinacional española del cemento.

Juan Molins Amat, vicepresidente primero y consejero delegado hasta junio de 2015, recorre la historia de este singular grupo que tiene una sólida presencia internacional que comparte y gestiona con diferentes accionistas.



Mi abuelo Juan Molins Parera fue alcalde de Pallejà entre 1906 y 1923, poseía una medalla al mérito militar y saludó a Alfonso XII cuando pasó por el pueblo. Fabricaba cal desde finales del siglo XIX gracias a una cantera de caliza y a una pequeña instalación de hornos verticales. La cal viva que se extraía al fundir la roca caliza, mezclada con agua y arena, producía el mortero, un elemento fundamental para la construcción en aquella época. En 1914, Juan Molins tenía fábricas de cal en Pallejà y Vallirana. Su hijo mayor, Francesc, debió pensar que el negocio no era muy bueno porque se dedicó a la construcción y con notable éxito. Al hijo menor, Joaquín Molins Figueras, le gustó y empezó a desarrollarlo a su manera.

Era un hombre muy activo al que le gustaba emprender. Fue gerente de Sanson de 1921 a 1928. Suya fue la construcción de la chimenea de hormigón armado más alta, un proyecto de Alfonso Peña, catedrático en la Escuela de Caminos de Madrid y luego ministro del primer gobierno de Franco. En 1928, Juan Molins Parera y su hijo Joaquín Molins Figueres fundaron Cementos Molins. Compraron varias patentes a Lafarge, ya entonces primer productor mundial de cemento, y comenzaron a fabricar cemento fundido, lo que hoy conocemos como cemento aluminoso. Joan Molins Parera murió en 1932. Los años pasaron rápido y la empresa crecía despacito. Con la guerra, toda la familia salió de Barcelona y la fábrica fue colectivizada. Mi abuelo Joaquín era un hombre al que le gustaba hacer cosas y en esos tres años estuvo en Burgos y en San Sebastián, y montó una empresa textil. Era un hombre creativo, sencillo y que se relacionaba muy bien. En Barcelona, había fundado y presidido la Peña Rhin, que organizaba la Fórmula 1 de los años 20. Logró que prolongaran la Diagonal para completar un circuito de autos que en aquella época era fabuloso. A las carreras de Peña Rhin asistían casi 500.000 personas, eran los años de Ascari, Fangio, Villolosi...

Después de la guerra, mi abuelo logró con esfuerzo dar continuidad a la empresa cementera. Tenía pocos medios, pero hay dos anécdotas que reflejan su personalidad. Una, que consiguió con el Banco de Roma, un crédito para la compañía y la garantía era su propio seguro de vida. El banco pensó: “Si este hombre vive, nos pagarán, y si muere, cobraremos del seguro”. Era un hombre que convencía. Para importar una cosa había que exportar otra. Mi abuelo

compró unas minas de plomo en la Costa Brava, de forma que exportábamos plomo y comprábamos bauxita. Necesitábamos carbón para los hornos y compró unas minas en Cistierna, en León.

En 1942 entramos en la Bolsa de Barcelona, y desde ese año estamos en bolsa, es decir, somos una empresa familiar pero que, casi desde el principio, estamos en bolsa aunque con poco capital flotante. Había pocos accionistas y siempre hemos sido transparentes y hemos llevado las cuentas y la información según los reglamentos de bolsa.

Tras el cemento aluminoso, se inició la producción de cemento Portland. En esos años se incorporaron ya sus dos hijos: Juan, mi padre, y Casimiro, fundador y presidente de Banco Atlántico después. Los criterios con los que se actuaba eran prudencia en la gestión y máxima atención a los posibles ahorros. Mi abuelo siempre tuvo en la cabeza que él no había estudiado pero que sus hijos tenían que estudiar. Pensó que un ingeniero de Caminos iría bien para vender. Hay anécdotas curiosas... Mi padre, cuando ingresó en la Administración Pública, la primera orden que dio fue prohibir a los contratistas que usaran el Cemento Molins. Aquello representaba un estilo diferente. También contaba que mi abuelo construía los muros a ojo y no se cayó nunca ninguno. El primero que calculó mi padre era un muro con mucha armadura y el abuelo le dijo: “¿Y para eso te he enviado a Madrid a estudiar tantos años?”. Casimiro estudió abogacía y se incorporaron a la empresa los dos.

El periodo comprendido entre 1960 y 1975 es el del aumento de la producción y la modernización de Cementos Molins. El Plan de estabilización y los primeros contactos con la Comunidad Económica Europea permitieron aumentar la producción, la eficiencia y la competitividad. Un proyecto de fusión a tres bandas quedó descartado.

El crecimiento de la empresa avanza en los años sesenta, con la liberalización de la economía española y los planes de desarrollo. Hicimos un primer horno en el año 1962. El sector cementero es conservador pero, si un fabricante pone un horno, se desencadena una avalancha de hornos. Si el competidor no lo pone, deja de vender o disminuye su presencia en el mercado. Hicimos un segundo



horno en 1969. Nuestra cementera era la última que había nacido en Cataluña. Las otras cementeras “de familia” habían nacido hacia 1910 y nosotros más tarde. Quizá por eso, teníamos cierto complejo de que íbamos un poco detrás. Pero el dinamismo del abuelo y las circunstancias familiares nos permitieron crecer más que los otros. En los 70 vivimos un momento interesante... En el sector había tres familias y estaba de moda hablar de fusiones. Los gestores, Santiago Fradera, José Antonio Rumeu Delás y Casimiro Molins, eran muy amigos. El estudio de la fusión nos lo llevaba Antonio Valero, profesor del IESE. Daba la sensación de que todos estaban encantados con la fusión pero mi abuelo dijo: *“Mejor solos que con ellos”*. Aquellas conversaciones fueron el embrión de Uniland. Antonio Valero, hombre muy preparado, optimista y que confiaba en lo que decía, se citó con mi abuelo para tratar de convencerle de las ventajas de la fusión. Cada uno por su lado, pensaban que serían capaces de convencer al otro con sus argumentos. No lo lograron y no participamos en la fusión. La empresa siguió creciendo en España y en 1974 pusimos en funcionamiento el quinto horno.



“NOS HEMOS
SENTIDO UNA
EMPRESA
PEQUEÑA, SIN
MUCHA GENTE,
QUE VA POR EL
MUNDO CON
ALTAS DOSIS DE
PRUDENCIA Y SIN
ENDEUDARNOS”

Juan Molins.
Cementos Molins



Eso desencadenó también otra “carrera” de hornos. Eran años en que el precio del cemento estaba controlado. Había un diálogo fluido con la administración y estudiamos con ellos el futuro del consumo del cemento, cosa que hasta ese momento no se había realizado nunca. Un estudio de MetraSeis estimó que las previsiones de consumo de cemento pasarían de 25 a 35 millones de toneladas en muy poco tiempo. La administración nos exigió un aumento de la capacidad de producción. La crisis del petróleo demostró que los cálculos no eran buenos y el consumo de cemento, que tenía que llegar a 35 millones de toneladas, bajó a 18 millones.

Yo entré en el consejo de Cementos Molins en 1967, después de haber estudiado también Ingeniería de Caminos. Para entrar en la empresa había que tener los estudios acabados. La idea era que trabajáramos fuera unos años y luego, si nos necesitaban, podíamos entrar en la compañía. La misma experiencia que vivieron mis hermanos y mis primos. Somos 11 hermanos, mis primos son 6, y el abuelo contrajo un segundo matrimonio en 1962. Ahora ya somos 230 accionistas...

La crisis económica que se inició en 1975 atrapó a España en plena transición política. La brutal caída de la demanda interna de cemento obligó a las empresas a buscar nuevos mercados a los que exportar y a invertir en centros de producción en otros países.

Mi abuelo falleció en 1976 y entonces mi padre, Juan Molins Ribot, accedió a la Presidencia. Pocos años más tarde la empresa comenzó la expansión geográfica y la diversificación de productos.

Con el exceso de capacidad, sobraban fábricas en España y giramos la vista hacia la exportación. Fue una experiencia muy interesante. Buscamos soluciones para paliar los efectos de la situación económica interior. Fundamos Imextrasa (Importaciones, Exportaciones y Transportes) y participamos en el nacimiento de Hispacemen, una sociedad exportadora promovida por casi todas las cementeras españolas. Llegó a vender 8 millones de toneladas y, en su momento, fue la mayor exportadora de cemento del mundo. Aquella experiencia nos permitió abrirnos al exterior y entrar en contacto con el negocio mundial del cemento: Arabia Saudita, Venezuela, Estados Unidos, Egipto, el Norte de África..., en



1978 exportábamos casi el 80% de la producción, algo impensable unos años antes. Comprobamos que el cemento viaja mal en camión pero viaja bien en barco. Comenzó una nueva etapa con nuevas experiencias y aprendizajes. Invertimos con otros colegas en la Nigerian Spanish Cement y lo perdimos todo. Nos incautaron un barco-silo que habíamos enviado a Alejandría. No es fácil hacer cosas en el exterior. Invertir junto a más gente tiene el inconveniente de que cada uno piensa que el otro se ha de ocupar más, y que si se pierde, el otro perderá más dinero. Al final, ningún socio se siente responsable. Pero aprendimos mucho.

Iniciamos la exportación de cemento a Argentina, donde el sector estaba liderado por *Loma Negra*, un grupo local muy importante. *Loma Negra* informó a sus clientes de que si alguno compraba cemento de importación, nunca más le volverían a vender cemento. Nos lo tomamos en broma pero, efectivamente, nadie nos compró y no vendimos un saco. Nos dimos cuenta de que no se podía exportar cemento a Argentina, pero que fabricarlo debía de ser un buen negocio. En 1980, junto a Uniland iniciamos nuestra aventura internacional con la compra del 51% de Cementos de Avellaneda. Lo hicimos con la máxima discreción, pues el Gobierno tenía que autorizar la inversión porque era capital no argentino y se tenía que hacer muy en secreto. Esta operación ilustra bien nuestro *modus operandi*. Nos hemos sentido siempre una empresa pequeña, sin mucha gente y que va por el mundo con mucha prudencia. Normalmente, hemos hecho inversiones pequeñas, asociados al 50%, algo poco habitual, y nos ha ido bien. Poco a poco fuimos comprando más acciones a los otros accionistas de Avellaneda. Nos gusta actuar con prudencia, mejorar las instalaciones industriales y no endeudarnos...

Con Uniland también compramos poco después en Uruguay una filial de una cementera americana importante en la época que había suspendido pagos... Mientras los americanos se mantuvieron como accionistas, el gobierno uruguayo pensaba que podían cerrar la fábrica y respetaba su funcionamiento. No pasaba nada. El día que se enteraron que la había comprado un inversor extranjero, el alcalde de Montevideo nos llamó y nos dijo: “*Señores, en una semana esta fábrica está cerrada, hagan una inversión, aquí no pueden generar tanto polvo, esta fábrica es muy vieja.*” Hicimos una fábrica nueva en la cantera y las instalaciones de la capital tenemos a gala haberlas convertido en un modelo de sostenibilidad.





En un momento determinado Uniland cambió de accionistas. La familia y el consejo estaban muy divididos y, al final, vendieron. Ganaron muchísimo dinero porque se desprendieron de la mayoría. Recuerdo que Santiago Fradera nos decía: *“Juan, ya ves qué desastre, con la ilusión que yo tenía en la compañía y hemos acabado vendiendo”*. Y yo le decía: *“Hombre, no os ha ido mal, porque habéis cobrado una barbaridad”*. Y él dijo: *“¿Y yo para qué quería tanto dinero si lo que quería era transmitir el negocio heredado de mis padres?”*.

Tengo que reconocer que, en su día, habíamos intentado comprar Uniland, pero, por suerte, hubo alguien que se equivocó más y ofreció mucho más dinero. Pero nos quedamos con cierto complejo de ser una empresa poco activa. Así que en 2007 salió una oportunidad en Túnez y compramos una fábrica de cemento blanco en Feriana y otra de cemento gris en Kairouan. Los minoritarios son bancos semiestatales y la situación es complicada. Túnez es un país pequeño con sobrecapacidad de producción que exporta a Libia y a Argelia, dos mercados altamente inestables y con gran inseguridad. La inestabilidad no es buena compañera para este negocio que requiere de grandes inversiones que siempre maduran a largo plazo, pero estoy convencido de que la inversión en Túnez saldrá bien.

En 2006, Valderrivas pagó 1.092 millones por el 51% de Uniland y, por tanto, se convirtió en el socio de las empresas que Uniland y Cementos Molins tenían a medias. La relación no fue tan cordial. Valderrivas acabó vendiendo sus participaciones y actualmente su lugar lo ocupa Voltorantim, un grupo familiar brasileño muy importante. Va como la seda. Ahora, estamos construyendo una fábrica en Bolivia, de forma que estamos en Argentina, Uruguay y Bolivia.

En 1987 había impulsado un cambio orientado a buscar para el accionariado de Molins un socio industrial que, en caso necesario, pudiera hacer valer su criterio ante una familia que comenzaba a ser muy numerosa. Lo encontramos en Cement Française, que compró el 25% de Molins. El grupo francés estaba muy activo y más tarde compró Financiera y Minera y Cementos Rezola en España. Fueron años de locura inversora: compramos 50 empresas pequeñas, diversificamos el producto para hacer hormigón, áridos, prefabricados...

En 1988, iniciamos las operaciones en México. Ha sido la mejor inversión internacional. Empezamos con una fábrica vieja y muy mala y, a partir de ahí, fuimos haciendo fábricas y hornos. Nos asociamos con el grupo italiano Fratelli

Buzzi, que compró Unicem a la Fiat. Con Buzzi Unicem compramos en 1988 el 66% de Corporación Moctezuma. Cement Français tuvo una crisis importante y vendió sus participaciones a los italianos de Italcementi. Como suele pasar en la vida, dijeron que todo lo que habían hecho los anteriores socios era malo y decidieron vender las acciones de Moctezuma. Fue el peor negocio de su vida y el mejor de la nuestra. Para sustituirles, entró Carlos Slim como accionista minoritario. Es un hombre con mucha fuerza y mucha iniciativa: cuando construimos allí el primer horno se quedó encantado del resultado y aunque todavía no habíamos terminado ya planteó hacer otro nuevo. Construir un horno lleva dos años y dos años después empezábamos otro. Cada cuatro años, horno nuevo. Estamos construyendo el sexto y hemos configurado allí una empresa con muy buenas fábricas, siempre sin deuda y repartiendo buenos dividendos. Ha sido, sin duda, nuestra mejor experiencia internacional.

La segunda mitad de la década de los ochenta contempla el segundo gran impulso a la internacionalización. En ese momento, el sector cementero español había cambiado radicalmente. La entrada masiva de capital extranjero había reducido de nueve a cuatro el número de empresas de titularidad española. Molins logra conservar su independencia y mantener su crecimiento en el exterior.

Con Italcementi la relación en la matriz no fue buena. Tenían el 35% de Molins procedente de Cements Francaise. Mi error fue pensar que un socio externo a la familia se mantendría tranquilo con sus acciones. Al cabo de poco tiempo, Italcementi, mucho más grande que nosotros, comenzó sus intentos para tomar la mayoría. Los italianos visitaron a todos los accionistas para explicarles que lo mejor que podían hacer era apoyar una fusión Molins-Financiera, que los iban a tratar muy bien y que la gestión de la familia era muy mala. Convocaron una junta general pero ningún miembro de la familia les apoyó. Hicieron un ridículo espantoso. A los pocos meses vendieron las acciones a Lafarge, a los que ya conocíamos y con los que hemos conservado una buena relación.

Los grandes grupos, primero, hacen inversiones muy importantes, crecen mucho, se endeudan y, poco tiempo después, anuncian desinversiones. Lafarge



estaba muy endeudada y no podían hacer inversiones nuevas. Habían invertido en Bangladesh y querían abandonar. Nos preguntaron si estábamos dispuestos a ir con ellos a Bangladesh. De lo contrario, se retirarían. Aceptamos porque se trataba de construir la primera gran fábrica moderna de cemento del país, con capacidad para producir 1,2 millones de toneladas anuales. Fue una operación muy interesante: la cantera está en La India y una cinta de 18 km. lleva la piedra a la fábrica, al norte de Bangladesh, una zona llena de ríos, prácticamente un delta, que nos obliga a sacar el cemento con barcazas. El país, con sus debilidades, lleva unos años creciendo a ritmos anuales del 7 y el 8%. Cuando empezamos, consumía 5 millones de toneladas y ahora consume 17 millones, algo más del triple en ocho años. En Bangladesh hay 140 millones de habitantes. Su situación geográfica lo pone en el centro de la polémica sobre los efectos del cambio climático. Una de las soluciones para evitarlo pasa por construir diques de cemento para contener las aguas.

En todas esas asociaciones, estamos siempre al 50%. El control es compartido pero las actividades internacionales son ahora mismo el gran balón de oxígeno del grupo. El negocio cambió en 2006 y 2007. El grupo generaba 140 millones de EBITDA en España. Ahora no genera nada. Lo digo en las juntas: teníamos un negocio muy bueno pero ha desaparecido. Realmente hemos cambiado de negocio. A diferencia de nuestros competidores, llegamos a 2007 prácticamente sin endeudamiento. Eso, nos ha permitido hacer muchas cosas. El último horno que se ha instalado en España es nuestro, consecuencia de nuestra vocación familiar industrial. Teníamos la opción de vender los terrenos, comprar cemento de importación y olvidarnos del negocio. Pero optamos por lo contrario: hacer un horno moderno. Actualmente es la única fábrica que va a plena capacidad porque exportamos y vendemos aquí. Se vende poco en España y por lo tanto el negocio no es muy bueno pero es el mejor de los que hay en España. Lo inauguramos en 2010. En la fábrica antigua teníamos los hornos al lado de la carretera: hacían ruido y producían algo de polvo. Éramos un vecino incómodo para la población. En la nueva fábrica, el filtro que hemos puesto impide que se vea el polvo y no hace ruido. Conclusión: hacer las cosas bien es importante. Industria y población son compatibles pero hay que hacer las cosas bien para que, como en nuestro caso, la relación con el entorno sea muy buena.





“INDUSTRIA Y POBLACIÓN
SON COMPATIBLES SI SE
HACEN LAS COSAS BIEN,
COMO EN NUESTRO CASO”

Juan Molins.
Cementos Molins

El consumo de cemento en España ha bajado un 80%. Se recuperará un poquito pero vamos... De los 60 millones de toneladas que casi se producían en España antes de la crisis, a los 10 millones que se producen ahora, queda mucho para recuperar. En 2016 posiblemente el consumo crezca en España pero nuestras ventas en el interior siguen sufriendo. Un ejemplo: de los 180 millones que vendimos en el primer trimestre de 2015, solo 45 millones procedían de España. El beneficio después de impuestos en el primer trimestre de 2015 ha mejorado bastante sobre el año pasado: 15 millones de euros, de los que 17 millones vienen de internacional y 2 millones de resultado negativo en España.

Cementos Molins reúne la doble condición de ser una empresa familiar cotizada en bolsa. El 85% del capital está sindicado pero mantener la liquidez de las acciones ampliando el porcentaje de capital cotizado es uno de los objetivos que tiene hoy el gobierno corporativo. En junio de 2015 Juan Molins fue sustituido como consejero delegado por un ejecutivo ajeno a la familia y consensuado en el comité de nombramientos.

La idea del abuelo, que hemos conservado durante mucho tiempo, es que la familia ha vivido pensando en la empresa. Mi abuelo era un hombre austero. No se le ocurría comprar cosas innecesarias. Para él un horno era su ilusión, el negocio era su vida. Sus hijos pensaron lo mismo, que la empresa “es un bien que recibes para transmitir”. Es bueno que la empresa vaya bien, todos estos años hemos funcionado bastante bien, ha habido dividendos. La presencia de la sociedad en bolsa da y garantiza cierta liquidez. Es bueno que los accionistas no se sientan prisioneros y que puedan salir en buenas condiciones. Estos acuerdos ayudan a conservar la empresa familiar. Tenemos un pacto de accionistas y un Consejo de Familia. Una vez al año nos reunimos los más de 200 familiares accionistas. Dos veces al año convocamos reuniones para explicar cómo va la compañía. Tenemos buen ambiente y hasta ahora hemos conseguido mantenerlo. Hemos hecho una cosa interesante: recuperar para la familia la participación de Lafarge y llegar a controlar el 92% del capital. Los principios los tenemos claros. Cuando decidimos fichar a alguien, ofrecemos el puesto a toda la familia accionista. El que crea que puede ocuparlo, se apunta y pasa el filtro de la *selección de personal*.







Tengo 73 años y trabajo aquí desde 1970. He sido director general y consejero delegado, siempre absolutamente de acuerdo con mis mayores. Primero, con mi abuelo; luego, con mi padre hasta 1987, y con mi tío Casimiro Molins, todavía vivo, he tenido una identificación total. No he hecho nada que Casimiro no supiera y Casimiro ha sido el que ha apoyado más la gestión de la familia. Por ejemplo, cuando compramos las acciones de Lafarge, fue voluntad de Casimiro que dijo: *“Esta oportunidad no la podemos perder”*. Ahora llega un nuevo consejero delegado de fuera de la familia y dejó el cargo. Cuando llevas mucho tiempo haciendo algo, nadie se cree que lo dejes de verdad. Ha sido un proceso riguroso y bien llevado. Es importante que las cosas se hagan con rigor. En la comisión de nombramientos ha habido unanimidad sobre el candidato más adecuado. Todo el mundo está satisfecho con el proceso realizado. ■

LOS QUE
DEJAN
HUELLA

15 de 20

José Miguel Moreno

PASTELERÍAS MALLORCA

Consejero Delegado y Director de Producción



**Hace 85 años nació
Pastelería Mallorca en**

Madrid. Durante todos estos años, la familia Moreno ha sabido innovar, adaptarse a las demandas del mercado y buscar nuevos destinos para su modelo de negocio en Asia y en América. Mallorca no ha dejado de ser fiel a sus orígenes, la pastelería, pero hoy se ha convertido en una moderna organización capaz de ofrecer una amplia gama de productos recién hechos y de alta calidad alimentaria. José Miguel Moreno Nieto (Madrid, 1973), tercera generación en el árbol familiar, es el consejero delegado y director de producción de un grupo que factura 60 millones de euros.



La historia de Mallorca transcurre en distintas fases. Bernardino Moreno y su esposa, María García, fundaron en 1931 una tienda que fabricaba únicamente bollos, en la calle Bravo Murillo, en un barrio relativamente humilde de Madrid. Poco después, la guerra impidió la evolución, sobre todo por las dificultades para encontrar materia prima. El primer gran cambio se produjo en 1959, cuando sus hijos José, Manuel y Juana, con la experiencia adquirida en el obrador de sus padres, abrieron una segunda tienda en la calle Velázquez. Poco a poco se amplió la oferta de productos y mi padre, Manuel, viajó por Europa para conocer cómo se desarrollaba este negocio en otros países. De los bollos pasamos a los pasteles y, luego, a los bocadillos, a la venta de fiambres, a elaborar bombones... Y siempre, con un denominador común que no ha variado hasta hoy: la fabricación propia. Cuando se lanzaba algún producto nuevo, primero se pedía su fabricación a un tercero y, si funcionaba, se iniciaba la fabricación propia. Lo normal era que las ventas se disparasen con cada producto nuevo que lanzábamos.

La apertura del local de Comandante Zorita, la tercera tienda, nos convirtió de hecho en una cadena. Nos obligó a crear un obrador central y, en consecuencia, a dar los primeros pasos para estandarizar el negocio. Hasta ese momento, había bastantes diferencias de una tienda a otra. Cada uno de los hermanos gestionaba una tienda con sus propios criterios. Al abrir la tercera, se hizo necesario unificar criterios: se estableció un solo centro de producción y se crearon nuevas líneas de producto gracias a disponer de una mayor capacidad de producción. Fueron años de bonanza económica y estabilidad social gracias al asentamiento de una creciente clase media. En 1981 se abrió la tienda de Alberto Alcocer, con más superficie, en un barrio nuevo y con un cambio de concepto comercial que nos llevó a habilitar una zona de degustación en el local.

En este largo recorrido, hemos pasado de ser solo una tienda a ser cafetería con tienda y, a partir de los años noventa, la expansión nos llevó a abrir seis o siete tiendas de golpe: los llamados *Mallorca Cafès*, ubicados en Las Rozas, Pozuelo, Moraleja, la periferia de Madrid. El proceso de aperturas se frenó entre 2004 y 2007 porque el precio de los locales no te lo permitía. Y en 2007 abrimos los nuevos locales de Génova, con el nombre de *Mallorca Market*, un nuevo concepto que resume bien cómo entendemos el cambio y la evolución del negocio: tiendas distintas, con menos vitrinas, más divertidas para comprar y que estimulen las compras por impulso.

Somos una empresa empeñada en fabricar algo distinto e ir al origen de las cosas. En el mundo hay millones de tiendas de alimentación *gourmet*. Nuestra diferenciación es que somos capaces de fabricar el 90% o el 95% de los productos, producir algo distinto a lo que hacen los demás. Y además, todo está organizado de forma que los productos sean de calidad, salgan en hora, y con los costes bien controlados. De lo contrario, es imposible que funcione el modelo.

El corazón de Mallorca es el obrador, nuestra central de compras, nuestro cuartel logístico. En todas las empresas como Mallorca, la familia suele cuidar directamente el obrador. Casi todos los días visito el obrador. Pero los viernes me gusta llegar a primera hora. Es el último día de la semana y analizo si hemos trabajado bien y si todo lo necesario está preparado para el fin de semana. Es muy importante comprobar cómo se ha trabajado, dónde hemos acertado y dónde hemos fallado. Si el viernes lo hacemos bien, hemos salvado la semana. En nuestra actividad hay que estar muy encima de las cosas. Cuando lo haces, somos mucho más productivos, el género sale antes, hay menos mermas y menos problemas. Acertamos porque hacemos un producto distinto y de altísima calidad. No es fácil competir contra los gigantes del sector pero competir contra nuestros productos recientes, y estamos en proceso de cambio para hacerlos aún más recientes, es casi imposible para los demás.

El pasado año, Mallorca inició un ambicioso plan de internacionalización para elaborar sus productos, los mismos que vende en Madrid, en mercados aparentemente tan dispares como México DF y Tokio. De la mano de socios locales, ya funcionan con gran éxito en las dos ciudades sendas tiendas Mallorca, las primeras de una ambiciosa expansión que prevé cadenas de unas 25 tiendas en cada una de esas ciudades. La firma elabora 15.000 croissants y 6.000 torteles al día.

En 2015 iniciamos la estrategia de expansión internacional en Japón y en 2016 abrimos en México. Lo lógico hubiese sido ir a Barcelona, como hace todo el mundo, pero la realidad es que a pocos empresarios de Madrid les va bien en Barcelona y, sinceramente, el nivel de consumo no es comparable con las espectaculares cifras de Japón. ¡Estamos muy impresionados! Hemos elegido



Tokio y México DF porque son dos ciudades donde podemos crecer muchísimo, con cadenas de 25 tiendas, una dimensión razonable. En Ciudad de México el consumo está creciendo de una forma espectacular y están cambiando completamente los hábitos de consumo.

En Japón tienes que entrar con un socio local y adaptarse a la forma japonesa de hacer las cosas para poder competir en el negocio como uno más. Pero, eso sí, nos hemos mantenido inflexibles en la calidad de nuestros productos. Nuestra tienda en Tokio vende más ensaimadas al día que todas las tiendas de Madrid. Hemos tenido que limitar el número de ensaimadas que vendemos a cada cliente: solo seis. Así evitamos las compras masivas de los que, luego, las quieren revender en oficinas, en cafeterías, etcétera. Es la misma receta que en Madrid, idéntica, porque dejamos muy claro en nuestros acuerdos que *“la receta y la forma de producción están marcadas por Mallorca España”*. Las pasadas navidades también tuvimos un gran éxito en Tokio con los polvorones. En el primer trimestre de 2016 cerraremos ya la ubicación de dos tiendas más. La que tenemos

“SE ESTÁ
PRODUCIENDO UNA
TRANSFORMACIÓN
MUNDIAL:
PASAMOS DE LA
ALIMENTACIÓN
A LA NUTRICIÓN.
LAS PERSONAS SE
PREOCUPAN CADA
VEZ MÁS POR LO
QUE COMEN Y
QUIEREN COMER
SANO, NATURAL
Y CON ALTA
CALIDAD”

José Miguel Moreno.
Pastelerías Mallorca



está en la estación de tren de Futako Tamagawa, el lugar con la renta per cápita más alta de Tokio, a mitad de camino entre Tokio y Yokohama. Impresiona el consumismo de allí. En un espacio muy pequeño hay más tiendas de lujo que en todo Madrid.

En México queremos trasladar la misma idea que hemos llevado a Japón: crear la línea de negocio con nuestras ideas, de forma que las personas que tomen un café en una terraza de México DF tengan la misma sensación y el mismo concepto de establecimiento que si lo estuvieran tomando en una terraza de España.

Es necesario tener un socio local. El padre del socio que tenemos en México era amigo de mi padre de toda la vida. También eran panaderos de siempre y decidieron reenfocar el negocio para abordar el segmento *premium* del mercado. México se está comportando como un mercado excelente. Para los empresarios franceses ha sido muy fácil ir a Japón, pero no está siendo fácil entrar en Hispanoamérica. Solo se ha atrevido a hacerlo *Kayser*, que en quince meses ha abierto siete tiendas de bollos y bocadillos. Comenzó con una tienda un poquito más lujosa y, ahora, al abrir tantas ha bajado el nivel. Nosotros queremos llegar al rango superior sin perder de vista la experiencia de *Kayser*, que se está instalando, de la mano de socios locales, en Nueva York, en México, Chile y Lima.

Actualmente vendemos mucho los bocadillos. Me impresiona ver a los clientes de la tienda de Tokio comprando barritas de tortilla española. Tiene mucho mérito: que los japoneses tomen barritas de tortilla y barritas de jamón con tomate es importante para España. No ha sido fácil conseguirlo. La internacionalización nos ha obligado a realizar ajustes en nuestra organización y los protocolos de actuación. Reorganizamos varios departamentos y mejoramos nuestro control de calidad, porque lo que para nosotros es una cosa insignificante, para un japonés lleva su tiempo. Por ejemplo, decidimos utilizar allí los mismos sobrecitos de azúcar que en España. Para exportarlos nos han pedido muchos trámites: pureza del azúcar, analítica del papel, etcétera.

Parte de los productos que se venden en Japón los exportamos desde aquí, de forma que hemos tenido que organizar el sistema de exportación. Para una tienda de pequeñas dimensiones ha resultado muy complicado. Porque es muy fácil exportar palés completos de algo, pero exportar un palé que contiene 35 tipos de bombones, etiquetados, con los procesos de conservación,



manipulado, todo en castellano y en japonés, es una carrera de obstáculos... La aduana es una auténtica pesadilla en Japón. Nos está pasando lo mismo con las exportaciones a México. Son países excesivamente proteccionistas. También hemos tenido que modificar nuestras recetas según tamaño para adaptarnos al mercado local. Un producto de tamaño medio en España, se convierte en menos de la mitad en Japón y tendrá el doble de tamaño en México. Exportamos bombones, caramelos y algo de cartonaje porque en Japón gustan las servilletas que utilizamos en España. Allí fabrican las mejores servilletas húmedas del mundo pero quieren servilletas como las que utilizamos aquí para darle el toque español. Hemos comprobado que gran parte del éxito en Japón está en mantener nuestra identidad, en no *japonizar* el estilo Mallorca. Si lo hacemos, la fórmula dejará de funcionar. Desde luego, lucho para mantener ese criterio. Se mantiene el nombre en letras españolas, el uniforme de los empleados, las etiquetas y los carteles escritos primero en español y después en japonés... Se aplica el libro de estilo de la empresa.

No sabría decir si ese éxito es solo de la marca España o es, en mayor medida, del estilo Mallorca de hacer las cosas. Porque hay conceptos exclusivos de nuestra empresa. En la tienda de Tokio se ha hecho ya habitual consumir copas de cava, como en nuestras tiendas de Madrid, donde unos 300 clientes al día las consumen. De igual forma, creo que los bocadillos tienen un recorrido espectacular en el mundo: están muy buenos, se comen rápidamente y, si son pequeños, la gente puede tomar dos o tres distintos. En el fondo, para un japonés y para muchísimas personas de todo el mundo, el bocadillo acaba siendo como un sushi: en lugar del arroz está el pan, el atún o el salmón se sustituye por el jamón, la tortilla, el jamón de York, o lo que pongamos. Son comidas que van muy unidas y hay productos muy de moda, como el café y el pan, cuyo consumo crece en todo el mundo.

El té es el tercer producto que se está poniendo de moda en el mundo entero. No puedes luchar contra eso, contra esos cambios en el consumo. Igual que los sitios de menú del día en España están desapareciendo a pasos agigantados. Cada vez hay menos gente que coma una fabada o un cocido al mediodía, algo que antes era muy habitual. Los hábitos evolucionan hacia una alimentación más saludable: ensaladas, vegetales, comida sana y natural. Hay que seguir esas tendencias.





Se está produciendo una transformación mundial: pasamos de la alimentación a la nutrición. En un curso en el Instituto Internacional San Telmo tuve la oportunidad de conocer la estrategia de Nestlé a grandes rasgos. Si alguien sabe lo que está pasando en los hábitos sociales es Nestlé. Están cambiando la sintonía porque las personas se preocupan cada vez más por lo que comen, qué contienen los alimentos, quieren comer sano, natural, con alta calidad. En Mallorca llevamos años luchando al máximo por este concepto. No utilizar colorantes ni conservantes, ni nada que no sea de calidad y bueno para el organismo. Hay alimentos de los que todavía se oye hablar poco en España: la chía, la quinoa, el bulgur, los arroces integrales... Nadie los conocía en España ni en casi todo el mundo hace diez años. Ahora mismo forman parte de la alimentación de buena parte de nuestra sociedad. Hay que seguir con atención esos cambios y vamos a implantar el concepto de “recién hecho” para productos que se elaboran en las propias tiendas y a ofrecer más platos sanos y naturales. Hay ciertos pasteles, como son los de hojaldre o millojas, que de aquí a unos meses los produciremos en tienda, en el momento, para los clientes que lo pidan. En Nueva York ya no hay ninguna tienda que no fabrique lo que vende...

Una parte importante de nuestro negocio son los pedidos, los encargos, y está subiendo de una manera exponencial la venta *online*. El 25% los encargos totales de este año serán *online*. Hemos creado el servicio *Mallorca Express* para que los clientes hagan su pedido *online*, o a través de un WhatsApp, y se lo sacamos a la puerta de la tienda. Resolvemos el problema de que cada vez es más difícil aparcar delante de las tiendas. Nos mandan un mensaje cuando están llegando con un número de matrícula de su coche y el color, y sale una persona a entregar el pedido. Seguimos con el servicio a domicilio pero terminará desapareciendo porque es costosísimo. Que una furgoneta te lleve el paquete a las 11.30 es algo que se está convirtiendo en impagable en Madrid. En horario de oficinas, tiene que aparcar la furgoneta, cargar el pedido, registrarse en el edificio, pasar el control de seguridad, tiene que bajar alguien de la oficina a buscarlo, hay veces que un pedido tarda más de media hora en llegar a su destino. Ese tiempo, puerta a puerta, cuesta mucho dinero y creo que ese servicio desaparecerá. Trataremos de facilitar cada vez más la recogida en tienda. La venta *online* nos permite abrirnos a nuevos clientes de 30 años que hacen sus pedidos durante sus horas de trabajo para recoger por la tarde.

La internacionalización ha obligado a realizar ajustes en la organización y en los protocolos de actuación. Se ha puesto a prueba la capacidad de adaptación del Grupo a las peculiaridades de los nuevos mercados y la experiencia influirá a la hora de buscar nuevas áreas de crecimiento en el futuro. La idea es que en diez años, el 50% de los ingresos del grupo procedan de su actividad internacional. La familia Moreno no dispone de protocolo familiar y ha optado por un modelo de organización más espontáneo. José Miguel Moreno, formado en la Escuela de Dirección Hostelera de Suíza, se enfrentó a una crisis nada más entrar en la organización.

Nuestra idea básica desde el principio era iniciar dos proyectos muy grandes en dos continentes. En cuanto México funcione con velocidad de crucero, tendremos que analizar nuestra capacidad de crecimiento en Sudamérica y en Estados Unidos. Yo creo que es mucha. Más que en Asia. China no me convence y Corea del Sur es un segundo Japón, que no sabes muy bien si estás en Seúl o estás en Tokio en muchos sitios, pero no veo muchos más países que me atraigan. África todavía no está para este tipo de iniciativas. Y con los países árabes, me pasa un poco lo que con China. No conozco a nadie de mi sector que le haya ido bien. Los españoles siempre hemos hecho las cosas bien en Sudamérica. Colombia es un país atractivo, como Chile y como Perú, que creo que va a tener unos años muy buenos. Brasil me da miedo. En Europa hay demasiada competencia y es muy difícil ganar dinero. Los costes de las materias primas son muy altos y tenemos tantísimos impuestos que es imposible que este tipo de empresas luzcan y sean realmente rentables. No se trata solo de bajar los impuestos. Creo que hay que bajar las regulaciones. Hay un exceso de regulación, además casi siempre ambigua, lo que la convierte en caldo de cultivo de todo tipo de arbitrariedades. Si te quieren cerrar un negocio, es difícil que no puedan hacerlo. Dar cumplimiento a toda esa normativa nos cuesta entre seis y ocho sueldos dedicados a algo que no me parece productivo.

Tampoco contemplamos la expansión hacia otras ciudades españolas. A duras penas lo podríamos hacer en dos o tres ciudades, pero producir en cada sitio plantea muchos problemas. En España sigue estando mal visto consumir y gastar. Los ricos españoles no gastan. Me impresiona muchísimo México. Están



muy sensibilizados porque tienen la población diabética y el índice de obesidad infantil más altos del mundo. Cierran media ciudad para que la gente corra. En el Paseo de la Reforma, la gente se pone a correr, a montar en bici, pasea... Y montan chiringuitos de todo: zapatillas de deportes, gafas de sol, camisetas... ves a todas las familias que han comprado algo. Familias no de nivel alto, sino medio. Como España en 1980. México está en esa fase, muy buena para hacer negocios. Yo creo que aquí se nos va olvidando el consumo: gastar, comprar, salir... Nuestra idea es llegar al 2025 con la mitad de nuestras ventas generadas en la actividad internacional.

Somos, en cierto sentido, una empresa singular con dos ramas familiares. Nuestra presidenta es mi tía Juana, que no tiene hijos. Desde 2002, cuando murió mi padre, una parte importante de la administración y de la gestión la llevamos los pequeños de dos ramas familiares, mi primo Julio, hijo de José, y yo. Nosotros no tenemos un protocolo y la empresa organiza los temas familiares y de gestión de una forma espontánea. El tránsito de padres a hijos no suele ser fácil. Los padres suelen abrir la puerta a los hijos cuando están enfermos o cuando ya no pueden más. Al comienzo, durante la transición, van trabajando los hijos con los padres; los primeros se apoyan en los segundos y los segundos van cediendo poder a los primeros. En otra fase, hay desencuentros y los padres tardan en aceptar que los hijos asumen el poder. Y, finalmente, la última fase es cuando los padres desaparecen por falta de fuerzas físicas o por enfermedad. Esas fases de cambio suelen estar menos planificadas de lo que parece en todas las empresas. Llega un momento en que tienen que ocurrir. Unas familias lo reconocen y otras no. Hay que tener en cuenta que cada generación tiene un periodo de espera y aprendizaje limitado. Es difícil estar esperando durante 40 años porque, al final, no te dejan crecer profesionalmente.

Recuerdo que mi entrada en la empresa, en 1993, con mi padre recién operado del corazón, se produjo en circunstancias muy problemáticas. Me quedé con la gestión del obrador. Fue una época de crisis en España, la resaca de la Expo y las Olimpiadas, y hubo que tomar decisiones duras que implicaban despedir gente en una empresa tremendamente paternalista. A partir de 2001, cuando Julio y yo nos hacemos cargo después de fallecer mi padre, vivimos cierta bonanza hasta 2006 y un año después la gran crisis nos fuerza a cambiar la empresa, a iniciar un proceso de modernización inaplazable. Una mala gestión en



“QUE LOS
JAPONESES
TOMEN BARRITAS
DE TORTILLA
Y DE JAMÓN
CON TOMATE
ES IMPORTANTE
PARA ESPAÑA. NO
HA SIDO FÁCIL”

José Miguel Moreno.
Pastelerías Mallorca



el año 2005 no era ningún problema, como tampoco lo era no tener un estricto control de gastos. No ganabas lo que podrías haber ganado pero seguía quedando margen para todo.

Tuvimos que reducir personal pero no el más barato. Muchas empresas recortan por quien menos cuesta. Nosotros decidimos prescindir de quien, independiente de su posición, no estaba comprometido con la empresa. Nos lanzamos a mejorar la plantilla, una de las decisiones más claras y más importantes que tomamos. De no haberlo hecho, hoy no estaríamos aquí. Soñamos con recursos humanos de un perfil determinado: disposición total, identificación con nuestros valores, capacidad para el sacrificio... Es lo que soñaríamos. Intentamos no pedir milagros. En nuestra empresa hay muchos puestos de nivel medio-bajo y somos conscientes de las exigencias de la conciliación laboral-familiar. Hay ciertas personas a las que se les puede pedir algo más. Pero si la motivación personal va cambiando con los años y hay personas que llevan 25 años haciendo lo mismo, tampoco van a prosperar porque han llegado al tope de su competencia: tienen su capacidad de aprendizaje agotada y la motivación bajo mínimos.

Fue un cambio de concepto radical y necesario. Ahora nos vuelve a costar trabajo encontrar personal. Creo que en España, en cierto tipo de actividades, hay un enorme nivel de desmotivación. Muchos profesionales no quieren asumir nuevas responsabilidades porque, te dicen, “no quiero tener problemas”. Los que han entrado más jóvenes y en puestos de aprendizaje son los menos propensos a asumir nuevas responsabilidades.

En España, no se entiende bien el concepto de servicio. Por eso, contratamos muchas personas de distintas nacionalidades. Preferimos contratar profesionales que no tienen nacionalidad española, por ejemplo de países latinoamericanos, pero sí un alto concepto del servicio que prestamos, aunque a algunos de nuestros clientes les cueste entenderlo. Esa errónea percepción del servicio tiene que ver con la educación en la familia, en la escuela... Hay una terrible pérdida de valores, una corriente de pensamiento muy peligrosa que solo habla de la titularidad de derechos y de muy pocas obligaciones. Es el germen de un deterioro social muy importante que llevará mucho tiempo resolver. Parece duro, pero la crisis no ha sido lo suficientemente fuerte como para solucionar eso.

¿Por qué la realidad nos *obliga* a tener preferencia en las contrataciones a personas con nacionalidad extranjera? Porque solucionan las cosas de manera



totalmente distinta. Incluso trabajan mejor las mujeres que los hombres. Por ejemplo, ellas están más dispuestas a quedarse más tiempo si hay que terminar un trabajo y es la hora de salida. Invertimos y hacemos muchos esfuerzos en formación, elaboramos cada vez más protocolos de actuación en todas las cosas. Es muy fácil inculcárselos a los jóvenes y, en cambio, si a un español de 55 años, que trabaja contigo desde hace 35, le dices que tiene que cambiar y usar un nuevo protocolo, tienes un problema. Nos resulta más fácil con la gente que se incorpora que con la que lleva muchos años. Con las personas que llevan 10 años en la empresa es muy fácil cambiar los productos, por ejemplo. Con el que lleva 30 lo veo inviable.

En una empresa de alimentación, gestionar los excedentes que se generan en las tiendas es un asunto complejo, especialmente porque hay que garantizar que los alimentos sobrantes lleguen a su destino previsto y haya incidencias por el camino. El lanzamiento del servicio on line Mallorca Express es también una muestra de cómo asume los retos de adaptarse a las necesidades de unos clientes cada vez más jóvenes y escasos de tiempo.

Intentamos cuidar todo lo que podemos algunas cosas dentro de lo difícil que es. Por ejemplo, cuidamos mucho a quién damos lo que nos sobra. Lo damos a caridad, pero es muy difícil. En alguna ocasión, hemos descubierto que productos nuestros dados a mendicidad los estaban vendiendo en otros sitios. Entregar estos productos a las casas de caridad requiere una logística y no pensar “*qué bueno soy que produzco de más para que sobre más producto y la empresa entregue más comida*”. Hay que intentar que sobre lo mínimo posible porque la cuenta de resultados es la máxima responsabilidad para el conjunto de la empresa y de las familias que trabajan en ella. Otro tema que parece una tontería es cuándo lo das. Hace años lo dábamos por las noches, a la hora de cerrar las tiendas, pero aquello concentraba a grupos de indigentes ante las puertas media hora antes de cerrar. En algunos casos, incluso aparecían con cajas y furgonetas metiendo prisa. “*Vámonos, que me lo quiero llevar*”. Ahora lo damos por las mañanas, intentando controlar mucho lo que damos, incluso fotografiando las entregas. También me preocupa que los alimentos que se entregan se conserven debidamente. No





quiero que nadie se intoxique porque ese producto lo consuman dentro de tres días y haya estado expuesto a altas temperaturas. En estos temas hay menos garantías de las que nos imaginamos. La realidad es que, al final, dependes del señor que conduce la furgoneta con la comida...Es la realidad.

Tenemos un alto grado de fidelidad a nuestros proveedores. Nos importa a quien compramos las cosas, cómo y dónde se hacen. Estamos cada día más concienciados con los productos ecológicos y con nuestro entorno. Aparte del coste, pesa el concienciar a la gente. Y volvemos al mismo problema: es muy fácil concienciar a una persona que entró en la empresa hace dos años; me cuesta mucho inculcárselo a una persona que lleva cuarenta. El problema es que es difícil motivar a personas que saben que tienen el puesto de trabajo vitalicio. Intentamos que los profesionales progresen dentro de la empresa y siempre tenemos vacantes para mejorar. Y si tuviésemos más gente buena haríamos más cosas. Por ejemplo, podríamos abrir más tiendas.

Para nuestra tienda de México DF no vamos a expatriar a nadie. Es más, se puede decir que vamos a repatriar personal. No estoy buscando españoles, sino mejicanos o de países cercanos a México para ofrecerles ir allí. Matrimonios de colombianos, peruanos...que casi casi han cumplido su ciclo de España y que volverán a su país en 2 o 3 años. Les proponemos México. Es una opción muy buena. Conocen la empresa, tienen muchísima motivación. Los admiro mucho: se han ido buscando algo mejor, tienen aspiraciones y llegan a un nuevo destino con otro puesto profesional importante que nunca habían pensado tener. Que depositen su confianza en ellos es algo que no se esperaban y que valoran.

Me encanta viajar y aunar las aficiones con los viajes de trabajo. Si no veo tiendas de comida, me falta algo. En lugar de museos, prefiero estudiar los hábitos de la gente, como se comporta, analizar cómo se mueve el mundo. Me gusta la caza y me apasiona el mar. En cuanto puedo, me escapo un fin de semana a Ibiza. Allí y en Ciudad Real practico otro de mis *hobbies*: recoger espárragos trigueros. ¿Mallorca? No está muy clara la procedencia del nombre. A mi abuelo Bernardino le tocó la lotería y una parte del dinero la empleó en un viaje de vacaciones a Mallorca, la cuna de la ensaimada. En las fotos que tenemos de la primera tienda de Bravo Murillo, se puede leer en la fachada, sobre un escaparate, “*ensaimadas calientes a todas horas*”. ■

LOS QUE
DEJAN
HUELLA

16 de 20

Carlos Manuel
Rodríguez
Peláez

CAFENTO

Presidente



**Carlos Manuel Rodríguez
Peláez (Oviedo, 1970)**

**recogió el legado junto
con sus hermanas** en

la década de los noventa una empresa familiar de tueste y comercialización de café. Hoy, después de un sólido proceso de crecimiento mediante compra de empresas, Cafento elabora más de 7 millones de kilos de café, supera los 70 millones de euros de ventas, emplea a 400 trabajadores y se ha convertido en una empresa global con enfoque local que compite en España con los grandes del sector. Ha comenzado a desarrollar la estrategia para llevar su modelo de éxito a Europa.



Los orígenes de Cafento son bastante curiosos, como la mayoría de las empresas que estamos en segunda generación. Mis abuelos emigraron a Argentina. Él desde Salceda de Caselas, al lado de Porriño (Pontevedra), y ella desde un pueblecito al lado de Tineo (Asturias). Se conocieron allí y se casaron dos hermanos con dos hermanas. La empresa originaria del negocio de café comenzó sus actividades en Buenos Aires. Por eso nuestro café *premium*, el más alto de gama, se llama *1930* y su grafismo es una pareja bailando el tango. Nuestro padre nació en Buenos Aires en 1935 y en marzo de 1936 mis abuelos viajaron a España para presentárselo a las respectivas familias. Al estallar la Guerra Civil, con los billetes de vuelta ya sacados, no pudieron salir de España. Para ganarse la vida, atendieron las granjas de gente que se había ido a la contienda. En 1939-1940 se hicieron cargo de una tienda y empezaron a hacer algo de dinero.

Durante la guerra atendieron la granja de una persona que se había ido a la contienda. A su vuelta, cogieron en El Fresno una tienda de ultramarinos de un señor que se había ido a la mili a África 3 años. Y con el ahorro de esos 3 años abrieron en Tineo una tienda, fonda y casa de comidas. El negocio se llamaba El Gallego. Y el café era “el del gallego”. En aquellos años mi abuelo ya aplicó el protocolo familiar: la tienda se la quedó mi tío, que era el que había estudiado, era joven. El edificio se lo quedó mi tía y mi padre pidió a sus padres que lo avalaran para ponerse a tostar café en un garaje. En los años 50, el café era un producto sometido a comercio de Estado: eso suponía que te aplicaban y te concedían unos cupos. Mi padre tostaba café para la tienda y, lo que sobraba del cupo, lo vendía fuera de la tienda. Del garaje se pasó a un edificio y en 1981, prácticamente coincidiendo con el fin del comercio de Estado del café, se construyó la primera fábrica grande. En 1987 compramos cafés Areces, la primera empresa del sector en Asturias y nuestro máximo competidor. En la década de los noventa me incorporé a la actividad y en 1999, con 80 trabajadores, mi padre y yo nos lanzamos a la compra de otras empresas. Hoy somos 400. Mis hermanos se fueron incorporando paulatinamente, mi padre enfermó y me hice cargo de la gestión. Actualmente gestionamos la empresa los tres hermanos. Desde un punto de vista somos tercera generación y desde otro somos segunda. Pero al no tener primos, nuestros conflictos son más cercanos y sencillos.

Para una empresa de tamaño mediano, como esta, no es fácil gestionar 20.000 clientes en el sector de la hostelería. Hay que pensar que nosotros hemos evolucionado con el paso del tiempo pero seguimos manteniendo nuestro espíritu fundacional. Por ejemplo, seguimos creyendo que trabajar más que los demás siempre te ofrece mayores garantías de éxito en el mercado. Me lo explicaba recientemente un proveedor de nuestra mantequilla *Imperial*, una marca nacida en 1920 a la que unimos en 1999 la marca *Lorenzana*. Todo el proceso de elaboración de la mantequilla es manual, la actividad se gestiona de forma independiente y tiene una organización muy sencilla: vende 2,8 millones de euros en latas de mantequilla y cuenta con seis empleados. La gestión de una pequeña empresa necesita ir a por todas y pelear cada minuto por las ventas. La grande, también, pero de otro modo. Si en la fábrica de mantequilla se estropea un palé, lo arregla alguien allí mismo. Si eso pasa en la planta de café, el palé se pide nuevo. Es una de las diferencias entre lo que éramos y lo que somos. Y somos lo que somos porque en su momento lo fuimos así. Muchas veces escuché a mi abuelo y a mi padre que, por si acaso, vamos a trabajar más que los demás. Y si luego acompaña la suerte, mucho mejor. Eso se traduce en que cuando yo empecé a trabajar aquí, en 1993, se trabajaba los sábados por la tarde. Luego dejamos de trabajar por la tarde y hasta finales de esa década seguíamos trabajando los sábados por la mañana. Y hasta hace poco tiempo, la semana finalizaba los viernes a las diez de la noche. Ahora nos hemos aburguesado un tanto y plegamos los viernes a las cuatro de la tarde. Al final, todo eso se traduce en que trabajamos más que nuestros competidores y en que solventamos ciertas faltas de eficiencia con el esfuerzo. La base de todo en los negocios, si no eres Steve Jobs, si no tienes la piedra filosofal, es trabajar más y ser más ágiles. No hay secretos. Está todo inventado. Somos más ágiles que nuestros competidores pero menos que otros competidores más pequeños que, por ejemplo, van a ver directamente al cliente... Pero dentro de nuestro tamaño somos bastante ágiles.

Cafento factura 72 millones de euros, de los que el 95% procede de los 20.000 clientes que atiende en el sector de la hostelería. El resto se genera en el sector alimentario. La firma, que también es líder en el mercado español de mantequilla gourmet con las marcas Imperial y Lorenzana, se relaciona con los clientes de forma directa.



En este sector hay que encontrar los nichos. Nosotros tenemos que lograr que nuestra relación con el cliente sea del mayor valor añadido posible y eso se traduce en que nuestro servicio sea complejo porque el producto no lo es. El producto es muy sencillo, fabricar café es muy sencillo. Nuestra diferenciación tiene que ver con la complejidad con la que nos relacionamos con el cliente, si, por ejemplo, le planteamos una carta de infusiones con treinta y cinco tipos de tés para que pueda convertir por las tardes su establecimiento en un salón de té. Para nosotros es complicado pero para nuestros competidores de gran tamaño lo es mucho más. Las multinacionales, por ejemplo, les es más difícil tener diferentes tipos de infusión... En cambio, nosotros buscamos ese tipo de relación en la que podamos hacerle ofertas a la carta, en donde podamos *tematizar* las cafeterías con carteles, imágenes de café, fotografías, etc., para que la gente sepa a simple vista que allí sirven un buen café. Hace algunos años sentimos la amenaza de la entrada en este sector de las empresas de bebidas refrescantes y de cervezas. Mahou con Marcilla o Heineken que tiene su propio café, se introdujeron en





“TENEMOS
QUE LOGRAR
QUE NUESTRA
RELACIÓN CON
EL CLIENTE SEA
DEL MAYOR
VALOR AÑADIDO
POSIBLE”

Carlos Manuel Rodríguez Peláez.
Cafento



el sector. Esa maniobra la percibimos como un gran riesgo y nos preguntamos qué hacer. Pues... hacerlo más complejo todavía. Nos pasamos al otro extremo: hicimos mantenimiento preventivo, sacamos producto de alta gama, cápsulas de café para hostelería, té a granel, chocolates, gamas de galletas para acompañar el café... Es decir, buscamos eso que las grandes empresas nunca ofrecerán. Solo puedes competir si encuentras aquellos aspectos del negocio donde puedas ser diferente y eso nos convierte en una empresa de servicios en la que el producto nos pesa un 30% de las ventas.

No somos solo una empresa de café. Si piensas en la taza de café, tu manera de relacionarte con el café es totalmente distinta. ¿Qué tienes clientes que solo piensan en precios? Sí, pero, al final, todo negocio es un *mix* de relaciones: hay clientes de precio y clientes *delicatessen*. En función de cómo resuelvas el *mix*, te posicionas en un lado o en otro. Hace dos meses cerramos la compra de una empresa de café. La operación todavía no se ha hecho pública pero puedo comparar sus cifras y las nuestras en la misma zona. Ahí ves la tipología de cliente y, ¡claro!, no se parecen en nada porque las formas de relacionarse con el mercado son muy diferentes. Una de las claves está en la actuación de los agentes comerciales. La tipología de tu comercial te elige. Frente a los que parecen sólo repartidores, nuestros comerciales se involucran con el cliente y, llegado el caso, se ponen detrás de la barra para resolver cualquier problema del cliente. Algo que las multinacionales es muy difícil que lo haga. Intentas encontrar esa manera de relacionarte con el cliente porque, en realidad, todos podemos hacer buen café. No hay barreras de entrada. Es cuestión de elegir bien la materia prima. La clave está en la manera en que te relacionas con el cliente. El negocio de café, por sí mismo, es muy rentable. Aproximadamente el 60-70% del beneficio de una cafetería es el café. El precio medio de una taza de café en España se mueve entre 1 euro, 1,20. En Madrid, 1,50 más o menos. Para la cafetería, un muy buen café le puede costar 0,15 euros. Añádele la leche...

El bar gana dinero si el café y el servicio son buenos, si el molino está graduado para que los gramos que utilizas para cada taza de café sean los adecuados, una serie de variables que hay que combinar. Si la gestión es buena, el restaurador gana mucho dinero. Eso significa que, en un producto donde gana mucho dinero, tienes que dar un muy buen servicio para que no cambien de proveedor. Somos como Tetra Pak, que pone la máquina y te vende el envase. Nosotros



hacemos una serie de inversiones en los locales para proporcionar la mayor calidad posible: ponemos la cafetera (unos 3.000 euros frente a un dispensador de cerveza, 400 euros), las vitrinas, las vajillas, etc., y el servicio de atención al cliente las 24 horas del día. Nos preocupamos de que la taza de café sea perfecta.

La misión de Cafento es influir en desarrollo del mercado del café con su experiencia, conocimientos, productos, servicios e implicación con los clientes. Hasta ahora, el Grupo ha sido capaz de anticiparse a los cambios de la sociedad, buscando siempre la diferenciación frente a sus competidores.

La Federación Española del Café está elaborando un plan estratégico para fomentar el consumo de café, que está a la baja desde hace algún tiempo. El mercado de hostelería ha caído un 35% desde 2006 hasta ahora. Y han cerrado el 30% de los establecimientos que existían. No sabemos si por causa de la crisis o por los cambios de hábito en el consumo, pero la realidad es que el mercado se está reduciendo de manera importante. ¿Por qué? Porque el valor básicamente estaba en hostelería, que se ha visto muy afectada por la crisis, y porque los hábitos de consumo han cambiado. Durante la crisis, el consumidor compara precio y valor: si no das un buen café, con independencia de la renta disponible, retraes tu consumo y decides en qué gastas y en qué no. Consecuencia: muchos consumidores han trasladado su consumo de fuera del hogar al hogar. Ese plan estratégico nace ante la evidencia de que el café tiene muchos competidores: los lácteos, yogures y similares en el desayuno, muy vinculados al concepto de salud, restan consumidores. Y, por otro lado, la gente joven entra cada vez más tarde al consumo del café, porque ahora gustan las bebidas largas, frías y dulces. Y el café es totalmente todo lo contrario. Antes, lo estudiantes tomaban café para estimularse; ahora tienen bebidas alternativas energéticas que sustituyen al café. La gente deja de consumir café a medida que se hace mayor, precisamente el segmento que gana cada vez más peso en la pirámide de población. Todos estos son motivos para reflexionar sobre las decisiones que debemos tomar para cambiar la tendencia. Debemos enraizarnos más con la gente joven, encontrar la manera de llegar a la gente joven. Tendremos que sofisticar el producto, adaptarnos a lo que piden ahora los jóvenes, seguir las nuevas experiencias de





consumo, por ejemplo, lo que ha sucedido con las infusiones que ofrecen hoy un montón de variedades en formatos, sabores, presentaciones, mezclas... El café no se ha sofisticado absolutamente nada: el 80% del café que consumimos es para despertar, para el desayuno. Cuando viajas, compruebas que nuestra cultura cafetera está menos enraizada que en otros países. No es un tema solo de calidad. Italia es un buen ejemplo para comprobar el éxito de la dedicación al café... Los profesionales de la hostelería tienen que cambiar mucho más de lo que lo han hecho para que puedan dar valor al producto. Entre el 60 y el 70% del beneficio de un establecimiento procede del café y, sin embargo, es el producto al que menos importancia se le da en los locales. Por ejemplo, hay zonas de Madrid, Londres o San Francisco con cafeterías llamadas de *tercera generación* que están llenas de público joven. Son consumidores de estética alternativa pero que tienen una pasión por el producto impresionante y para los que el precio es algo secundario. A todos los mercados o empresas tradicionales nos asusta salir del área de confort: nos va bien, somos conformistas, lo dejamos así pero el negocio es cada vez menor. En el sector cervecero, por ejemplo, Mahou ha salido de su zona de confort para comprar cervezas artesanales en Estados Unidos. Su director general, Alberto Rodríguez-Toquero, ha dicho que las cervezas artesanales abren un abanico al desarrollo de la cultura de la cerveza con diferentes matices que hacen crecer el consumo. La realidad es que cuando alguien en un sitio se preocupa por un producto, el nivel medio de la zona sube. Porque no le queda otro remedio, porque la gente no es idiota y si toma buen café aquí y en otros sitios no lo toma tan bueno, eliges el mejor. Prefieren consumir menos y mejor y decidir dónde gastan su renta.

Cafento ha cimentado una profunda experiencia de los gustos “cafeteros” de los consumidores y ha logrado que sus clientes lo reconozcan como un proveedor de referencia. Una cuestión estratégica, la compra de la materia prima, ha logrado solventarla con la entrada en la central de compras líder en España.

Podemos intentar algo similar a Mahou en el ámbito del café, aunque sueles descubrir que los negocios de los demás son siempre sencillos hasta que intentas hacerlos. Descubres que no son tan sencillos. Nosotros tenemos una red de

franquicias que requiere una intensa gestión de personal, inmobiliaria... Pero para poder indicar a los demás cómo tienen que desarrollar el negocio tienes que montar tú uno y que funcione. En nuestro caso todavía no hemos sabido hacerlo. Al final, aportamos valor vía cesión de imagen, vía decoración, vía ayudas en algunos productos, pero dejamos la gestión en manos del franquiciado: él define precios, funcionamiento, etc... Es muy difícil estar en los dos lados de la barra y correr el riesgo de que, posiblemente, los clientes se te enfaden. Pero hay cafeteros competidores nuestros que lo hacen y les funciona bien. Yo creo que es un tema de cómo lo integres dentro de tu negocio.

En esta misma línea está el caso de *Starbucks*: no es una empresa de café, es una empresa de una experiencia. El café es la excusa para que tú entres, te sientes, disfrutes de *wifi*, vivas un ambiente tranquilo, y la música, que tiene mucha importancia. Es una experiencia de consumo de refrescos con base en el café. Las bebidas de *Starbucks* tipo Frapuchino se beben más que un café normal. En Estados Unidos la cadena *Intelligentsia* tiene 500 establecimientos y hace lo mismo pero exclusivamente con café, sin refrescos. Su éxito es que es una experiencia, lo mismo que cuando entras en *La Bicicleta* de Malasaña, en Madrid, es otra experiencia...

La compra del café es un tema estratégico en el que, más que acertar, no se puede fallar. En 1987 entramos a formar parte de la central de compras líder en España. Con esa decisión, eliminamos intermediarios. Cuando compras a un intermediario, su beneficio es tu perjuicio. Eso es así, son vasos comunicantes, no hay más. En una central de compras, en cambio, saben perfectamente cuáles son sus costes, su estructura... Nosotros somos accionistas y por lo tanto tenemos acceso a los libros y decidimos el escándalo de costes. Es básico tener bien resuelto el tema de las compras porque, siendo un tema estratégico, lo fundamental es vender. Hasta entrar en la central de compras, recibíamos seis o siete llamadas todos los días, con oscilaciones intradía en el precio del café del 3 al 4%. El café es un producto complejo, tiene muchos más componentes químicos que el vino. Entonces comprar *Colombia* es un término muy genérico. El *Colombia* tiene nombre y apellidos en función del tipo de taza, de diferentes maneras de procesar el producto, diferentes orígenes... A través de la central de compras vamos a los orígenes, decidimos nuestras calidades estándares y las especialidades que queremos, por ejemplo *Brasil Santos*, *Duro Limpio* con su correspondiente



estilo de taza. Luego se unen las compras de todos los socios y se deja a la central de compra que opere, fije las coberturas, etc. Se resuelve la papeleta sin dedicarle mucho tiempo.

Cafento facturaba 18 millones de euros en 1999. Ahora factura 70 millones. Este salto da una idea de la importancia que tiene el crecimiento intergeneracional. Las empresas tienen que crecer en la misma proporción que crezca la familia. Es decir, si mis padres habían creado una empresa de 20 millones de facturación, mis dos hermanos y yo tenemos que facturar 60 para que la empresa pueda darnos el mismo nivel de vida que nuestros padres hubiesen deseado darnos. Y así generación tras generación. En 2015 hemos confirmado que nuestro negocio sigue creciendo, un 6 o 7%, y por tanto ha llegado el momento de trabajar mucho más la parte cualitativa. Nos sentimos orgullosos de la empresa, de sus magnitudes, de la fábrica y de las instalaciones... En mi primer examen en Económicas, no supe responder muy bien a la pregunta de ¿qué es una empresa? Con el paso del tiempo, aprendes que una empresa es un conjunto de gente que trabaja en equipo para conseguir un bien común, objetivos comunes... Y cuando creces como nosotros comprando empresas de diferentes culturas, te das cuenta de que los equipos y el trabajo coral son de la máxima importancia. Dedicábamos y dedicamos muchísimas horas a la empresa. Ahora, nuestro gran proyecto de los últimos años es consolidar un equipo gestor, de tal forma que se pueda evitar que absolutamente todo dependa de una sola persona. Alguna vez he pensado: *“Si me pasa algo, a mi familia le dejo un problema”*, porque todo giraba en torno a mí. Por eso, iniciamos el diseño una estructura directiva. En teoría, una empresa de café no la necesita, pero es que no estoy pensando en mi empresa de café sino en la que quiero tener y en la siguiente generación. Estoy seguro de que mis hijos, ahora con 10 y con nueve años, no van a trabajar en la empresa. Tampoco lo harán mis sobrinos, con ocho y dos años. No van a trabajar aquí, porque para que ellos pudieran trabajar, nosotros tendríamos que trabajar hasta los sesenta y muchos para poder hacer una sucesión ordenada. Tengo claro que no voy a trabajar hasta esa edad. Además, se plantearía el problema de qué hijo o qué sobrino es mejor... que sean lo que quieran pero que tengan una buena formación, que se conviertan en accionistas responsables. Este es nuestro objetivo al decidir trabajar la gestión: tener un equipo potente que enraíce lo que tenemos y que nos sitúe cuando yo me jubile en los 130 millones de euros de



"MANTENEMOS
NUESTRO
ESPÍRITU
FUNDACIONAL:
CREEMOS QUE
TRABAJAR
MÁS QUE LOS
DEMÁS SIEMPRE
OFRECE MAYORES
GARANTÍAS DE
ÉXITO EN EL
MERCADO"

Carlos Manuel Rodríguez Peláez.
Cafento



facturación. Pero sin necesidad de estar hasta las tres de la mañana trabajando, sino porque tenemos un equipo. Nuestra visión de futuro es una estructura totalmente profesional en donde la familia tutele pero no dirija y sea el último escalón de las decisiones. La empresa se podrá desarrollar y los profesionales saben que ellos son los que gestionan ese proceso. El próximo director general saldrá del equipo, algo que sí había conseguido nuestro padre porque le gustaba trabajar de manera mancomunada con un objetivo común. En esa época tenía 50 trabajadores y era fácil para él porque era el típico líder natural. Los hijos no tenemos esa capacidad porque el liderazgo no se hereda. Queremos construir una buena empresa y ese es el objetivo de la familia ahora mismo.

No nos hemos planteado una venta y, en cambio, hemos crecido con compras. Pero es difícil. Recientemente, intentamos comprar una empresa que no es del sector y a los cinco minutos paré la conversación porque es muy difícil comprar los sentimientos. Los sentimientos no tienen valor... No voy a *insultar* a nadie ofreciendo un precio de seis veces EBITDA, una cantidad muy razonable para un negocio muy pequeño, cuando sabía que mentalmente el propietario estaría multiplicando por veinte... Cuando alguien no quiere vender, es muy difícil poner un precio. Y cuando alguien quiere vender, el precio es el que te paguen. El día que queramos vender, si llega ese día, para mí será un fracaso. Martín González del Valle, Barón de Grado (Asturias), que falleció en 2015, se refiere en sus memorias a la venta del Banco Herrero con esta frase: *“Cuando vendimos éramos ricos pero no éramos nadie”*. Y eso es verdad. Sería un fracaso como gestor tanto si vendemos nosotros como si lo llegan a vender nuestros hijos. Recuerdo que, con 23 años, asistí al primer congreso del café y allí un gran empresario, que nunca vendió su empresa, me comentó: *“Todos los años nos vienen a comprar, cada año ganamos dinero y, por tanto, no valemos menos, sino lo ganado ese año más lo que nos ofrecían”*. Si no hay crisis familiar, si la gestión de la empresa es la adecuada, si va bien, ¿para qué vender? Si algún día necesitamos vender, como gestor de la familia, sería un fracaso. Cuando empezó a enfermar, mi padre me dijo: *“A partir de ahora, serás el padre y tienes que gestionar la familia como si fueras yo”*. Lo cumplí: mi relación con todo el entorno familiar es como si fuera el padre. Fue estratégico elaborar en 1999 un protocolo de relación con mis hermanas. Estuvimos cuatro años discutiendo y hablando. Tenemos bloqueada la venta, salvo que estemos los tres hermanos de acuerdo. El protocolo contempla también planes para obtener



liquidez de las acciones, valoración automática anual de los títulos, gestión independiente de los patrimonios... Este año empezaremos a repartir dividendos, coincidiendo con la salida el pasado mayo de Abanca, el socio financiero que heredó la participación de Caja de Ahorros de Galicia, que había entrado en 2008.

Hemos crecido básicamente vía reinversión total de beneficios y apoyo bancario. En una primera etapa nos apoyó el Principado de Asturias entre 2005 y 2012, a través de la Sociedad General de Promoción, que tenía el 30% del capital. En el 2008 entró Caixa Galicia y en mayo de 2015 lo recompró la familia. La venta no está en nuestra hoja de ruta. ¿Para qué? No juego al golf, no practico la vela... Y encima me divierte lo que hago. ¿Qué mejor que eso? Levantarte por la mañana y sentir que quieres trabajar menos intensamente pero seguir dedicándome a esto. Es la adicción de café y el hecho de que nos van bien los negocios.

Cafento se lanzó a tener presencia internacional en 2012 y ahora está presente en Francia y Eslovaquia, exportando para veinte países. En los últimos doce años, su política de adquisiciones le ha permitido controlar doce marcas líderes en distintas zonas.

La internacionalización es básica. Analizamos todas las adquisiciones en España. Este año hemos comprado dos empresas de dos millones cada una. Y seguirán otras en la medida en que aportemos valor a nuestros accionistas. Más que exportar, soy partidario de internacionalizar, de buscar oportunidades en otros países. En 2006 facturábamos treinta y pico millones de euros; ahora 72 millones. Y compramos Valiente, que facturaba más de 20 millones de euros. Si ahora hubiese una empresa en Francia o Italia en múltiplos razonables y con una facturación interesante, la compraríamos. Seguimos comprando empresas en donde sea para integrarlas en el Grupo. Nuestro futuro pasa por ese tipo de operaciones. Crear filiales suele generar siempre pérdidas. Comprar, te cueste mucho o te cueste poco, te permite ganar dinero desde el primer día, te dotas de un equipo gestor, alguien que conoce la zona... no tiene color. Estamos atentos al mercado del café expreso: Irlanda, Inglaterra, Francia, Benelux; o sea, de Rusia para acá y de Túnez para arriba. Básicamente eso. Pero tiene que ser algo grande, en el sector de la hostelería, con más de tres millones de ventas por lo





menos, equipo gestor, etcétera. Me inclino por los negocios sencillos: no diez millones repartidos por Francia sino cuatro millones en París. Prefiero participaciones no mayoritarias y encontrar proyectos empresariales donde se pueda dar una convergencia de sensibilidades. Es decir, lo normal. Ni antes ni ahora llegué a pensar que había inventado la pólvora. ■

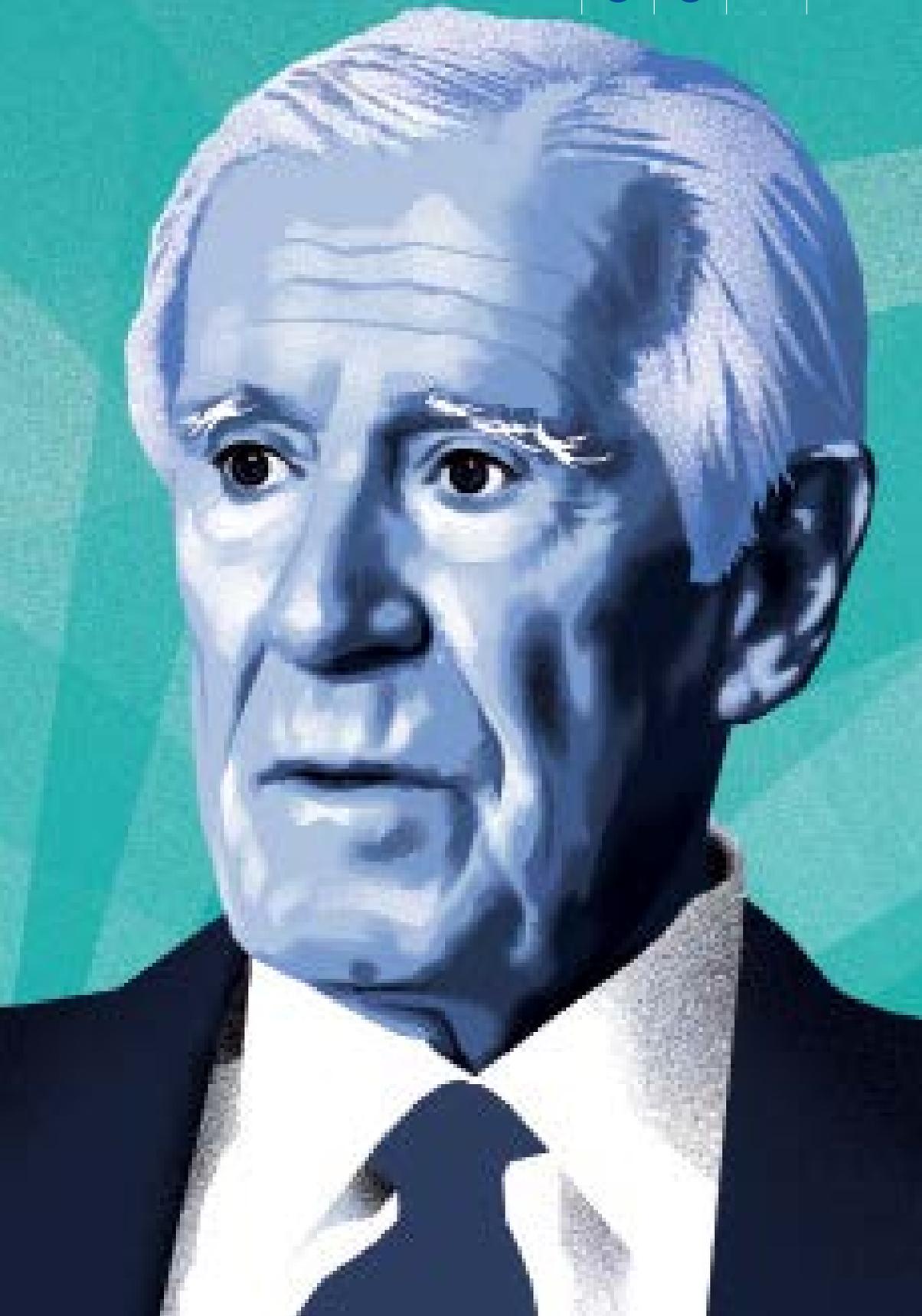
LOS QUE
DEJAN
HUELLA

17 de 20

Enrique de Sendagorta

SENER

Presidente de honor



Inquieto y brillante ingeniero naval, Enrique de Sendagorta (Plencia, Vizcaya, 1924) comenzó a trabajar a los 23 años en la Naval de Sestao. Después de nueve años de trabajo, en 1956, funda en Bilbao el grupo privado de ingeniería y tecnología SENER, primero que surgió en España inspirado por el modelo de las empresas de ingeniería europeas. En 1960, José Manuel "Manu", hermano de Enrique, se incorporó a la empresa. Con él, ingeniero aeronáutico y reputado científico, se abrió el abanico de actividades de la firma: lo que nació como una ingeniería naval, comenzó a dejar su firma profesional en construcción de plantas industriales y de procesos, en renovables en la industria espacial, el sector petroquímico, la ingeniería civil, etc.



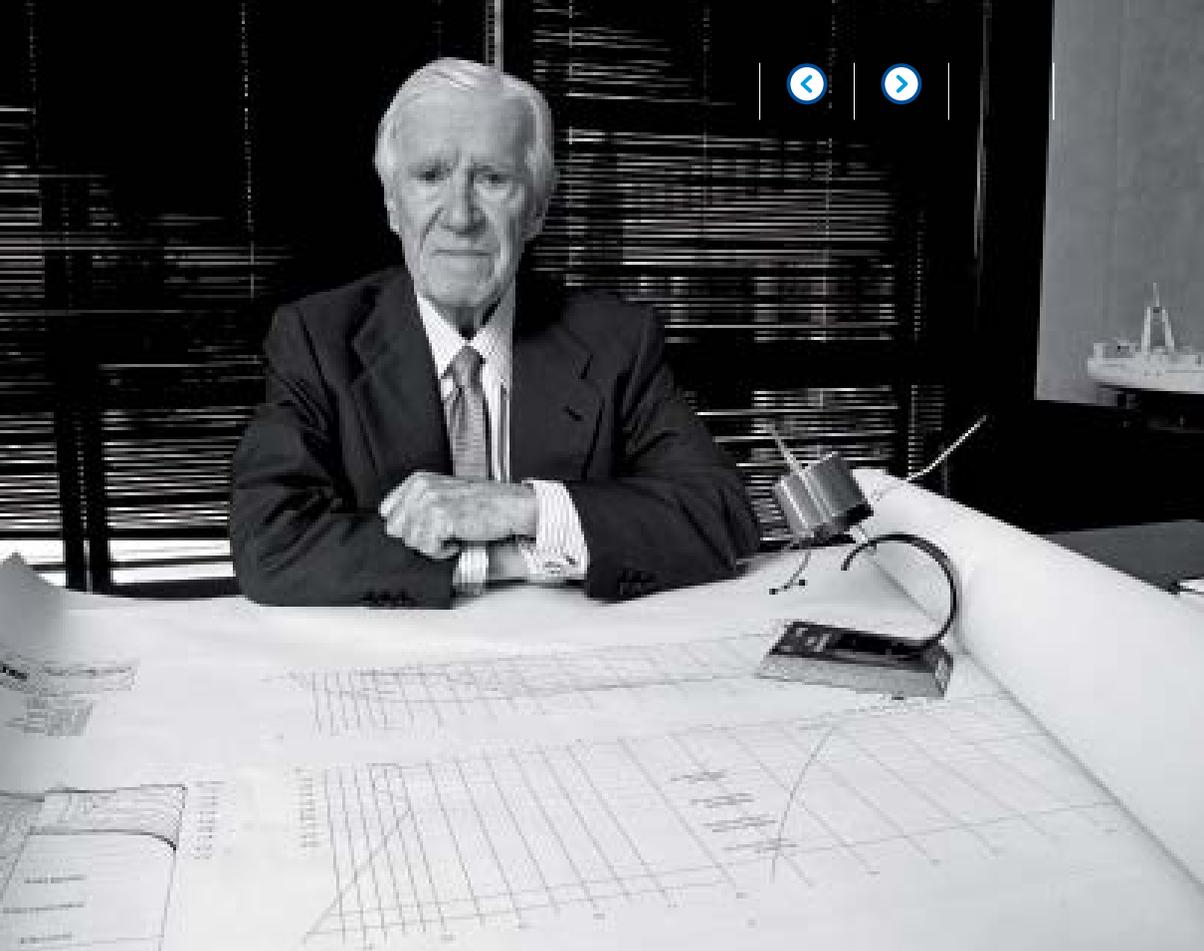
SENER, presidida hoy por su hijo Jorge, se ha consolidado como un grupo global de referencia capaz de ofrecer altos contenidos tecnológicos en actividades como las infraestructuras, la ingeniería naval, la ingeniería civil, la de defensa, la industria aeroespacial, los motores de aviación, la energía y el medio ambiente. Sus ingresos alcanzan los 1.300 millones de euros y moviliza 5.700 profesionales en 20 países del mundo. En junio de 2014, Enrique de Sendagorta recibió del Rey Juan Carlos I el premio Reino de España a la Trayectoria Empresarial, en su primera edición.

Nací en el seno de una familia de marinos. Los Sendagorta eran capitanes que navegaban a Puerto Rico y Cuba. Mi abuelo, ya piloto, fue becado para estudiar ingeniería naval en Inglaterra. Su espíritu emprendedor y aventurero le impulsó a Filipinas y se estableció como naviero, ganadero de cierta importancia y empresario agrícola. Dejó una hacienda de cocales para producir copra, en Deagan, provincia de Masbate, al sur de Luzón. Un hermano de mi abuelo Aramburu Mendieta, también fue marino destacado y Pedro, mi abuelo, que se hizo farmacéutico en la Universidad de Madrid y tuvo tres hijos Capitanes y uno farmacéutico e ingeniero. La familia de mi abuela materna, Gardoqui Larrabe, fue de marinos de renombre en las rutas Atlánticas. Mi padre, que estudió en Vitoria e Inglaterra, ya trabajaba en Nueva York a los 18 años en una consignataria de buques. Mi abuelo Jesús Antonio de Sendagorta murió joven y mi padre, antes de cumplir 20 años, ya estaba en Manila dirigiendo los negocios familiares...

Así que mi infancia transcurrió entre relatos de viajes, conversaciones sobre Filipinas mientras navegaba con la imaginación a todos los puertos de mundo gracias a las historias de mis tíos marinos. Una de mis primeras salidas de Plencia fue a Sestao, a la botadura en la Naval del primer Cabo San Vicente de la naviera Ybarra. Estudié el bachillerato en Plencia, en Vitoria, en Las Arenas y en Madrid. Tenía mucha afición a las matemáticas y se me daban bien las ciencias físicas, así que al terminar la reválida bachiller ya tenía decidido estudiar ingeniero naval. Entré en la Escuela Especial de Ingenieros Navales en 1943. Mi hermano Manu, más joven, ingresó, cuatro años después, en la de Ingenieros Aeronáuticos cuando ya mi otro hermano Jesús, el mayor, era oficial del Cuerpo General de la Armada.

Mi primer destino fue la Sociedad Española de Construcción Naval, “La Naval” de Sestao, donde trabajé nueve años. Había entrado allí en julio de 1947, pocos días antes de cumplir 23 años, junto con otros cuatro ingenieros navales,

uno de ellos Gregorio López Bravo. Era íntimo amigo y nos apreciábamos mucho. Estudiamos en la escuela de ingenieros navales, compartimos la experiencia de la milicia naval universitaria y también juntos llegamos a La Naval. Él era muy brillante e inteligente, gran líder y mejor persona. Al llegar a Sestao, el director, Rafael Cardín, asignó a Gregorio la Oficina de Proyectos de Buques y a mí el montaje y pruebas de grandes motores diésel en el área de maquinaria. Me llevé una decepción porque no era a lo que yo aspiraba pero me resigné. Eran años de escaseces. En La Naval carecíamos de muchas cosas: aceros, tubos, cables eléctricos, etc. Para paliar el insuficiente suministro de energía eléctrica que estaba racionada, trabajábamos también de noche y disponíamos de dos grupos electrógenos. Uno de ellos, que funcionaba con el motor rescatado de un submarino hundido en la primera guerra mundial, se averió durante varios días y me encargaron su reparación. Hice un estudio previo de sus técnicas ya obsoletas y encontré la solución del problema. Desde entonces, siempre he aplicado a los temas profesionales el lema de que “lo más práctico es tener una buena teoría”, en lugar de hacer las cosas dando palos de ciego. En Sestao empezamos a construir grandes motores diésel para equipar los barcos que nos contrataban. Eran los motores “catedral”, enormes, con una altura como una casa de casi tres pisos, que tenían cilindros de gran diámetro y funcionaban a muy bajas revoluciones. Aquellos motores fueron un gran avance tecnológico. En muchísimos campos técnicos no hay innovaciones absolutas ni saltos espectaculares. Hay muchas pequeñas mejoras progresivas, perfeccionamientos lentos y continuos que se van superponiendo y en ello estuve. Disfruté muchísimo con aquellos grandes motores diésel marinos que me aportaron unos conocimientos y una experiencia que luego han sido muy útiles en mi vida profesional. El saber da siempre muchos frutos. El primer gran motor Sulzer que se fabricó en La Naval se montó y se probó bajo mi dirección en el *Monte Urquiola*, un barco de la Naviera Aznar. Yo le había comunicado al director de la factoría, don Rafael Cardín Fernández, ingeniero naval, de la familia propietaria de la sidra *El Gaitero*, que me quería casar al terminar las pruebas de mar del *Monte Urquiola*, pero tuve que esperar porque Cardín me envió de ingeniero de garantía del barco para resolver las incidencias que pudieran surgir durante los primeros meses de navegación. Salimos de Santurce en noviembre de 1949 y navegamos a Rouan a Amberes, Tenerife, Bahía de todos los Santos, Montevideo, Buenos Aires, Recife y, vía Canarias, a Santander y Bilbao.



En el viaje resolví con éxito el único fallo de importancia que tuvo el motor, y aprendí a ejercer la prudencia, basada en el realismo, como virtud básica de los profesionales y de los directivos, especialmente necesaria ante decisiones con fuerte riesgo como las que frecuentemente hay que tomar en la mar.

A mi vuelta, no desembarqué en Bilbao sino en Santander. Viajé en taxi, con prisa, hasta Bilbao y de allí a Madrid para decirle a mi novia María Luz Gómendio que ya nos podíamos casar. Lo hicimos en abril de 1950. Mi mujer me ayudó muchísimo en mi carrera. Tuvimos seis hijos y siempre fue ella el centro de una familia grande, nuestro principal orgullo. La Naval tenía que programar los motores para los nuevos encargos de barcos y para hacer frente con éxito a la demanda de construcción naval que vendría en España y me destinaron a trabajar en Suiza, en la casa matriz de Sulzer, en Winterthur. Fue mi primer contacto con las universidades y las escuelas técnicas en la investigación de desarrollo de nuevas máquinas. A mi vuelta, en 1951, transmití todo lo aprendido al equipo de Sestao para aplicarlo inmediatamente a la instalación de la maquinaria en los





barcos *Cabo San Roque* y *Cabo San Vicente*, encargados de la línea de Sudamérica por la naviera Ybarra y Cía., que fueron en su época los buques de pasaje más modernos de España. En el proyecto recién iniciado llevaba el mayor peso la Oficina Técnica de Buques que dirigía Gregorio López Bravo, a quien, muy poco después, nombrarían director de la factoría naval de Matagorda, en Cádiz y le sustituí al frente de aquella Oficina de Buques en un momento importante: los conceptos de los armadores estaban cambiando, se habían implantado nuevos reglamentos para la seguridad marítima, en el mercado aparecían modernos equipos y nuevos materiales, y los franceses e italianos se habían lanzado a construir barcos de pasaje de gran categoría. Ellos habían sido los primeros en trasladar los comedores desde las cubiertas altas del barco a las bajas, y situar en aquellas las mejores habitaciones, piscinas y espacios para el ocio. Todo el proyecto y la construcción de los cabos fue una revolución que en buena parte pude liderar.

El compromiso con la innovación y con la calidad está en la esencia fundacional de SENER. Cada año, la empresa destina el 15% de las horas de trabajo a inversión en I+D+i, un elemento esencial para profundizar en el conocimiento, anticiparse a las necesidades de sus clientes y del mercado y ser líderes.

Fui entonces consciente de que teníamos que modernizar nuestra forma de enfocar nuestras construcciones y adaptarnos a los nuevos tiempos que teníamos ya encima. Para decorar y diseñar los interiores de los barcos recurrimos a un arquitecto genovés, Gustavo Pulitzer, que había diseñado salones y habitaciones en el *Andrea Doria*, en el *Cristóforo Colombo* y en el *Julio César*, además de contribuir al estilo de otros transatlánticos italianos de alto servicio y gran belleza. Nos veíamos cada quince días en Génova, en su precioso estudio situado en un edificio con la arquitectura clásica de la Liguria de larga tradición, para buscar soluciones que aunasen los conceptos técnicos ingenieriles con los criterios estéticos. Sigo pensando que aquella colaboración permitió enriquecer la arquitectura, los materiales y los sistemas de construcción y montaje en la industria naval española de la época. La oficina de Sestao dio un gran paso adelante.

Pulitzer y yo nos hicimos amigos. Disfrutábamos con el trabajo. Él proponía innovaciones y yo, sobre la marcha, estudiaba cómo se podrían incorporar a los

proyectos y me hacía también innovador. Era Gustavo un gran artista, ameno y curioso: le gustaba comer muy ligeramente fuera del estudio después de varias horas de fervor apasionado y de disfrute de aquel trabajo hombro con hombro. Siempre pedíamos una pera y queso de Parma y charlábamos de arte, que era su fuerte, y de la “civilta del le machine”.

Vuelvo a Sestao y a mi trabajo: cada barco era una “llave en mano” y cada proyecto debía tener su resultado económico, positivo naturalmente, y ser mejor que los de la competencia. El director de La Naval de Sestao, Rafael Cardín, siempre nos repetía que los costes de las obras eran proporcionales a su duración. Quizá por eso, desde mis puestos de dirección, siempre alabé la rapidez, no el atropellamiento, sino ir al grano con prontitud, en directo y sin digresiones. Cuando hay tiempo excesivo, se hacen cosas innecesarias y costosas. La dirección es una actividad prudencial en la que debe primar siempre el conocimiento de la realidad: hay que avanzar en las deliberaciones con rigor tranquilo, con tiempo, con calma, con análisis alternativos y siempre en disposición de escuchar. Pero una vez que se decide un asunto, hay que ejecutarlo con rapidez, energía y esa dosis de flexibilidad necesaria para afrontar lo inesperado o lo imprevisto que pudiera surgir.

En aquellos días había tenido ocasión de estudiar a fondo unos apuntes a ciclostil de la Universidad de Oslo sobre *Shipping Economics* que me parecieron excelentes. Con ellos me inicié en la economía de la empresa, el área en el que me he movido durante el resto de mi vida profesional, y aprendí a ponderar lo técnico con lo económico para dar soluciones realistas a los problemas empresariales. Hay preguntas que siempre hay que hacerse: ¿Qué quiere el cliente?, ¿qué valor añadimos a la empresa?, ¿por dónde va el negocio?, ¿cómo mejorar y dar más vida y más oportunidades a nuestro equipo humano?

A mediados de la década de los 50, ya me había dado cuenta de que el entorno estaba cambiando. Una nueva ola de industrialización sacudía Bilbao: la siderurgia de Altos Hornos, Echevarría o Basconia; la química de Sefanitro, Unquinesa o Ceplástica; o las manufacturas de Babcock y General Electric, eran buenos ejemplos. La estrechez del marco económico general y la muy escasa libertad comercial no podían evitar que fuese emergiendo “la vitalidad sumergida”. Un grupo de amigos, muy buenos profesionales, compartíamos inquietudes emprendedoras. Creíamos que eran ya posibles empresas más modernas y de



mayor dimensión, orientadas a un futuro competitivo. Ayudé a Alberto Erhardt en el nacimiento de Mecánica de la Peña y creamos Itasa, enfocada a la protección y montaje de aislamientos térmicos, que fue un éxito. El contacto particular con algunos clientes de La Naval, la intensa relación con Pulitzer, mis viajes europeos, y mi propia inquietud me llevaban a plantearme la posibilidad de un futuro como ingeniero independiente. Tenía ilusión y ganas de hacer algo nuevo y me sentía muy fuerte en mi campo.

En contra de la opinión de bastantes amigos y compañeros, dejé La Naval. Aunque venía de antes, el 15 de junio de 1956 nació jurídicamente SENER, Técnica Industrial y Naval S.A., cuyo 50% tomó Alberto Erhardt y yo el otro 50%. La empresa familiar hispano alemana, bien conocida en Bilbao, era representante de Krupp en España, conocía los planes la industria española, especialmente los de la siderurgia integral, y pensaba en grande. Su presencia en el capital dotaba a SENER de relaciones que le permitirían conocer campos industriales múltiples y mirar más allá de rutinas y de fronteras. Nos instalamos en la calle Ercilla de Bilbao y comencé a trabajar en nuevos proyectos navales que me confiaron armadores españoles. El primero fue el de los cargueros para Marítima del Norte acondicionados para el transporte de fruta. Con el paso del tiempo, proyectamos treinta y cinco barcos para esta naviera.

Me preguntaba con frecuencia cómo seguir adelante, y buscaba ideas para mejorar la calidad y la utilidad de nuestros productos, siempre dispuesto para la acción. Inventamos un sistema original de escotillas metálicas y proyectamos series de accesorios de cubierta que ofrecíamos a los astilleros. Nos lo copiaron muy pronto y aprendimos a no meternos en nada que no fuera muy bien diferenciado. Ya iniciada la crisis económica de aquellos años cincuenta, propuse a Juan Celaya, amigo y cliente de SENER, alquilarle el pequeño astillero que tenía en la margen derecha de la ría y llegamos a un acuerdo. En un terreno colindante con sus instalaciones preparamos espacios para prefabricación y construimos una grada para barcos de unas 1.000 toneladas y, con el apoyo de unos cuantos valientes, creamos Indunaval. SENER ya tenía un cliente cautivo y el poder de iniciativa para buscar trabajo y negocio: nos adjudicaron seis buques del programa “Q” de la Empresa Nacional Elcano, continuamos con las gabarras propulsadas para Paraguay y nos llegaron algunos pesqueros. Basse Sambre, Corcho, de Santander, nos requería también ayuda técnica.

"LA PASION DEL
EMPRESARIO
DEBE SER EL
SERVICIO Y LA
GANANCIA,
UNIDOS LOS DOS
PROPÓSITOS"

Enrique de Sendagorta.
Sener





No tardamos en percibir un creciente conflicto de intereses: por un lado, éramos una ingeniería; por otro, el socio principal de un astillero. Al mismo tiempo, Alberto Erhardt siempre quería que SENER apoyase a Mecánica de la Peña... Yo veía problemas potenciales en todo esto y las pequeñas discrepancias que se producían las iba resolviendo con la idea clara de que el cliente estaba por encima de todo y con el rechazo a combinaciones excesivamente barrocas y a preferencias comerciales arbitrarias. Mi hermano Manu ya se había incorporado en 1959 a Mecánica de la Peña como paso previo a su integración en SENER. De acuerdo con Erhardt, la presencia ejecutiva de mi hermano en SENER se iría escalonando a lo largo de los años siguientes. En 1961, cuando asumió la dirección, afrontó el problema que yo había diagnosticado y adoptamos formalmente los códigos de comportamiento de las ingenierías americanas: solo primarían los intereses de los clientes y nuestra independencia total garantizaría un servicio excelente. Yo había aceptado en 1959 la propuesta de los astilleros privados para constituir Construnaves y dirigir SENER a distancia. Pero poco después, de acuerdo con Manu, compramos la participación de Alberto Erhardt en SENER, en una negociación plena de elegancia y caballerosidad.

La crisis económica se había iniciado en 1957 y Construnaves, que yo dirigía, nació poco después de la asociación de varios astilleros para promover la exportación de buques. Los astilleros no tenían trabajo y estaban especialmente apurados los de Ferrol, Levante y Cádiz. Nada más aceptar el cargo, viajé a Buenos Aires en compañía de otros cuatro ingenieros para cerrar una operación consistente en pagar con barcos españoles la ayuda en trigo que el ya derrocado gobierno de Perón había enviado a España durante la postguerra. Yo le había dicho a mi mujer que estaría de vuelta en poco más de una semana. Al principio todo parecía ir muy bien pero con el paso de los días la negociación se estancó. Mis compañeros regresaron a España y me quedé solo en Argentina. Tenía la sensación de que siempre estábamos a punto de cerrar el acuerdo pero aquello duró un año y medio: viajé a casa en Navidad, regresé a Buenos Aires y hasta el verano de 1959 no firmamos. Entre tanto, me movía por Santiago de Chile, Río y Montevideo vendiendo nuestra construcción naval a la caza de algún contrato nuevo. El primero muy bueno lo firmé en Brasil: con la eficaz ayuda del embajador de España, Casas Rojas, dos barcos de pasaje, uno para Euskalduna y otro para Unión de Levante. Al final, contratamos ocho barcos para los



astilleros de Bilbao, Valencia, Ferrol y Cádiz. Durante esos meses comprobé la fuerza comercial y los sistemas de los competidores europeos, el funcionamiento de sus entidades de crédito a la exportación, y de seguros, así como los caminos y cuantías de sus subvenciones oficiales.

Regresé a España y, nada más pisar Barajas, me entregaron una nota de Gregorio López Bravo en la que me informaba de que el ministro de Comercio, Alberto Ullastres, quería verme. Me entrevisté durante dos largas tardes con el ministro y me propuso hacerme cargo de la Dirección General de Comercio Exterior. Sustituí en el cargo a Gregorio, que pasaba a dirigir Moneda Extranjera. Colaboré gustosa y estrechamente con López Bravo, que me transmitió mucho de su gran experiencia.

Eran tiempos de liberalización de la economía española y nuestro trabajo estaba lleno de sentido. Entre múltiples problemas, al poco de tomar posesión me encontré con una propuesta para repartir el cupo global de importación de un producto muy demandado, y lo llevé a consulta con el ministro porque quería conocer qué pensaba en términos generales de estos repartos que en aquellos años movían múltiples intereses. Ullastres no entró en el problema porque entendía que mi criterio sería el adecuado, pero en un momento determinado se levantó de la mesa, encendió un cigarrillo y me dijo: *“Mire Vd. Enrique, lo importante es contribuir a que España sea un Estado de Derecho. Si se deja demasiado espacio a la discrecionalidad, el Derecho corre peligro. Tenemos que cerrar caminos a la arbitrariedad y al capricho. La liberalización comercial corta las ventajas abusivas de los aprovechados. La libertad es lo mejor. Pero si usted, que sabiendo el daño que se puede causar a corto plazo a la industria nacional con la liberalización de algún producto, considera prudente esperar, espere. Si lo hace, establezca reglas objetivas de reparto y publíquelas. En todo caso, vamos a dar ejemplo, ateniéndonos al Derecho”*.

Pasé luego a la Dirección General de Expansión Comercial, donde mejoré la legislación correspondiente y especialmente el funcionamiento del crédito y de los seguros a la exportación y el comercio de perfeccionamiento. Un día, de forma inesperada, me visitaron el presidente y los representantes de los principales bancos accionistas de la Naval Pedro Gamero del Castillo, Augusto Miranda, Francisco Marín Gromaz, que con mucha presión y de forma inesperada, me ofrecieron volver a La Naval como consejero director general, primer ejecutivo. Consulté con mis hermanos, como siempre cuando se trataba de decisiones de

este tipo, y acepté la propuesta. Nunca tuve vocación política pero me siento orgulloso de comprobar el efecto que para la vida nacional tuvo aquella política de liberalización económica a la que serví con toda entrega durante casi tres años.

Mi vida profesional más reciente había sido una difícil lucha dialéctica con los directivos de las empresas nacionales, absorbentes de las excesivas ayudas e intervenciones del Estado, omnipresente en favor de sus astilleros. Había leído mucho sobre política económica y en esa época cayó en mis manos *La fatal arrogancia*, de Hayek, el economista fundador de la escuela de Viena. Sus ideas y su argumento más importante no podían venirme más al pelo: “Sin libertad no hay crecimiento económico”. En la década de los sesenta y parte de los setenta, la economía española, en media acumulada, creció al 7,5/8%. Fueron en buena medida los resultados de la liberalización iniciada en 1959.

Mi nueva etapa en La Naval, entre 1963 y 1969, coincidió con los mejores años de los astilleros en la historia económica de España. La factoría de Sestao ganaba, la de Matagorda (Cádiz) empataba y Reinosa y San Fernando perdían. Había que parar las pérdidas, cerrar producciones obsoletas e impulsar las actividades más sanas y al menos mantener el empleo. Muy importante fue la introducción en la empresa, de los nuevos conceptos y técnicas de dirección: la fijación de estrategias, objetivos, programas y presupuestos para mejorar actitudes y métodos. Éramos pioneros.

El conflicto árabe-israelí con la Guerra de los Seis Días, en 1967, acabaron por inclinar la demanda de la gran industria naval hacia los superpetroleros, de hasta unos 300.000 T.P.M. capaces de reducir muy sensiblemente el coste del suministro de crudos a Europa desde el Golfo Pérsico al evitar el Canal de Suez y navegar por la ruta del cabo de Buena Esperanza. La demanda de petróleo había crecido imparable desde 1941 y el consumo de Europa Occidental había pasado de un millón a 14 millones de barriles/día en 1972. La guerra del Yom Kippur, en octubre de 1973, puso fin a una época y abrió otra: los árabes convirtieron el precio del petróleo en su mejor arma de guerra y el fantasma de la recesión amenazó a toda la economía occidental.

La demanda de superpetroleros y de grandes buques nos obligaba en buena medida a la reconversión empresarial para hacer frente a las inversiones que demandaba la construcción de un gran astillero. Se fusionaron entonces Naval, y Euskalduna con la empresa estatal Astilleros de Cádiz para formar



Astilleros Españoles. No me sentí cómodo con el proceso de fusión. El INI imponía siempre sus imperativos y los bancos, socios privados, dejaban hacer: se dio prioridad a criterios contrarios a los míos, se perdió un tiempo precioso y decidí abandonar el proyecto y la empresa. La indiferencia del INI y del Estado tuvo la consecuencia inmediata de que Astilleros Españoles perdiera la contratación de cuatro superpetroleros que Gulf Oil acabó encargando a Astano.

Enrique de Sendagorta no oculta el cariño y la admiración por la persona y la obra de su hermano José Manuel “Manu”, que se hizo cargo de la sociedad de ingeniería en 1961, con 31 años, y se vio obligado a abandonarla a causa de la enfermedad detectada en 1983, cuando tenía 55 años, y que le causó la muerte en septiembre de 1999. Manu siempre fue visto por Enrique como un gran ingeniero emprendedor, creativo, mezcla de intelectual y de hombre de acción, capaz de obtener resultados de la combinación meditada de una mente imaginativa con las tecnologías más avanzadas. Era un científico de primera línea con tres premios nacionales de investigación, y un pionero innovador: profesor de mecánica de fluidos en la Escuela de Ingenieros Aeronáuticos, director del Departamento de Propulsión y Aerodinámica del Instituto de Tecnología Aeroespacial (INTA), creador de un nuevo modelo físico-químico sobre la propagación de la llama que amplió las tesis de Theodor Von Karman, que quiso ficharlo para su laboratorio en Estado Unidos. Él jugó un importante papel en la apertura de SENER a otros campos de la tecnología y del negocio.

El fin de mi etapa en La Naval coincidió prácticamente con el arranque del proyecto de la refinería de Petronor en Somorrostro. En Bilbao se habían unido los grandes bancos y las cajas para presentar una oferta competitiva y lograr la adjudicación del proyecto. Competían con Gulf Oil, British Petroleum, la Cie. Francaise du Petrole y algún otro gigante. Mi hermano Manu había realizado con SENER, una oferta rompedora, innovativa y gran aportación al proyecto: construir en el Abra de Bilbao, en Punta Lucero, un espigón, rompeolas para que pudiesen atracar superpetroleros y pudiera llegar el crudo del Golfo Pérsico directamente



sin el apoyo intermedio de las instalaciones de Gulf Oil en Irlanda. En realidad, la idea de Manu tenía más alcance porque trascendía al futuro tráfico del puerto de Bilbao y al despeje de la parte alta de la ría. Gregorio López Bravo, ministro de Industria, adjudicó la construcción y explotación de la refinería a la alianza de las entidades financieras vascas con la Gulf Oil norteamericana y les obligó a financiar el espigón de Punta Lucero si se comprobaba y ratificaba su viabilidad. Fue un asunto espinoso y conflictivo en las relaciones con Gulf Oil que finalmente aceptó la solución de Manu y de SENER. El tiempo ha demostrado que sin Punta Lucero, la refinería se habría quedado pequeña y de poco vuelo técnico. La idea de Manu para garantizar el futuro de Petronor y del Puerto de Bilbao no había sido una ocurrencia. Por mis conocimientos, por SENER, y por mi situación. Gervasio Collar y el Conde de Cadagua, presidentes de Banco de Bilbao y Banco de Vizcaya, respectivamente, me ofrecieron la presidencia de Petronor que acepté. SENER concursó para hacer la ingeniería de la planta y se llevó apenas un tercio de los trabajos; si yo no hubiera sido presidente, SENER habría conseguido más de la mitad. Desde mi nuevo puesto traté de familiarizarme al máximo con los hidrocarburos y refino del petróleo. Seguía con mi idea de que para hacer hay que saber; la prudencia exige que *“el que obra, sepa”*, como recomendaba Santo Tomás. Como mínimo, hay que tener capacidad para comprender las técnicas esenciales del negocio en el que uno está metido.

Mi hermano tenía una permanente y muy viva vocación aeronáutica. Soñaba con entrar en la ingeniería aeroespacial y siempre miró a Europa en esa faceta. Ya a mediados de los sesenta, con tenacidad y riqueza argumental, había logrado hacerse un hueco en la Organización Europea de Investigación Espacial (ESRO, por sus siglas en inglés). SENER fue admitida como una firma de alta cualificación técnica y al poco consiguió la adjudicación del proyecto y la construcción de la torre de lanzamiento de cohetes de investigación de auroras boreales que se iba a instalar en Kiruna, al norte de Suecia, en el círculo polar ártico. SENER fue la primera empresa española con presencia en la industria espacial europea, un gran éxito de Manu y de su equipo. El primer cohete se lanzó el 29 de marzo de 1968 y lo celebramos por todo lo alto. La empresa necesita sonrisas, ideales, comunicación generosa, y abrazos de alegría por los objetivos cumplidos.

El FORAN (Formas Analíticas) fue otro gran desarrollo de la inteligencia y la tenacidad de Manu, que logró importantes avances en la solución de dos





“SIEMPRE
HE APLICADO
EL LEMA DE
QUE LO MÁS
PRÁCTICO ES
TENER UNA
BUENA TEORÍA”

Enrique de Sendagorta.
Sener



grandes problemas de la construcción naval: la identificación matemática de las formas de buques y, como consecuencia, nuevos estudios matemáticos para el cálculo de resistencia por formación de olas. Con ayuda de un primer ordenador y sin apoyo oficial, Manu logró desarrollar nuevos planteamientos tecnológicos y de diseño que llegaron a traducirse en un primer encargo que fue de la Navy norteamericana de proyectar las formas de un buque logístico de despliegue rápido (Fast Deployment Logistical Ship). Luego vinieron los pedidos de veleros, buques escuela y otros que se hicieron con formas matemáticas. El FORAN se extendió a todos los proyectos completos según el estado del arte de la arquitectura naval, casco, hidrodinámica, estructuras, maquinaria, servicios, alojamientos, etc. SENER ha diseñado más de 1.200 buques con el sistema y hoy 130 astilleros del mundo lo utilizan.

Mi hermano también fue quien concibió la idea y vio la oportunidad de una empresa vizcaína de motores reactores de aviación que fue ITP Industria de Turbo Propulsores. SENER supo ver que la política de contrapartidas de las compras españoles de los F-18 americanos podría ser más provechosa si España ofreciera elementos con mayor contenido tecnológico. Volvimos a anticiparnos a las necesidades de nuestros clientes y llegamos a acuerdos con General Electric para la fabricación parcial de un motor. En 1985 nos confiaron la parte española del consorcio Eurojet para desarrollar, junto con Rolls Royce, MTU y Fiat, el motor del nuevo avión de combate europeo Eurofighter. Después de muchos trabajos, presentaciones e incertidumbres, en 1989 nació ITP con Rolls Royce como socio de peso en motores de aviación. Hoy SENER es mayoritario en la empresa que emplea a más de 2.500 personas altamente cualificadas y realiza, sobre todo, las turbinas de baja presión de turbo reactores civiles y militares.

En 1971, después de dos años de intentos, nos habíamos lanzado al campo de la ingeniería nuclear y SENER inició el proyecto de la central de Lemoniz a las órdenes de Iberduero. Fue el proyecto más importante en la historia de SENER, al que siguieron las también centrales nucleares de Cofrentes y Valdecaballeros. Todo se complicó en Lemoniz: los asesinatos de los ingenieros de Iberduero Ryan y Pascual en 1980 llevaron al fin del proyecto en 1982. Sufrimos mucho con la moratoria nuclear por las personas y por las empresas, atacadas y acosadas, como lo fue gravemente SENER y sus directivos principales, y sufrimos también porque aquello fue una derrota de toda la sociedad, del Gobierno



y de las empresas que no pudimos, o no supimos, defendernos contra el asalto terrorista. Abrimos años después campo en las centrales de cogeneración y en el aprovechamiento energético de los residuos sólidos urbanos... La más notable innovación ha sido más recientemente el proyecto y construcción de centrales termosolares, tanto cilindro parabólicas como de torre, con tecnologías propias que son referentes en el mundo entero.

El abanico de actividades también se amplió a la ingeniería para infraestructura de transporte: trabajamos para el metro de Bilbao y sus referencias nos ayudaron a abrir contratos en otra decena de ciudades en otros países. También trabajamos, con éxito, en proyectos detallados para tramos importantes en toda la red española de ferrocarriles de alta velocidad; actualmente nuestro principio en este sector nos ha llevado ya al logro de contratos en los Estados Unidos.

Vuelvo atrás en mi vida de directivo empresario. Al terminar 1975 me propusieron incorporarme al Banco de Vizcaya como consejero delegado. A lo largo de mi vida profesional, la relación con los dos grandes bancos bilbaínos siempre había sido muy buena. El Vizcaya me dio la sorpresa al llamarme para un cargo de gran responsabilidad. Yo no conocía la banca ni tenía especial atención ni interés por la profesión bancaria, pero dado el carácter emprendedor del Vizcaya y sus brillantes antecedentes en la industria, me pareció que podría aportar bastante a la dirección de aquella casa. Algún consejero del banco me argumentaba que el banco necesitaba nuevas ideas de gestión y que mi preparación para modernizar la entidad era la adecuada. Me sentía halagado. Mis hermanos se declararon neutrales, aunque Manu me decía no entender el atractivo que yo pudiera encontrar en un banco. Gregorio López Bravo también me animó mucho, aunque nadie en aquel momento fue capaz de prever la importancia de lo que iba a ocurrir en los años decisivos del cambio político y la crisis industrial. En un entorno muy desfavorable, con el telón de fondo del derrumbamiento de la industria siderometalúrgica, modernizamos internamente el banco, implantamos nuevas tecnologías de vanguardia y abrimos paso a jóvenes economistas que poco después se convertirían en los directivos más preparados y capaces de la banca española y, en cierta medida, de la banca internacional. En 1979 se incorporó Pedro Toledo como cabeza ejecutiva y pasé a la vicepresidencia del Vizcaya para apoyar al presidente, Ángel Galindez. En 1983 fui nombrado presidente de Induban, filial industrial del Vizcaya, y con la fusión del Banco

de Vizcaya con el de Bilbao continué como consejero hasta 1995, año en el que cumplí 71 años y me jubilé.

La enfermedad de su hermano y un entorno desfavorable, agudizado por la moratoria nuclear, abrieron una nueva etapa en la empresa. Enrique de Sendagorta se centró de nuevo en la gestión de SENER en 1986 para inspirar y pilotar un cambio generacional y cultural a partir del doloroso realismo que suponía reconocer el fin de la etapa de quien había sido un gran impulsor del proyecto empresarial. El propio José Manuel asumió que había llegado el momento del relevo y apoyó la opción de Jorge Sendagorta, hijo de su hermano Enrique, ingeniero naval de 33 años que ya había constituido Seaplace, su propia empresa de ingeniería naval. Enrique tomó la presidencia y Jorge fue primero director general y después presidente.

Como presidente tomé una decisión inmediata: instituir un Comité de Dirección como paso previo al Consejo de Administración, un deseo que abrigaba desde hacía tiempo y que, mi hermano, con su personal estilo de gestión, no consideraba. Antes, los tres hermanos, Jesús, Manu y yo, nos reuníamos con frecuencia, para charlar informalmente y a veces se nos unían Gregorio López Bravo y Jacobo Valdés. A Manu no le gustaban complejidades en la cabeza directiva pero siempre compartió conmigo problemas, oportunidades y quehaceres de la vida diaria y me consultó las decisiones importantes. Es difícil de entender hoy una relación entre personas no agarrotadas por lo formal, como era nuestro caso. El Comité se convirtió en Consejo en 1988 bajo mi presidencia y luego la de Jorge, en el año 2000, tal y como estaba previsto. Con 76 años, permanecí como presidente de honor.

La forma en que se hizo este complejo proceso de transmisión de la gestión y del liderazgo ilustra bien los valores de la empresa. El éxito de SENER se explica por una evolución siempre adaptada y acorde a las necesidades de los mercados en los que nos movemos, a la capacidad para innovar, al sentido de la anticipación y la defensa de los campos donde logró su liderazgo. Eso, sin soslayar los valores de fondo que siempre han inspirado nuestro quehacer:

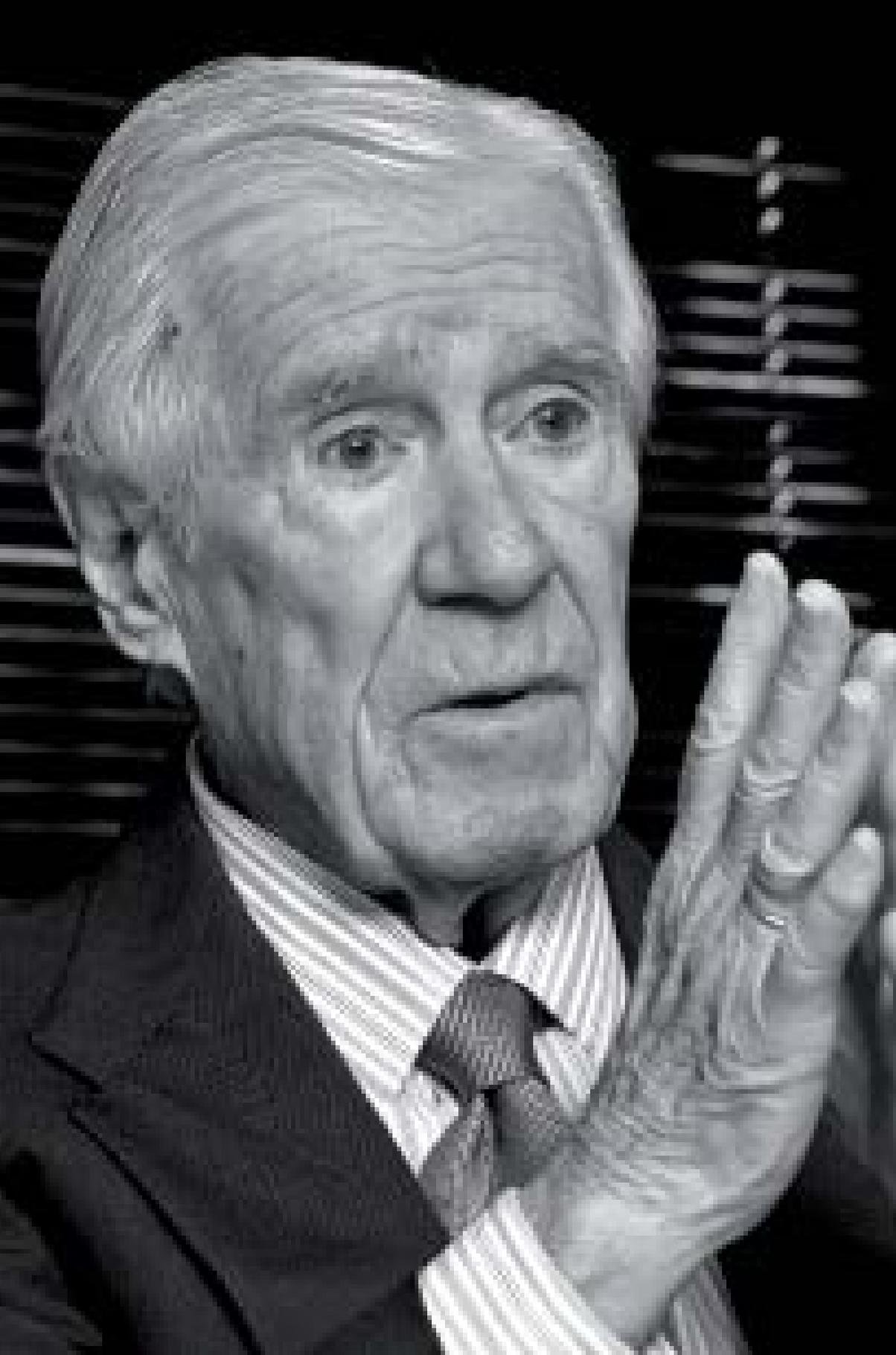


libertad, respeto a la dignidad de los demás, confianza, solidaridad, disciplina, amor al riesgo, servicio a los demás, tensión hacia el bien, valentía... El pasado ni se puede repetir ni se puede copiar pero la historia es maestra de valores y comportamientos. Las empresas de hoy y de mañana no se harán con recetas ni seguirán las pautas de otros tiempos. La tradición se depurará pero no hay fertilidad sin tradición.

En ese sentido, si se mira por dentro, la empresa no es solo una forma de ganarse la vida, sino que además educa, forma, favorece la convivencia, incita a llevar las ideas a la práctica y requiere actitudes responsables sobre la justicia, la prudencia y otros valores. En la empresa se debe crear un ambiente interior y exterior que influya en las personas y contribuya a su perfeccionamiento. Debe ser una dinámica vital de valores y acciones materiales e inmateriales que fluyan y fructifiquen incesantemente. El dar y el recibir es personal y social, es material y espiritual: su conjunción alimenta la grandeza de la misión del empresario.

¿Qué es antes: servir o ganar? La empresa es una actividad que prende en lo superior del hombre. La pasión del empresario debe ser el servicio y la ganancia unidos, la unidad de los dos propósitos. Pero siempre he entendido que lo primero es servir y lograr al tiempo el beneficio necesario para construir y durar... Los mejores empresarios son personas con los brazos dispuestos a hacer lo que saben y pueden hacer para los demás. Miran al largo plazo y suelen unir la idea de sacrificio a la de servicio. Servir es el lema de los que se atreven a ser algo. *“Nadie es más que otro si no hace más que otro”*, decía Don Quijote. Los dirigentes que necesitamos y aceptamos son esos, porque nuestra conciencia no admite dominio sin servicio y ejemplaridad. Servir es lo contrario de pasar de los demás: junto con los fines económicos de la empresa está el de tomarse en serio el ser humano. Manu, al hablar de su actitud con las personas de la empresa, solía decir: *“Al que vale y tiene iniciativas buenas, le apoyo. Al que es ‘senerista’, siempre que sirva y quiera mejorar, le animo. Al que no construye con los demás, no le hago caso: se dará cuenta de que estorba y se irá”*.

Otra vertiente en la que servir es lo contrario de pasar de los demás es la del interés del empresario por los asuntos públicos, y su ayuda al logro de ideales de paz, de justicia, de cultura, de progreso y de bienestar. Necesitamos en el mundo capitanes integradores capaces de hacernos mirar hacia propósitos elevados, alineados siempre en proseguir el bien y la belleza de sus comportamientos.





Esto es lo que arrastra, lo que integra. Lo contrario, lo que desintegra, es la falta de sentido ético que se extiende como una mancha de aceite, ayudada por la medianía y el pesimismo de quienes razonan diciendo que, como el ambiente es malo, no van a ser ellos los que hagan “el primo”. Los que importan, porque pueden cambiar las cosas hacia el verdadero progreso, son los que con razones y con fuerza quieren tirar hacia arriba y hacer el bien, siempre y lo primero.

Ese espíritu se trasladó en mayo de 2004 al contenido del protocolo familiar que en mayo de 2004 firmaron las familias Sendagorta Gomendio y Sendagorta MacDonell, con el fin de compartir ideales y propósitos de servicio enunciados y vividos por los fundadores, Enrique y José Manuel de Sendagorta Aramburu.

No es exagerado decir que desde los años 80 tuve que hacer el trabajo profesional y humano más importante de mi vida: hacer justicia a la persona y al historial de Manu, mantener unida a la familia, defender la empresa, dar seguridad a los empleados y continuidad a la dirección, pasar el testigo a Jorge, asegurar la calidad del consejo, afrontar reorganizaciones y cambios necesarios y, en pocas palabras, construir para durar. Todos me apoyaron y nunca tuve el menor problema interno.

SENER, en ese sentido, siempre fue una autoexigencia, un derroche de generosidades calladas y de entregas sin desconfianza. Y seguirá siendo lo más noble de cada uno, el respeto, la responsabilidad y el afecto mutuo. Mucho más: el amor por la empresa y el amor de la empresa a sí misma. Somos unánimes: hay que servir con ideas y con capacidades, asentar la propia dignidad en el trabajo responsable, perseguir deportivamente el liderazgo tecnológico, ser una comunidad decente y fuerte con propósitos de permanente mejora. No entendemos de otras lógicas y estoy seguro de que los que nos sigan, con todos los cambios que las circunstancias reclamen, sabrán mantener el núcleo permanente de nuestra cultura. ■

LOS QUE
DEJAN
HUELLA

18 de 20

Alfonso
Soláns

PIKOLIN

Presidente



**Pikolin, nacida en 1948
en un modesto taller en
el Arrabal zaragozano,**

es hoy una multinacional con presencia en Europa, Asia y América Latina que no ha renunciado a su carácter familiar ni a su compromiso local. Su fuerte capacidad industrial -10 plantas en todo el mundo- y su reciente proceso de internacionalización y diversificación le ha permitido alcanzar los 350 millones de euros de ingresos.



Mi padre tenía una gran admiración por su padre, a pesar de que mi abuelo nunca participó en Pikolin. Mi abuelo fue propietario de Alsovisa (Alfonso Soláns Viamonte, S.A.), una empresa en la que llegó a trabajar mi padre, que fabricaba camas, pero con los años desapareció, de forma que el abuelo nunca llegó a tener relación con la fundación de Pikolin.

Mi padre, Alfonso Soláns Serrano, tenía 25 años cuando puso en marcha en Zaragoza un taller en los bajos de la calle Santiago Lapuente. Se inició la actividad sin el apoyo de grupos financieros, sin ayuda oficial ni créditos especiales. El capital era escaso pero, como recordó mi padre en 1973, con motivo de la inauguración de esta factoría de Pikolin, sobraba ilusión y confianza en los seis hombres que, sin especialidades, preparaban, producían, embalaban, transportaban y vendían.

Fueron unos comienzos muy duros. Los domingos estaba prohibido trabajar pero tuvieron que hacerlo muchas veces en una tarea dura tanto por el número de horas como por el esfuerzo físico que requería. En 1956, por ejemplo, las temperaturas bajaron en Zaragoza hasta los 12º bajo cero. En la fábrica, de unos 500 metros cuadrados, no había calefacción y en las oficinas, sólo tres estufas de carbón. Mi padre nunca se retrasaba en el pago de los salarios. En 1954, el taller se trasladó a un local de unos dos mil metros y poco después se inicia la producción de somieres plegables y de camas de acero niqueladas y cromadas para sustituir a las de latón. Mi padre siempre había sido sensible al avance de los tiempos y trataba de incorporar a los productos los últimos materiales y tecnologías del mercado. Desde el principio, la cultura empresarial de Pikolin exigía a los vendedores conocer a fondo los productos y los procesos de fabricación, una filosofía que se ha mantenido hasta hoy. Gracias a su intuición, mi padre logró diseñar una organización comercial que aspiraba a ser eficaz y dinámica. Él creía que lo importante era conseguir una relación fluida entre fabricante, comerciantes y consumidores.

Alfonso Soláns Serrano acompañaba los catálogos con una carta personalizada en la que informaba a los clientes sobre sus productos y sobre las innovaciones tecnológicas que se introducían en los procesos de fabricación. Las cartas tenían la intención añadida de involucrar a los clientes en su proyecto empresarial. En 1959

registró la marca Pikolin y comenzó a hacer publicidad con ella. 14 años después, la marca llegaría a ser la denominación social de la firma. Su eslogan “a mi plín, yo duermo en Pikolin”, nació a mediados de los sesenta y ha pasado a formar parte de la historia de la publicidad española. No es obra de ningún creativo. Surgió del comentario espontáneo de un trabajador de la gasolinera a la que el fundador acudía regularmente.

En 1958 mi padre se lanzó a la fabricación de colchones de muelles. En junio y julio de 1957 había aparecido en *La Vanguardia* un pequeño anuncio de la empresa italiana Permaflext, que buscaba un posible acuerdo con una empresa española interesada en la producción de colchones de muelles. En aquel momento, el mercado de las camas estaba dando síntomas de saturación y mi padre vio en los colchones de muelles una vía de crecimiento. Los colchones de muelles venían haciéndose en los Estados Unidos desde 1870 pero en España todavía se usaban los viejos colchones de lana. Pikolin investigó y mejoró la patente italiana, de forma que en 1964 logró ofrecer al mercado un colchón con mayor grado de elasticidad y de recuperación en los muelles: el “Pikolin Muellespuma”, del que decíamos que tenía “menos peso y más comodidad”, gracias a la aplicación de las tecnologías derivadas del descubrimiento de la espuma de poliuretano. Pikolin fue el introductor de la espuma de poliuretano en los colchones de muelles. También mejoramos el acabado de los colchones, el diseño de su revestimiento acolchado, dándole más elegancia.

El soporte que se eligió para lanzar estos nuevos productos y apoyar la marca fue la televisión. La cobertura no alcanzaba todo el territorio nacional pero llegaba a audiencias mayoritarias. Es en esa época, a mediados de los sesenta, cuando triunfa el claim “a mi plín, yo duermo en Pikolin”, un mensaje sencillo, en clave de humor, que desarrollamos con dibujos animados, personalizados en la figura de “Merceditas”. Fue una gran idea, la frase se hizo un hueco en el lenguaje coloquial de la gente y catapultó la marca al conocimiento del gran público. Más adelante, con la llegada del colchón *Springwall*, la publicidad cambia. La notoriedad deja de ser un objetivo prioritario y la publicidad, más racional y menos emotiva, se concentra en el producto y en las ventajas que le reporta al usuario.



Otro gran hito fue el lanzamiento de *Springwall*. En marzo de 1969 mi padre asistió en Chicago a la convención anual de fabricantes de camas y colchones y estableció contacto con el grupo internacional Eclipse Sleep Products, propietario de la marca *Springwall*. En el primer trimestre de 1970 firmamos un acuerdo de transferencia de tecnología y logramos todos los derechos para fabricar en España el colchón americano “Pikolin Springwall”, un producto decisivo para impulsar definitivamente el crecimiento del grupo.

En 1973 inauguramos la nueva factoría. Mi padre había comenzado a comprar distintas parcelas en las proximidades de la ciudad, junto a la carretera Zaragoza-Logroño. Con la reinversión de los beneficios, logró reunir 200.000 metros cuadrados y se planteó construir allí una fábrica modélica, presidida por una gran torre hexagonal, que pasó a convertirse en símbolo de la firma. Su inquietud por las nuevas tecnologías del descanso y los buenos resultados de nuestra alianza con los americanos le llevaron a firmar en 1984 otro acuerdo de colaboración con Leggett & Platt, el mayor proveedor de todos los fabricantes



“LA TRANSICIÓN
A LA SIGUIENTE
GENERACIÓN
ES UNO DE
LOS OBJETIVOS
FUNDAMENTALES
DEL QUE ESTÁ
AL FRENTE DEL
NEGOCIO”

Alfonso Soláns.
Pikolin



de productos para el descanso en Estados Unidos. Gracias al acuerdo, lanzamos *Normablock*, un colchón cuya firmeza y su refuerzo lumbar proporcionaban un descanso más sano y reparador. Nosotros también tenemos desarrollos e innovaciones propias: el más notable fue el lanzamiento en 1992 de los somieres de fibra de vidrio con carbono, un notable éxito bajo la marca *Fibermaster*.

En 1973 Pikolin se había constituido en sociedad anónima. En 1986 lanza Sunlay, una segunda marca para el segmento de precio medio-bajo, y poco después Espadesa, la firma que aglutina los establecimientos comerciales Bed's en régimen de franquicia. En noviembre de 1996 fallece el fundador y su hijo Alfonso Soláns Soláns toma las riendas del negocio familiar.

Cuando me hice cargo de Pikolin, la compañía atravesaba un momento crítico. Siempre se ha dicho que, en la empresa familiar, la transición a la siguiente generación es uno de los objetivos fundamentales del miembro de la familia que esté al frente del negocio... Siempre que haya siguiente generación y que esta quiera continuar la labor. Si no se cumple una de estas dos premisas, no hay más remedio que crear una fundación, que de forma debidamente estructurada, continúe con el buen funcionamiento de la empresa o en su caso decida vender la compañía, porque sin continuidad la empresa deja de ser familiar.

Mi padre, fundador, patriarca y alma de Pikolin falleció súbitamente, solo cuatro meses después de haberme reincorporado a la empresa en julio de 1996. Había estado 15 años trabajando en Pikolin pero me había ido en 1984 porque tenía criterios diferentes a los de mi padre sobre la estrategia. Regresé en el verano de 1996 y en noviembre falleció mi padre. Fue muy duro. Me dejó una compañía muy sana, financieramente muy solvente, muy bien organizada, con los vicios típicos de haber sido dirigida siempre por las mismas personas y con soluciones un poco desfasadas. Pero el ambiente de trabajo era increíble y el equipo directivo recibió mi llegada con los brazos abiertos. Cualquiera al hacerse cargo de una empresa habría deseado encontrar el ambiente humano y de aceptación como el que yo me encontré.

La empresa estaba muy activa en el mercado pero había acusado lógicamente la falta de energía de mi padre en los últimos años. Es curioso: la estadística

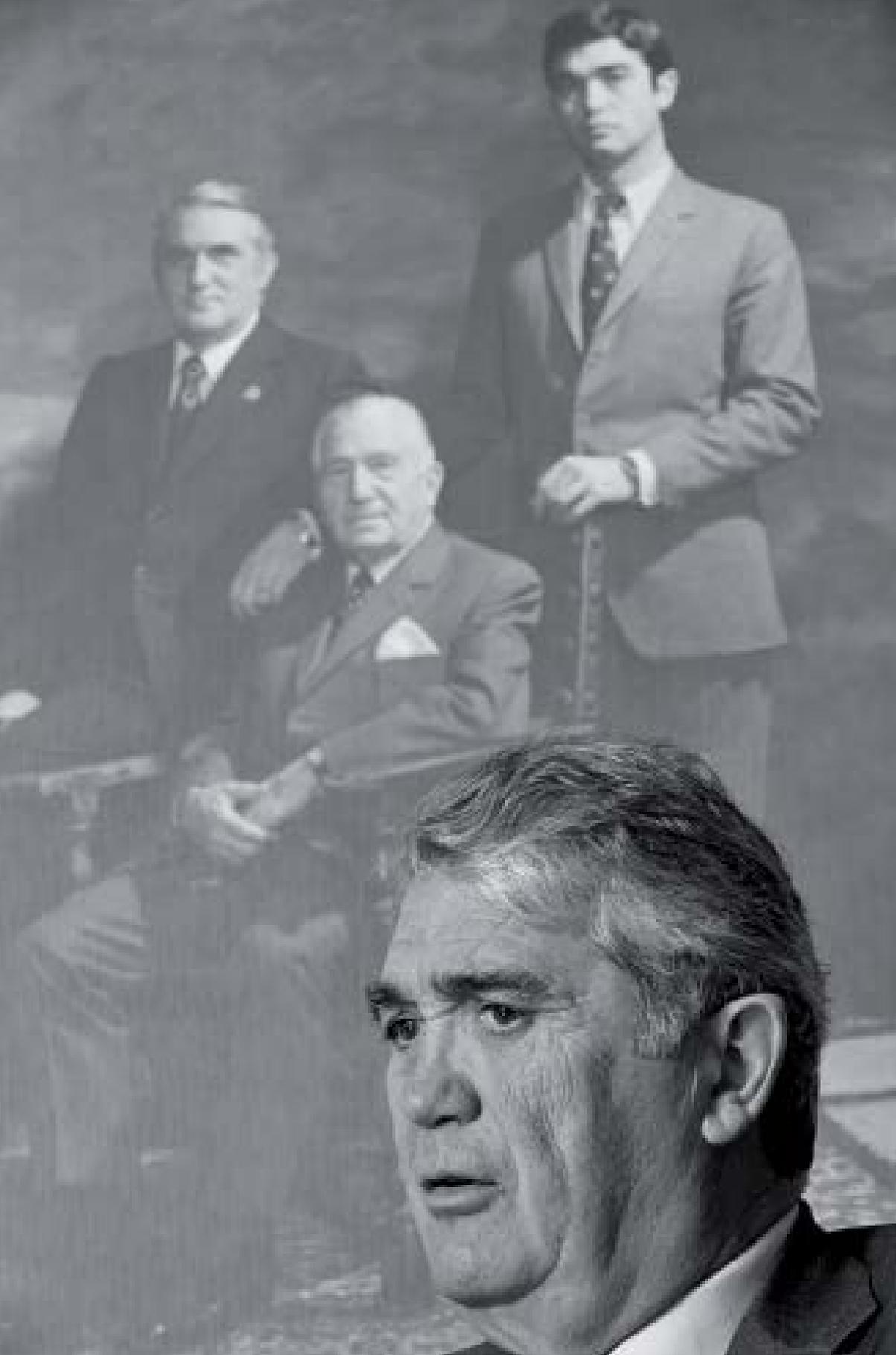


muestra que a partir de 1996 hubo un crecimiento espectacular de la compañía hasta bien entrada la década del 2000. En 2006 y 2007, cuando comenzó a caer el consumo en España, Pikolin era una empresa bien organizada y con planes de crecimiento. De hecho, a partir de ese momento iniciamos un crecimiento internacional muy importante. Fue una consecuencia de lo sembrado con anterioridad y a mí me correspondió continuarlo. En mi discurso de toma de posesión prometí la continuidad con mis hijos y con las generaciones posteriores.

Yo tengo dos hijos varones. El mayor cumple 37 años, treinta menos que yo, y está en Malasia dirigiendo las operaciones de la empresa en el sureste asiático y totalmente integrado con nosotros. El pequeño está en Zaragoza supervisando y codirigiendo los negocios en Francia, España y Portugal. Los dos llevan en las venas la sangre empresarial familiar y están deseosos de continuar la labor que inició su abuelo, que yo continué en una cierta medida y que ellos lógicamente seguirán el día que decida mi retirada.

Para que una empresa familiar vaya bien, primero debe ir bien la empresa sin apellidos: ganar dinero, cubrir los objetivos, hacer realidad el plan estratégico, invertir, desarrollar el negocio... Y luego, debe reinar una armonía familiar. Si la empresa va bien, la armonía es más fácil. La ausencia de armonía familiar ha provocado conflictos en muchas empresas. En nuestro caso las discrepancias son difíciles porque no hay personas en la familia que no estén en el negocio. Mi madre y mis nietas de dos y cuatro años son miembros de la Junta General pero, lógicamente, participan de una manera muy limitada en la gestión. En la gestión del día a día solo hay tres personas involucradas, mis dos hijos y yo, que nos llevamos bien. Ellos escuchan al padre y el padre les escucha a ellos. Siempre hay que considerar sus puntos de vista y sus reflexiones porque ya tienen una forma muy distinta de ver el entorno. En las empresas familiares de mayor tamaño, los presidentes tienen que dedicar mucho más tiempo a la familia que a la empresa. El secreto es esa dicotomía entre la gestión y la buena marcha de la empresa y el trato con la familia, que requiere mucha sensibilidad, mano izquierda y liderazgo. Es vital el que te consideren que eres necesario, que estés ahí para que la compañía vaya bien y que además ellos estén contentos.

El Grupo Pikolin inició en 1998 un valiente proceso de internacionalización bajo el paraguas de su marca. La marca





Pikolin cuenta con la fidelidad de millones de personas y es, según diversos estudios, la más reconocida del sector, líder de notoriedad espontánea y primera mención entre encuestados. El Grupo cuenta además con un paquete de primeras marcas para cubrir los segmentos más generalistas y los más selectivos del mercado. Pikolin genera en el extranjero 70 de cada cien euros que ingresa.

Los colchones no viajan bien y la exportación del producto no es muy habitual: tiene mucho volumen y el coste por metro cúbico es muy alto. Además, es un producto marquista y la marca española es desconocida en Francia y viceversa, la marca española no es conocida en Asia y viceversa... lo que también supone un freno a la exportación. Nuestra expansión ha ido más en la línea de fabricar y competir con marcas propias en todos los mercados, salvo en Portugal, que recibe el producto fabricado en España con la misma marca que en España puesto que la publicidad española llega, sobre todo la televisión, a gran parte del territorio portugués. Portugal abrió nuestra actividad en el exterior y fue el primer país en el que invertimos en 1988. Hoy, Pikolin es allí una de las marcas líderes en ventas y reconocimiento del mercado, aunque allí no tenemos fábricas. En Francia, en cambio, hay una sociedad independiente, con marcas independientes -la más importante es Epeda-, que se fabrican en los cinco centros que nos encontramos en las dos adquisiciones que hicimos allí en dos periodos distintos. Entramos en Francia en 2001, con la compra del 50% de Cofel, el mayor fabricante francés de productos para el descanso. En 2009 nos hicimos con el 100% del capital. Allí somos líderes con tres marcas: Merinos, Epeda y Bultex. De ahí que Francia sea desde el punto de vista de la organización un territorio totalmente independiente. Asia es otro territorio donde operamos con marca diferente. Con la compra de Dunlopillo, en 2011, adquirimos dos fábricas en el sudeste asiático, una en China y otra en Vietnam. Utilizamos allí la marca Dunlopillo, de origen británico, con licencia comercial para 45 países, 32 de ellos en Asia. Esta alta penetración y el gran potencial de crecimiento de la zona, convierten en estratégicas nuestras actividades allí. Aquella división tiene su propia organización comercial en diferentes países porque, al no haber mercado común, enviar un colchón de un país a otro es complejo: distintas fronteras, distintos aranceles, distintas monedas, distintas normas... De ahí que

hayamos montado oficinas comerciales con almacenes propios donde el cliente puede ver la mercancía y ser atendido. Eso no nos impide hacer algunos pinitos en exportación: mandamos mercancía desde aquí a Italia, Rumanía, Ecuador, Brasil, El Salvador y otros países gracias a los acuerdos comerciales que mantenemos en esos países. Desde Francia se envía mucho a la zona francófona del norte de África por la gran interrelación histórica de los países. Pero en realidad, la exportación, fabricada en el país y vendida en otro, no es nuestro fuerte. Preferimos fabricar en otros países.

Lo más importante es que el proceso de internacionalización nos ha hecho menos dependientes de la economía española y del mercado interior. España representa hoy el 30% de las ventas, lo que ha permitido al Grupo afrontar la terrible caída del mercado nacional en estos años tan duros de la crisis.

El proceso de internacionalización se ha desarrollado de forma paralela a otro de incipiente diversificación. En 2012 compramos Industrias Pardo, líder nacional del equipamiento hospitalario y geriátrico, lo que sitúa a Grupo Pikolin en los tres segmentos del mercado del descanso: doméstico, hospitalario y hotelero. Pardo, con sede también en Zaragoza, cuenta con la marca Ohiana, líder del mercado geriátrico con un 60% de cuota de mercado. Tampoco debemos olvidar que llevamos más de 40 años acompañando por el mundo a las principales cadenas hoteleras españolas. Meliá, Barceló, Riu, AC, Hotusa, etc., usan nuestros equipos. Y también los grandes grupos internacionales: somos proveedores de Hilton, Waldorf Astoria, Diamond, Sofitel, Crowne Plaza... Dentro de la diversificación, Grupo Pikolin también ha desarrollado una línea de productos técnicos textiles relacionados con el descanso: protectores para colchones y almohadas que lanzamos en 2005 bajo la enseña *Pikolin Home* a través de nuestra propia cadena de 160 tiendas franquiciadas Bed's: la creamos en 1985 y es la mayor red multimarca de descanso implantada en España y Portugal.

El proceso de internacionalización nos ha ayudado a mitigar el tremendo impacto de la crisis. Los últimos siete años han sido los más difíciles de mi vida empresarial. Ya en 2006 nuestra actividad detectó de forma casi inmediata la caída del consumo. Somos los primeros que la detectamos y los últimos que percibimos la recuperación. La caída se frenó a mitad del año 2014 pero nadie puede imaginar las espaldas financieras que ha habido que tener para aguantar



semejante caída de consumo en España durante estos años. Afortunadamente, teníamos la ayuda de la filial francesa, que no se ha visto afectada por la situación económica española, y de la filial asiática, en menor medida, porque se incorporó más tarde y es mucho más pequeña de tamaño. Pero en España ha habido que ajustar todas las estructuras, reducir la capacidad de producción, y adaptarnos a la nueva situación con el fin de retomar la senda del crecimiento. Hemos necesitado ayuda de los bancos en este proceso y en estas dificultades. Los bancos de siempre te ayudan pero también piden garantías adicionales que nunca antes habían planteado. Hemos visto ejemplos en España de procesos de reestructuración de deuda donde han pedido garantías de todo tipo. Y los bancos con los que trabajas menos, te ayudan también pero te cobran más, aunque es mejor eso a que te hayan dicho: “*Olvídame*”.

Pese a las dificultades nunca se nos pasó por la cabeza vender la empresa. Es cierto que tampoco hemos tenido ofertas para comprarla porque, normalmente, nosotros hemos sido compradores. En Francia, iniciamos la actividad con un socio al 50% pero al cabo de unos años nos dejó y compramos su mitad. Nadie sabe qué puede pasar en el futuro y cuando se dice que las empresas debemos adquirir el tamaño adecuado pocos piensan que casi nunca paras de crecer. Éramos una sociedad pequeña y hemos crecido por nuestros propios medios y por alianzas con otros grupos. Ahora somos lo que somos, pero no podemos parar de crecer. Lo que hoy parece grande, el día de mañana puede parecer pequeño, pero estamos abiertos a cualquier oportunidad de crecimiento que se pueda plantear.

Nuestro crecimiento futuro pasa por entrar en nuevos territorios. Cuando en un país alcanzas una cuota de mercado alta, se hace muy difícil crecer. En Europa, ya estamos en Francia. Alemania es un país muy grande y muy complicado en nuestro sector, pero ahí están mercados más pequeños como Austria, Suiza, Italia, Polonia... , con lo cual nuestro crecimiento hacia el este de Europa es claro sin olvidar América. ¿Por qué no implantarnos también allí? Hay que buscar oportunidades, pensar si puedes hacerlo solo o no, si tienes capacidad financiera en ese momento. Estamos abiertos y preparados para crecer, más que para vender la empresa.

De hecho, si se confirma la mejoría en el proceso de recuperación económica podremos completar el traslado de nuestras instalaciones al polígono logístico



“MANTENEMOS
EL ESPÍRITU
INNOVADOR
COMO UNO DE
LOS OBJETIVOS
ESTRATÉGICOS DE
LA EMPRESA”

Alfonso Soláns.
Pikolin





Kolin



industrial Plaza en Zaragoza. En 2009 compramos terreno allí para iniciar el traslado de la actual fábrica, en la que estamos desde 1973. Una fábrica se traslada por el final: primero, el almacén de producto acabado, luego la nave industrial y después las oficinas. La crisis demoró este proceso: construimos el almacén de producto acabado y ahí nos quedamos. Hasta ahora, hemos invertido casi 40 millones de euros en las nuevas instalaciones. Mantuvimos aquí el resto del área industrial y nos vimos obligados a trasladar toda la producción de un sitio a otro. Era un gasto, porque eso no aportaba valor al producto, pero nos evitaba realizar toda la inversión en el nuevo edificio. Ahora que las cosas se ven de forma distinta, hemos reiniciado el proyecto licitando las obras de las naves industriales, 90.000 metros cuadrados que hay que equipar con lo que tenemos aquí, más nuevas inversiones que hay que realizar y, seguidamente, vendrá la tercera fase con las oficinas.

El Grupo Pikolin produce 1,7 millones de colchones al año, 625.000 bases y 700.000 almohadas que se comercializan con 13 marcas a través de más de 10.000 distribuidores en todo el mundo y 160 tiendas propias o en régimen de franquicia. La facturación alcanza los 350 millones de euros y dos terceras partes del ingreso se generan fuera de España. Es el segundo grupo europeo del descanso y líder en España (28% del mercado) y en Francia (30%). El Grupo invierte en I+D el 2% de la facturación anual -6 millones de euros en 2014- y sus 60 patentes la convierten en la líder del sector en innovación tecnológica.

Proponemos soluciones para que el descanso físico deje de ser una preocupación para el consumidor. Ahora todos hacemos ejercicio, gimnasia, pilates, yoga..., y los cardiólogos recomiendan caminar 20 minutos diarios. Pero la salud no sólo se cuida durante el día. También hay que hacerlo por la noche. Los estudios dicen que nuestro cuerpo crece durante la noche, los músculos intervertebrales se relajan, aumentan de tamaño y el ser humano gana estatura..., luego, durante el día, volvemos a perder ese centímetro y a comprimirnos.

Muchos de los fabricantes nos hemos apoyado en estos estudios para aconsejar que se renueve el colchón al menos cada 10 años y para recomendar normas

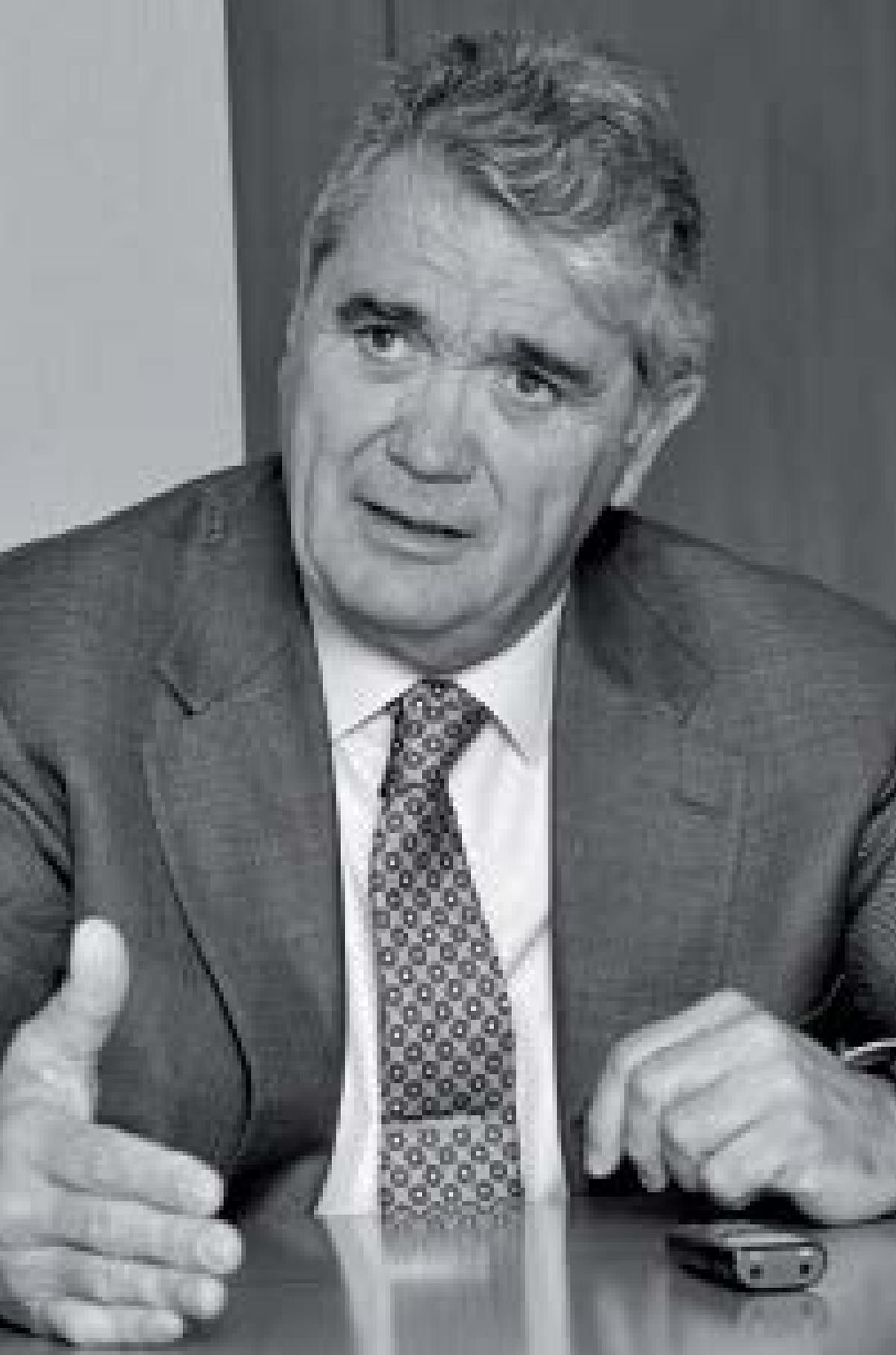


que facilitan la higiene del colchón. La investigación y la innovación nos han permitido desarrollar tecnologías del descanso que hace años eran impensables: los muelles, el látex, el colchón de aire hospitalario para tetrapléjicos. Se podría hablar de tres tecnologías fundamentales: muelle, poliuretano y látex, cada una de ellas con sus peculiaridades y sus variaciones tecnológicas. Nosotros, por ejemplo, estamos a la vanguardia en la tecnología del colchón de muelle de hilo continuo gracias al sistema Normablock. Nuestra última novedad es NormaSense, que incorpora insertos de poliuretano a los muelles que producen en el cuerpo una sensación de mayor confort, sobre todo en personas de edad avanzada. ¡La cama, a partir de cierta edad, ha de ser confortable!

Un colchón debe producir dos sensaciones: de acogida, cuando te tumbas, y de firmeza, cuando quieres presionar más. Esa combinación produce que el final de la espalda se hunda un poquito más para que la columna, que no es recta, se amolde a la forma del colchón. También es muy importante el tejido que cubre el colchón, el hilo y los componentes interiores: hay tejidos antiácaros, antibacterias, ignífugos... cada vez más hoteles en el mundo tienen colchones ignífugos. Todas esas novedades y combinaciones de productos que analizamos continuamente se orientan al objetivo de ofrecer cosas distintas para mejorar el descanso del consumidor.

Mantenemos el espíritu innovador como uno de los objetivos estratégicos de la empresa. Una mirada a la historia de la empresa permite asociar los momentos de crecimiento con el lanzamiento de nuevos productos. En 1970 fue el muelle lateral de *Springwall*, en 1977 el primer somier de láminas *Guardaespaldas*, en 1984 el bloque de muelles *Normablock*, en 1998 la introducción de *Bultex*. El Grupo tiene hoy el mayor número de patentes en sector del descanso y marcas exclusivas que avalan estas tecnologías. En los últimos años hemos incidido en innovaciones tecnológicas de higiene para el descanso como *Triple Barrera*, un tratamiento permanente y definitivo que actúa contra ácaros, bacterias y hongos en los equipos de descanso. En 2014 también lanzamos la tecnología *Normasense*, un sistema de muelles de hilo continuo con amortiguadores internos de material celular.

Alfonso Soláns Soláns, segunda generación de la familia, asumió la presidencia con un sobrio y corto discurso de homenaje a su padre, orientado por el deseo de que el cambio significase





“un afianzamiento, si cabe aún mayor, de las relaciones interpersonales, tanto en su vertiente laboral como en la comercial, y que el desarrollo de la empresa conlleve, al propio tiempo, un mayor bienestar de las personas y el crecimiento comercial e industrial de quienes con ella se relacionan.”

Siempre he creído en la empresa como un compromiso con las personas, las de fuera y las de dentro, algo que requiere esfuerzo intelectual y tiempo.

El poco tiempo que me deja Pikolin lo dedico a un pequeño *family office* que hemos ido creando con el paso de los años: inversiones inmobiliarias, participaciones en una empresa de biomedicina y en otra de desarrollos tecnológicos aplicados al mundo hospitalario, muy complementario con el negocio central de Pikolin.

Lo importante es no perder nunca de vista qué somos y hacia dónde queremos ir. Ahora mismo seguimos poniendo las bases para el Pikolin del futuro como, en su día, mi padre las puso para el Pikolin de hoy. Las ideas y los valores que nos permitieron llegar aquí son también los que nos empujarán para seguir avanzando. Mi padre lo dijo en 1975: *“Tenemos que estar donde no estamos y llegar donde aún no hemos llegado”*. ■

LOS QUE
DEJAN
HUELLA

19 de 20

Roberto
Tojeiro

GADISA

Presidente



**Gallega de Distribuidores
de Alimentación (Gadisa)**

nació en 1985 impulsada por el padre de su actual presidente ejecutivo, Roberto Tojeiro (As Pontes, A Coruña, 1961). Hoy es líder de la distribución en el noroeste de España, cuenta con más de 400 establecimientos comerciales de todo tipo y tamaño, unas ventas de 1.000 millones de euros y más de 6.500 empleados. Su filosofía: la vocación de servicio y la cercanía al cliente.



Empezó siendo una empresa familiar y hoy ya es una empresa de familias en tercera generación si contamos que mi abuelo tenía una pequeña tienda de ultramarinos en As Pontes de García Rodríguez y fue el que inculcó el ejemplo y la filosofía de trabajo y de esfuerzo a mis tíos y a mi padre (eran tres hermanos, mi padre era el más joven de los tres) motivando su vena empresarial. Mi padre, Roberto, y mis tíos José y Manolo, forman la segunda generación.

Los tres hermanos iniciaron desde abajo actividades diferentes: mi tío Manolo siguió con el ultramarinos de mi abuelo; mi tío Pepe se dedicó a comprar madera en el monte y a venderla a las minas en Asturias y en El Bierzo o a los astilleros, cuando se hacían los barcos de madera en Ferrol. Mi padre empezó con un camión de cuarta o quinta mano, con las ruedas de una marca, el chasis de otra, el motor de otra... sin carnet de conducir y con 15 años...

De ahí nacieron básicamente los tres sectores en los que mantenemos la actividad y que fueron creciendo con el paso del tiempo. Trabajaban siempre en conjunto. Yo pertenezco a la tercera generación. Estudié en ICADE en Madrid y en el último año de carrera empecé a trabajar en auditoría y contabilidad durante unos dos años en una empresa que se llamaba Acofire-Audiberia, de D. Rafael Vaquera, que fue director de relaciones públicas de Repsol, un diplomático excepcional. Empecé allí pero al cabo de unos años me incorporé a la empresa familiar, porque en aquel momento esta estaba pasando algunas dificultades. Las maderas iban de maravilla pero había problemas en el sector de la distribución comercial... Nuestra empresa se había fusionado en 1981 con una firma de Vilagarcía, otra de Ferrol y otra de Betanzos, en la que mi familia ya tenía el 50%. Teníamos el 100% en la de As Pontes, el 50% de la de Betanzos y no teníamos nada en la de Vilagrada ni en la de Ferrol.

Las fusiones siempre son complicadas. Teníamos siete almacenes de distribución, filosofías y estructuras diferentes entre algunas compañías y ese proceso inicialmente fue complicado. En realidad la fusión consistió en una integración de acciones. Se intercambiaron las acciones de tal manera que cada familia se quedaba los mismos porcentajes en todas las sociedades. Por eso GADISA nace en 1985 para gestionar y optimizar el resultado de diversas fusiones y adquisiciones de empresas con amplia experiencia en el sector de la distribución. En diciembre de 1985 mi padre me pidió que viniera y di mis

primeros pasos como adjunto del director financiero y de administración, que fue para mí un gran maestro, para tratar de poner orden en aquella área. Con el tiempo entre todos fuimos cambiando la organización y reorientando el negocio de la distribución comercial. Creamos una dirección general compartida entre Antonio Roca y yo, que funcionó desde 1991 hasta 1998. En 1998 compramos Supermercados Claudio, fue un gran salto, y desde 1999 me quedé solo en la dirección general. En 2003 pasé a ocupar la vicepresidencia ejecutiva hasta que falleció mi padre en el 2011 y asumí la presidencia ejecutiva.

GADISA está presente en la distribución comercial con varios formatos: 202 supermercados propios, 138 franquiciados, 11 establecimientos de la enseña Cash Ifa y 10 hipermercados Gadis. En los últimos seis años ha invertido cien millones de euros. Tiene 700.000 clientes.

Lo fundamental en los grupos familiares es el ejemplo que nos han dado nuestros antepasados, los que fueron líderes de las familias. Es fundamental para que permanezca la unión y, sobre todo, el interés común. Hace quince años me convencieron, tras mucha insistencia, para que fuera presidente fundador de la Asociación Gallega de la Empresa Familiar, la rama gallega del Instituto de la Empresa Familiar. Les dije que se equivocaban porque en mi concepto de la empresa familiar, a diferencia de lo que se entiende generalmente, los intereses de la familia no están por encima del interés de la empresa. Una empresa familiar –para mí– tiene éxito cuando deja de ser familiar en sentido estricto, cuando ha crecido y se ha desarrollado profesionalmente lo suficiente como para que esté claro que los intereses de la empresa están por encima de la familia. El éxito de que una empresa familiar perdure con vitalidad es que funcione, que tenga resultados, que crezca y que mantenga motivados a los accionistas. Si consigues esto, se convierte en una ventaja tremenda porque las empresas familiares normalmente invierten en algo que conocen muy bien. ¡Es lo mejor que puede suceder! Si consiguen sacar un buen rendimiento, crecer y encontrar valores que les motiven para seguir adelante, el éxito es total porque te gusta el trabajo, es algo que conoces y además te da más resultados que si inviertes en acciones del IBEX. Mientras eso siga siendo así, ser una empresa familiar es una ventaja, no un inconveniente.



No tenemos protocolo familiar. El mejor protocolo que tenemos son los resultados de fin de año. Hay problemas ordinarios de trabajo, normales, discrepancias en las opiniones, pero lo que nos han enseñado nuestros mayores es que por encima de eso está el resultado y el objetivo de la compañía, del Grupo.

Me gustaría que mis hijos, en su día, decidieran ellos qué hacer de su futuro, eso sí, con la mejor educación y la mayor información posible. Lo importante es que sean felices con lo que hagan, no necesariamente que continúen con la empresa familiar. Una cosa es que continúe la empresa familiar, sí, y otra que continúen ellos con la empresa familiar. No necesariamente tiene que ser lo último a menos que ellos sean los mejores profesionales y estén preparados para continuar con la empresa familiar. No por el hecho de formar parte de la familia tienen que trabajar en la empresa. La experiencia que hemos tenido hasta ahora aplicando estos criterios, nos ha ido bien. Si en el futuro la experiencia nos cambia, es probable que pensemos en un cambio de opinión,





pero de momento nuestras ideas se basan en la experiencia. Y nos ha ido bien. Si la empresa es menor de edad y lo que tiene que hacer es crear riqueza en todos los órdenes, para la sociedad, para los accionistas, para los trabajadores, pues eso: ¡a crear riqueza! Si hay riqueza se pueden hacer cosas, si hay pobreza hay que rascarse el bolsillo –si es que hay algo que rascar– para pagarla. Prefiero que haya riqueza.

Tampoco tenemos un reto de crecimiento ni de tamaño, solo queremos ser un grupo empresarial muy vinculado con el territorio donde actúe, involucrado con la creación de riqueza y de trabajo allá donde esté y capaz de motivar a las personas que trabajan en él y a sus accionistas o financiadores. Mientras esto siga siendo así, el límite lo da la salud.

Estar en Galicia es siempre una ventaja. Galicia es una tierra muy noble, donde la gente es trabajadora, coherente y con buenos valores. La desventaja en Galicia es que somos pocos, con un nivel de renta per cápita relativamente bajo, con una aceptable educación, con notables valores. Los gallegos nunca hemos tenido miedo a viajar, ni a cambiar de sitio de trabajo, ni a irnos a ganar el pan pescando en el Gran Sol, o emigrando a Uruguay y todo eso es una enorme ventaja. Políticamente tenemos poco poder y cuesta más conseguir cosas aquí que en otros lugares.

La estrategia de Roberto Tojeiro ha colocado a GADISA como líder por facturación en el sector de la distribución en el noroeste de España. Ya es el séptimo operador nacional por volumen de ventas y el séptimo por superficie. La quinta empresa de Galicia por ventas ha comenzado a crecer en Castilla y León.

No sabría decir si ser un gallego es una ventaja para los negocios; lo que sí es una ventaja, es tener un gran equipo, compañeros de trabajo motivados, grandes profesionales en las tiendas y luchar por ser coherente en el mercado donde estás. Si no eres coherente pierdes credibilidad y en nuestro sector la confianza es muy importante.

La coherencia es darle al consumidor lo que quiere, aunque a veces te cueste más que si no se lo dieras, no engañarle, hacerle entender y demostrarle que gana siempre cuando decide adquirir lo que necesita en

nuestros establecimientos. Si eres capaz de hacer eso, seguirán comprando. Si dejas de hacerlo, irán a comprarlo a otro sitio, como es natural. Y no estamos hablando solo de precio. El precio es una parte del servicio que ofreces. En precio, siempre hay que ser competitivo y hemos procurado serlo. En las encuestas sobre precios siempre salimos entre los primeros. Pero el precio por sí mismo no es nada cuando no ofreces calidad en el producto y un buen servicio. El concepto servicio también engloba muchas cosas: no es solamente el servicio que le dé un buen profesional en una sección, o un buen reponedor que cuando le preguntas por un determinado producto o qué producto es mejor te lo dice. Servicio también es la proximidad a su hogar, la variedad de surtido, la comodidad de la compra, los extras adicionales para el cliente, etc.

Las actividades empresariales aglutinadas en torno a Roberto Tojeiro dan empleo a 7.500 personas, de las que la distribución absorbe 6.500.

Para llegar a puestos de responsabilidad desde abajo, hay que ganárselo. En este sector no hay nada fácil porque es complicado. GADISA incorpora personas con mucha frecuencia. En estos últimos años de crisis hemos incorporado menos pero históricamente, incluso en años de crisis, hemos incorporado profesionales nuevos. La experiencia demuestra que si incorporas diez, al cabo de tres años te quedan dos porque el sector es muy exigente. Las tiendas abren los sábados hasta las diez de la noche y los domingos por la tarde trabaja el almacén. El único periodo donde nadie trabaja físicamente, aunque muchos lo hacen mentalmente, es el domingo por la mañana. Es un sector muy competitivo, con muchas horas de apertura, con márgenes muy pequeños, con precios muy competitivos, y se requiere esfuerzo y mucha dedicación.

Para competir con los grandes de este sector, lo primero es no acomplejarse por no ser tan grande y después poner los medios para tratar de llegar a serlo. Las grandes multinacionales fueron todas en algún momento empresas pequeñas. Eso quiere decir que no es imposible llegar a eso. Siempre hay que darle al consumidor lo que quiere. Es cierto que se necesita también músculo financiero para crecer... pero los euros se hacen céntimo a céntimo. Lo importante es ganar un céntimo detrás de otro y no perder un céntimo detrás



de otro. Siempre hemos tenido muy claro que lo importante es la tendencia, no la posición. Desde que trabajo en esta empresa, la tendencia siempre ha sido positiva: nunca hemos dejado de crecer; incluso en época de crisis, hemos crecido siempre.

Somos partidarios de crecer de manera orgánica porque comprar empresas, ya desde hace algunos años, es muy complicado. Ya hay muchos metros de oferta en el mercado y comprar no te aporta posiciones nuevas. Te puede permitir buenas ubicaciones, pero después se necesita un tremendo esfuerzo para cambiar dinámicas en los que has comprado que no han sido las óptimas durante años. Se corre un alto riesgo. Cuando no tienes que cambiar una dinámica, sólo tienes que marcar una política, una filosofía, una dinámica, y trabajar para que se siga. No tienes que empezar de menos algo, empiezas de cero. Casi siempre cuesta mucho empezar un proyecto desde menos algo: el problema ya no es tanto el dinero como el tiempo. Son las oportunidades que pierdes, las que desaprovechas por tener que dedicarte a poner en orden algo que no lo está. Hay que valorar las cosas pero no existe una regla para el crecimiento y no es fácil crecer con éxito con adquisiciones.

No hay una regla común porque en otras zonas del mercado, en otros países de Europa, el crecimiento de la distribución ha sido distinto: hay países como Suiza, Suecia o Noruega donde la concentración del sector es mucho mayor. En Reino Unido hay mucha competencia pero los cinco primeros operadores tienen en torno al 80% de la cuota de mercado. En España no, pero quizás puede ser porque las empresas familiares, locales, autonómicas, han querido permanecer en el sector y les ha ido medianamente bien. Esas empresas han crecido en lugar de integrarse o de venderse en el propio sector. El líder del mercado, Mercadona, es una empresa familiar que hace 25 años era una empresa pequeña. Si Mercadona se hubiera vendido, hoy seguramente el líder en España no sería una empresa española...

El Grupo ha tenido históricamente financiación bancaria y, además, hemos puesto siempre nuestros fondos propios. Básicamente hemos crecido con una mezcla de financiación bancaria y de recursos propios, porque somos familias poco gastadoras y reinvertimos prácticamente todo lo que generamos. Siempre hemos tenido apoyo financiero, supongo también porque siempre hemos devuelto los préstamos y los créditos, claro.





“EL ÉXITO
DE QUE UNA
EMPRESA
FAMILIAR SE
MANTENGA
BIEN ES QUE
FUNCIONE,
QUE TENGA
RESULTADOS Y
QUE CREZCA”

Roberto Tojeiro.
GADISA

Nosotros antes de pensar en la financiación pensamos en el proyecto. Tratamos de hacer todos los análisis habidos y por haber antes de decidir si acometemos un proyecto o no, porque lo que queremos es que el proyecto genere fondos positivos y no se convierta en un problema para las demás actividades del Grupo.

Quizás por eso hemos sido más lentos que la media del sector a la hora de crecer, aunque hasta ahora siempre hemos crecido con éxito. Solo cuando conocemos exhaustivamente el proyecto decidimos cómo financiarlo, si tenemos fondos suficientes o no los tenemos, o si el coste de los fondos ajenos es inferior al coste de los fondos propios o viceversa. Hoy por hoy, por ejemplo, hay que hacer muchas cuentas y pensar mucho cómo financiar un proyecto. Cuando los tipos estaban al 17%, la situación era diferente. Cada momento es distinto, pero siempre hemos tratado de tener un equilibrio financiero entre fondos propios, fondos ajenos, activos fijos, circulante... Nos ha ido bien siendo un poco conservadores en ese sentido.

Roberto Tojeiro también es la cabeza del grupo inversor familiar, presente en diversas actividades: Reganosa (energía), Forestal del Atlántico, Intasa y Galparket (madera) o transporte. Son mercados complejos en los que compete sin miedo con los valores del respeto, de la humildad y de las ideas claras.

En algunos de esos sectores participé desde el principio. En distribución comercial, en energía, en químicos e hidrocarburos. Había también sectores que conocía, porque era miembro del Consejo de Administración de la empresa, pero no estaba en la gestión. Eso de una u otra manera, aun de manera muy diferente, suponía estar con todo: con las maderas, con las fábricas de tableros, con las fábricas de parqués, con el transporte, con los inmuebles, con la distribución de fertilizantes, con la energía, con la distribución de hidrocarburos... La distribución comercial es la parte más importante del Grupo tanto en empleo, en ventas y en aportación de *cash flow* total.

Desde 2011 me dedico a todo. La única actividad a la que no llego, aunque sí indirectamente desde el lado accionarial y como miembro del Consejo, es la parte de tableros aglomerados y suelos. Esta parte la lleva un primo mío, en cuya parte es presidente ejecutivo. En 2013 falleció mi otro primo,



que también trabajaba en el Grupo -los demás no trabajan en el Grupo a nivel ejecutivo-, y me hice cargo de sus responsabilidades en abonos, gasolineras y transportes. Cuando entramos en energía, por ejemplo, hicimos un ejercicio de innovación para pasar de un sector muy tradicional como la distribución, en el que acabamos siendo intermediarios, al negocio del gas, mucho más complejo, con una materia prima y unos procesos de transformación, tecnológicos, regulatorios y de competencia que no son sencillos. El Grupo familiar tiene actividad en varios sectores industriales, uno de ellos la fabricación de tableros aglomerados. Para hacerlos, se requieren madera, cola y calor, es decir, energía. Para lograr nuestro objetivo de competir en los mercados internacionales, debíamos tener costes competitivos. Ya habíamos construido una fábrica de colas. La cola se fabrica con urea y con metanol, productos derivados del amoníaco, y nosotros también éramos distribuidores históricos de fertilizantes, que también se obtienen del amoníaco. La urea, para fabricar cola y fertilizante, el metanol para la cola y los biocombustibles, y la melanina, comparten punto de partida: el amoníaco, que sale del gas natural. En 1996 teníamos un proyecto industrial en As Pontes, donde está ubicada la central térmica, para fabricar todo eso. Era un proyecto muy eficiente porque todo estaba integrado comercial, logística y energéticamente: consumíamos una buena parte de la producción, nuestras fábricas están aquí, y tenemos una actividad portuaria de gestión propia que nos permite importar y exportar materias primas y productos terminados. Solo nos faltaba el gas natural. Cuando fuimos a comprarlo, el precio que nos pedían en España era prácticamente el triple del precio en el mercado internacional. Teníamos dos opciones: abandonar el proyecto o hacer una planta de regasificación. Galicia y España, a efectos energéticos, son una isla. La planta nos garantizaba la independencia del suministro, que así no se veía sometido a vaivenes o limitaciones de la política internacional. Enagás-Gas Natural (en aquel momento una única empresa) que se había privatizado recientemente había abandonado el proyecto de cuando era empresa pública de hacer una planta de regasificación en Ferrol y solicitamos recuperarlo. No nos cedieron el uso del terreno y concesión que habían abandonado, porque no querían un competidor en el mercado ibérico, pero como teníamos puerto y terreno suficiente, presentamos un proyecto básico para montar la planta regasificadora en otro lugar cercano, donde hoy está. Cuando el monopolio se enteró ya era tarde porque el proyecto básico estaba presentado.

A partir de ahí, la lucha fue tremenda porque, en el fondo, estábamos dando la batalla para romper un monopolio en España. Nos costó muchos años ponerla en marcha pero lo conseguimos con muchísimo trabajo, valentía, honestidad y desde luego no teniendo grandes puntos débiles donde nos pudieran atacar. El mérito no es mío, es de mi padre y otras muchas personas que nos ayudaron.

El proyecto ya es rentable pero nos costó diez años desarrollarlo por los problemas que hubo que solventar. En esos diez años cambió el escenario mundial y también la legislación: el proyecto que iniciamos, privado y de libre riesgo, se convirtió con el cambio de legislación en un proyecto de propiedad privada pero de uso público, es decir, en un negocio regulado. El esquema cambió totalmente y hoy es una planta más del sistema de transporte de gas natural en España y somos uno de los dos TSO (siglas en inglés de Gestor de Red de Transporte) en España. En 2011 adquirimos, junto a la Xunta y a un fondo de inversión, buena parte de las acciones que vendieron Banco Pastor, las cajas gallegas y Endesa, que eran socios de la planta. La compra me hizo especialmente feliz porque sentí que mi padre habría estado feliz y orgulloso después del esfuerzo que le costó poner en marcha aquel proyecto.

GADISA incluye en su programa de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) el objetivo de mejorar la calidad de vida de sus clientes. Desarrollo sostenible, medio ambiente, proyectos solidarios, deporte y cultura son algunas de las apuestas de la empresa.

Prestamos mucha atención a la RSC al impulsar más de 1.500 acciones en el ámbito social, en el ámbito de ayudas a ONGs, en el cultural, deportivo, etc. Somos muy intensivos en los mercados en donde estamos. Hemos participado en bancos de alimentos con campañas donde hemos entregado más de 100.000 kilos de producto de plataforma con la máxima garantía, hemos cerrado más de 1.500 colaboraciones externas en el campo de la cultura, el deporte y la solidaridad... Pero no nos gusta hacer publicidad de nuestras acciones de RSC, no nos gusta dar cifras, simplemente lo hacemos y ahí están. Con los alimentos, tenemos claro que cualquier producto que tenga la más mínima duda de que pueda estar en curso de caducidad o tener cualquier problema, automáticamente lo retiramos. Todos los días retiramos productos. Si ese producto no vale para el





"PRESTAMOS
MUCHA ATENCION
A LA RSC,
PERO NO NOS
GUSTA HACER
PUBLICIDAD DE
LAS ACCIONES,
SIMPLEMENTE
LAS HACEMOS"

Roberto Tojeiro.
GADISA







consumo, si no vale para mí, tampoco vale para otra persona, aunque no tenga capacidad para comprarlo. Habrá que ayudarle socialmente de otra manera pero no haciéndole consumir un producto que no esté en buenas condiciones. Otra cosa es preguntarse si las caducidades legales de los productos están bien. Hay muchos productos en los que habría que revisar las fechas de caducidad. La administración pública ha tomado cartas en este asunto hace poco tiempo de manera muy acertada. Porque es una pena tirar productos que se pueden consumir por el hecho de que legalmente le hayan puesto una fecha de caducidad muy temprana. Eso sí que es un problema que se irá resolviendo.

No debemos olvidar que estamos en un país muy competitivo. La oferta y demanda están muy ajustadas a nivel de precios, de forma que se va a mantener la capacidad del consumidor para elegir siempre productos que satisfagan sus necesidades de manera eficiente a precios asequibles. A medida que la sociedad vaya saliendo de una situación de crisis que merma la capacidad de compra y de elección de producto, volverá la capacidad para acceder a una serie de productos mejores y más caros: cuanta más capacidad tengamos, más podremos destinar a esa parte. Eso va a volver, como la ropa, como los coches, como todo... ■

LOS QUE
DEJAN
HUELLA

—
20 de 20

Rosa
Tous

TOUS

Presidenta



**En 1965, Salvador Tous,
hijo de un joyero de
Manresa, se casó con**

Rosa Oriol, su vecina y también hija de un comerciante de la ciudad. Fue la unión de dos talentos capaces de hacer realidad su sueño: crear un nuevo modelo y un nuevo lenguaje en el sector de la joyería. Rosa Tous, hija mayor del matrimonio Tous, es la vicepresidenta corporativa de una empresa familiar que hoy en día es uno de los principales operadores en el segmento del lujo asequible. La empresa familiar, en la que comparte la gestión con sus hermanas, combina inspiración artística, tradición artesana y los últimos avances tecnológicos para poder producir 3 millones de piezas al año que se venden en más de 500 tiendas de los cinco continentes. En 2015, sus ventas han sido de 368 millones de euros, más de la mitad de ellos fuera de España. El osito que da imagen a la marca tiene formas redondeadas y la ternura que transmite es universal.



Nuestro abuelo era relojero de profesión y abrió un pequeño taller de reparaciones aquí en Manresa. Mi abuela se fue involucrando poco a poco y sugirió abrir la oferta a artículos de joyería. En aquella época era muy raro que las mujeres trabajaran pero ella lo hizo. Nuestro padre, Salvador, su único hijo, decidió que quería ser relojero y estudiar idiomas. Se enamoró de Rosa, nuestra madre, su vecina, hija de los propietarios de la zapatería que se ubicaba delante de la relojería: en 2015 han celebrado sus bodas de oro. De su unión nació lo que hoy es TOUS. Se casaron muy jóvenes y entonces Rosa empezó a trabajar en la joyería de su nueva familia, en la pequeña y tradicional ciudad de Manresa. A finales de los sesenta, el trabajo les brindaba la ocasión para visitar las ferias internacionales que se celebraban en Europa: París, Basilea, Ginebra, Londres... Y mi madre empezó a ver que el mundo de la joyería en el que se estaba metiendo era muy bonito, atractivo e interesante.

Ella se da cuenta de que hay mucho que hacer y contrata los primeros operarios artesanos joyeros para realizar sus primeros diseños. Es el inicio del taller de joyería que se convertirá en la esencia del TOUS del futuro. Se lanza a la remodelación de joyas de sus clientas, una fórmula que le abrió las puertas a una relación casi íntima y muy fiel con ellas. Posteriormente, evolucionó hasta diseñar y realizar pequeñas colecciones de joyas que ponían a prueba el potencial del taller. En los años ochenta, consciente de que el sector se movía en el estrecho e ínfimo espacio que media entre la alta joyería y la joyería de consumo, mi madre busca su propio espacio en un terreno intermedio en busca de una creciente clase media en España: colecciones que se diferenciaban de la joyería tradicional por sus diseños asequibles en precio y que responden a un concepto de diseño basados en valores como la ternura, la diversión y el espíritu joven, creando un nuevo lenguaje en joyería.

En 1985, durante un viaje por Italia, Rosa Oriol ideó el diseño del oso. “En uno de mis viajes, vi un osito de peluche en un escaparate y pensé en los recuerdos entrañables de la infancia. ¿Por qué no hacerlo en oro? Se ha convertido en todo un amuleto de buena suerte para millones de personas en todo el mundo y para nosotros marcó el inicio de nuestra expansión internacional. Aunque hagamos colecciones nuevas, el oso está siempre presente tomando diferentes formas. Es muy entrañable para mí”.

Fue el inicio de la expansión nacional con la apertura de la tienda en Lleida, primera fuera de Manresa. Desde entonces hasta 1992 se incorporan progresivamente al negocio familiar las cuatro hijas del matrimonio: Rosa, Alba, Laura y Marta. Cuatro años después llegaría la internacionalización con la apertura de las primeras tiendas en Japón, Alemania y Estados Unidos.

En 1985 abrimos en Lleida y en 1989, con la apertura en Barcelona, empezamos a poner en valor las opciones de ofrecer esas colecciones de joyas más especiales que mi madre estaba diseñando. En ese momento nos dimos cuenta de que el cliente de Barcelona veía que nuestra oferta estaba muy diferenciada. Precisamente, esa diferenciación nos permitió plantearnos en 1992 el crecimiento. La innovación no se limitaba a los productos, al diseño y al precio. También la extendimos al crecimiento mediante la creación en toda España de sociedades participadas por TOUS y por personas que de alguna manera podían ser los embajadores de la marca en sus respectivas ciudades, personas que podían cuidar esa tienda como si fuera exclusivamente suya con nuestro asesoramiento y vigilancia de la marca. Las primeras sociedades participadas funcionaron en Sant Cugat y en Madrid. Esa fórmula nos permitió crecer rápidamente en España. En los noventa ya habíamos ocupado prácticamente el mercado español. La demanda era muy superior a la oferta y eso concentraba todas nuestras energías. Además, nuestro proceso de aprendizaje maduraba y crecía a muy buen ritmo. En cada nueva operación aplicábamos los *learnings* asimilados en la anterior. Hoy en día, todavía seguimos con muchos de estos socios.

En los noventa nos planteamos salir al extranjero. ¿Por qué no? Cuando las cosas van bien es cuando tienes que hacerlo. Puedes asumir mejor los riesgos, permitirte errores y desarrollar la capacidad de aprender. Tuvimos mucha suerte al tener esa visión exterior en los noventa y abrimos boca con tres países tremendamente difíciles: Japón, Alemania y Estados Unidos. Fue un aprendizaje durísimo. En aquellos años, ni el *retail* era tan fuerte como ahora ni las marcas que se internacionalizaban desde España eran tan reconocidas en el exterior como lo son ahora... Fue un camino lleno de obstáculos pero gracias a aquel esfuerzo hoy estamos en los cinco continentes con más de 500 tiendas en casi 50 países.

En los noventa también comenzamos a trabajar con consultoría externa, algo inédito en ese momento y más en el contexto del tamaño que tenía la empresa y de la visión de sus creadores. Pero teníamos muy clara la idea de que se necesitaba una



hoja de ruta para trabajar siempre en una misma dirección. Es un ejercicio del que nos sentimos muy orgullosos, ya que nos ha permitido no perder de vista lo importante. No se trataba solo de describir una visión y tratar de identificar los valores, sino de empezar a trabajar y a identificar asesores externos. Hoy es normal pero en aquel momento no era habitual y menos cuando se trataba de una empresa con solo 20 tiendas, pero así diseñamos la misión y visión que nos permitió tener una hoja de ruta y unos planes para el TOUS del futuro. Mi padre fue el inspirador de esa idea y, la verdad, nunca hemos dejado de trabajar con asesoramiento y consultoría externa, que nos aporta perspectiva amplia y el *out of the box*.

En 2004, TOUS alcanza 200 puntos de venta y pone su enseña en Nueva York y París. La empresa afrontó en 2008 el relevo generacional con la naturalidad de quien lo tenía preparado desde hacía tiempo: Alba Tous asumió la presidencia de la empresa con un nuevo Consejo de Administración.



“EN TOUS, LA
INNOVACIÓN
NO ES UN
DEPARTAMENTO,
ES UNA ACTITUD”

Rosa Tous.
TOUS



La incorporación de las hijas a la empresa se produce de forma paulatina. Eran años en que había muy pocas tiendas. En mi caso, entré para ayudar a mi madre en la nueva tienda de Lleida. Había estudiado gemología en la GIA en Los Ángeles, porque ya tenía claro que me quería dedicar a la joyería. La acompañaba a la tienda y procuraba aprender de todo lo que hacía ella.

Mi hermana Alba, en cambio, siempre ha mantenido una relación mucho más cercana a los temas que llevaba mi padre, relacionados con la gestión y con las finanzas. Las dos mayores siempre hemos sido un poco el *front* y el *back*. Las dos hermanas pequeñas se incorporaron poco después. Marta es la más artista y con un perfil muy pronunciado hacia el diseño. Tuvo una intensa formación en joyería y estudió en la Escuela de Diseño de Madrid, diseñando y creando joyas. Laura, en cambio, también se inclinó por la gestión. Es curioso: somos cuatro hermanas con cuatro perfiles bastante diferentes, pero también podemos hacer dos equipos. En ocasiones preguntamos a mis padres cómo lograron que las cuatro tuviésemos dedicaciones complementarias en función de nuestros gustos y de nuestra vocación, pero nadie sabe la respuesta. Se fue planteando y fue sucediendo. Vale la pena decir que la joyería es un negocio precioso y muy atractivo. En casa, siempre se vivió la joyería muy intensamente y todo lo relacionado con ella formaba parte de la educación y del ambiente familiar. Al principio, nuestra integración tuvo alguna dificultad: todos éramos muy jóvenes, los padres y las hijas. Mi madre se casó a los dieciocho años y a los veintiocho ya estábamos las cuatro hijas. Ha habido momentos en los que nuestras líneas generacionales estaban muy cercanas.

TOUS cerró 2015 con unas ventas de 368 millones de euros. El 50% de los ingresos se genera en España y el resto en la actividad internacional. Como en otras muchas empresas que operan desde España, su actividad en el mundo le ha permitido sortear la crisis económica.

TOUS es una marca muy querida en España y nos adecuamos bastante bien a la situación que vivió en los últimos años. Cuando llegó la crisis, nuestra respuesta fue diseñar un tipo de tienda diferente, más fácil para el consumidor, y crear una gama de productos acorde con la nueva situación de esa demanda.



Innovamos en diseño con la creación de colecciones como *Vermeil*, plata con un baño de oro. Todo para acercarnos a lo que el consumidor demandaba. En los años de la crisis, los consumidores gastaban menos pero no dejaban de comprar. Hicimos muchísimas inversiones con ese enfoque: nuevas tecnologías, nuevos materiales, tiendas nuevas, reubicaciones, reclutamos nuevos talentos y nos adaptamos de una forma positiva a esos momentos tan duros. Las crisis son también época de oportunidades.

Vivimos una recuperación bastante rápida después de largos años de recesión. Pero han sido tiempos muy complicados, a los que a la dura realidad económica había que añadir el efecto “recordatorio” de los medios de comunicación, muy empeñados en recordar permanentemente a todo el mundo lo mal que estaban las cosas. Creo que eso nunca ayuda a mejorar. Evidentemente, la crisis ha existido y ha sido una etapa tremendamente complicada y dura todavía para muchas personas, pero también ha servido para pensar mucho más, para estructurar y organizar mejor la firma, y para planificar de forma diferente. Siempre, al final, tienes que ver las oportunidades. En TOUS, cerrar una tienda nunca es un fracaso, es un aprendizaje. Nos preguntamos: ¿qué hemos hecho mal? Y así no repetiremos los errores. Aprendes a base de equivocaciones. Es parte del negocio y de cómo se tienen que hacer las cosas.

En todos estos años se han producido importantes cambios en el mercado. Hay más competidores que antes en el sector del lujo asequible, en el que nos posicionamos desde nuestro nacimiento. Lo que nosotros en su día denominamos “democratizar la joyería” se ha convertido en una tendencia global y el lujo asequible se ha convertido ya, por la concurrencia de muchas empresas, en un sector que no existía años atrás. Es verdad que se ha redefinido el concepto de lujo. Ya no es lo que no se necesita. Ahora forma parte de lo que te hace feliz, lo que te hace sentir bien, ese capricho que en un momento determinado puede representar sentimientos importantes en tu vida. El lujo asequible se ha hecho grande porque ha crecido el sector de la población que lo demanda. La diferencia, es esa, que ahora hay más competidores. Somos más *players* y ahí estamos todos en nuestro espacio, con nuestras diferenciaciones, nuestros valores, etc.

TOUS es una marca tierna, divertida y de espíritu joven. Hablamos de ternura porque, al final, es un valor de familia y así lo transmite nuestro icono, el oso. ¿Quién no ha tenido un oso de peluche cuando era pequeño? Todos hemos





sido niños y los osos de peluche nos recuerdan ese momento de cariño, de familia, de hogar, de protección, de amor, de ternura... Es un símbolo universal y no necesita traducción. En todos los idiomas, en todos los países, en todas las culturas, a grandes rasgos, el oso se identifica con todos esos valores. Hemos elegido la ternura como *leit motiv* de nuestras campañas de publicidad. Lanzamos las “*Tender Stories*”, historias con la ternura como argumento y valor central: hay que ser valiente para ser tierno. Somos divertidos porque siempre nos hemos opuesto a las cosas aburridas, nos gusta sorprender y buscar en la realidad todo lo que pueda tener un punto mágico: lo buscamos en la tienda, en nuestros clientes, en nuestro producto y en nuestro modo de actuar y trabajar. Sin olvidar que siempre tenemos espíritu joven: nunca hay una edad TOUS. Se trata de una actitud; nuestro producto es esencialmente transversal y nuestros primeros clientes son los recién nacidos, con sus pendientes o con el porta chupetes, unos de nuestros *best-sellers*. En el otro extremo están las joyas especiales, únicas, exclusivas, como las que diseña mi madre, Atelier TOUS. De ahí la importancia de la transversalidad en los productos y en los conceptos, que nada tiene que ver con la edad y mucho con la actitud y con la forma de ser.

El modelo de negocio de TOUS tiene un alto grado de integración vertical. La familia, junto a su equipo directivo, cuida directamente todos los procesos y detalles: desde la inspiración, la investigación y la distribución hasta la venta y el servicio postventa en la red de tiendas. La firma tiene una capacidad de producción de 3 millones de piezas al año, en las que combina la tradición artesana y los últimos avances tecnológicos.

Siempre decimos que en TOUS la innovación no es un departamento, es una actitud. La innovación siempre ha presidido todos nuestros pasos. Recuerdo, cuando se empezó a hablar de informática, que mi padre ya instaló un superordenador en la única tienda que teníamos. En todo lo que hemos hecho hay una parte de innovación. Evidentemente, la innovación técnica, tecnológica, en el producto, en el diseño... Nuestro laboratorio investiga constantemente nuevas fórmulas de trabajo, nuevos materiales, nos fijamos en otros sectores para sorprender. Por ejemplo, hemos lanzado colecciones de titanio cuando no lo

habíamos hecho nunca y han resultado una grata sorpresa para los clientes. Lo mismo que nuestra idea de abrir tiendas en España con el sistema de sociedades participadas, una fórmula que nos permitía crecer y, al mismo tiempo, lograr una alta valoración de la marca. La figura de los embajadores locales, nuestros socios, era algo muy diferente a una franquicia. La mayoría tenía participación en el negocio de esas tiendas, aunque cada caso era diferente. La idea que plasmaba muy bien nuestro estilo... y nos permitía aprender en cada ciudad y con cada socio. Hoy lo llamamos ser global y actuar local. El sistema sigue vigente y en España trabajamos para consolidar las tiendas y mantener la posición de líderes en nuestro sector y mercado. Nuestro objetivo más importante es convertirnos en la marca de joyería más exitosa y deseada del mundo y para ello seguimos trabajando como uno de los *players* más importante en el segmento de la *prime jewelry*.

Ese mismo sistema lo aplicamos también en México. Y más adelante nos dimos cuenta de que la empresa también evoluciona y de que, antes o después, los equipos dentro de la compañía precisaban de nuevos expertos procedentes del exterior. Para avanzar en la gestión incorporamos nuevos profesionales y, de igual forma, para seguir abriendo nuevos mercados buscamos otro perfil de *partner* diferente al que habíamos tenido hasta aquel momento: en lugar de un socio por ciudad buscamos un *partner* por país o área. Polonia es un buen ejemplo de nuestras *best practices*: nuestro socio local gestiona la actividad en todo el país, en coordinación con los profesionales que tenemos en nuestra central. Comenzamos hace cinco años con cinco tiendas y vamos hacia la treintena. Polonia nos ha permitido implantar nuestra marca según estas directrices, aplicando una de las grandes ventajas de TOUS y es que hemos sabido evolucionar en función de los cambios que se han producido en nuestro entorno. Por eso, siempre hemos tenido muy en cuenta que la globalidad pasa por actuar a nivel local, porque somos una marca global con ese afán pero tenemos muy claro que cada país tiene sus peculiaridades y es importante adaptarse a esos rasgos particulares, de ahí que los *landyers* locales sean vitales. Otra gran experiencia exterior ha sido China. Si tuviera que hacer una lista con los secretos del éxito, uno de los más importantes por no decir casi el primero son las personas. El 99% del éxito de cualquier operación depende de con quién te asocias porque implica actitud, conocimiento, recursos y decisiones que tomamos las personas. Nosotros somos



la marca, somos TOUS y siempre hemos defendido las cosas bien hechas: sin prisas, sin pausas y buscando la excelencia. Años después de una primera experiencia no exitosa pero sí muy aleccionadora, encontramos *el partner* adecuado y en 2015 cerramos el acuerdo y empezamos con las aperturas de espacios. Primero, en dos ciudades grandes como Pekín y Shanghái. Después, creciendo de forma regular. Acabamos de abrir en el aeropuerto de Shanghái una tienda preciosa. Hemos tenido mucha suerte con los nuevos socios porque este negocio tiene un alto componente de *feelings*, de actitud... Se trata de una marca que vende ilusión y, por tanto, hay que poner mucho de eso en la actividad.

Actualmente, Alba Tous es la presidenta ejecutiva de la empresa, Rosa ocupa la vicepresidenta corporativa, Marta es la directora de I+D y Laura lleva la dirección de Dayaday, una compañía de accesorios low cost que pertenece a la familia. El consejero delegado es José María Folache, con experiencia en el sector de la distribución en Carrefour y El Corte Inglés. Rosa Oriol, la madre, se concentra en sus orígenes: el diseño de piezas únicas para Atelier TOUS. Salvador Tous, confidente empresarial de sus hijas, es el cofundador y presidente honorífico de la empresa.

En 2008, para abordar con garantías la estrategia internacional, constituimos un Consejo de Familia del que formamos parte mis padres, todas las hijas y un asesor externo. Hemos elaborado un plan estratégico familiar para definir qué queremos en el futuro, qué queremos para la compañía y cómo funcionar con los tres sombreros diferentes: el de familia, el de familia accionista y el de ejecutivo de la compañía. Ha sido un ejercicio muy interesante. Decidimos que mi hermana Alba fuese la presidenta de la empresa, ya que siempre había sido la mano derecha de mi padre, arropada por un nuevo Consejo de Administración. En el Consejo está representada la familia, además de algunos ejecutivos y consejeros externos. El Comité Ejecutivo hace realidad los temas que aprueba el Consejo y que luego se trasladan a las diferentes áreas del equipo directivo de la empresa.

Desde 2015 también está el fondo suizo *Partners Group* que, con un 25% de la compañía, ha pasado a formar parte del accionariado de TOUS.

Dentro del Consejo de Familia entendimos la necesidad de contar con un



"NUESTRO
HORIZONTE ESTÁ
MUY DEFINIDO:
ASPIRAMOS Y
LUCHAMOS PARA
SER LA MARCA
DE JOYERÍA
MÁS EXITOSA Y
DESEADA DEL
MUNDO"

Rosa Tous.
TOUS



acelerador para impulsar el crecimiento y el largo recorrido potencial que tiene por delante esta compañía. Necesitábamos a alguien que hiciese las preguntas adecuadas y que nos hiciera pensar. No buscábamos un socio para inyectar líquido, porque por suerte siempre hemos tenido unas finanzas muy saneadas. Nos hemos autofinanciado, ha habido muchísima contención en la relación con los bancos, de forma que la incorporación del nuevo socio no pretendía buscar una inyección de liquidez sino encontrar un estímulo para acelerar y diseñar un plan de futuro con una visión muy clara. Teníamos la visión y ellos la han compartido, la hemos matizado y ajustado, y ahí estamos dispuestos a hacerla realidad. Ese es el objetivo y, de momento, estamos encantados. *Partners Group* forma parte del Consejo de Administración, acude a un Comité Ejecutivo para seguir más al detalle los proyectos. En su momento, fue una decisión familiar difícil de tomar pero ahora estamos muy contentos.

TOUS seguirá siendo una empresa familiar. Esa es la vocación de la familia y trabajamos para que perdure como empresa familiar. Hay una nueva generación, un protocolo y mucho trabajo sobre la sucesión.

La joyería es el núcleo central del negocio de TOUS. A finales del siglo XX comenzó a diversificar su oferta hacia los accesorios: bolsos, fragancias, relojes, gafas y otros complementos. La empresa lanza cada año 30 nuevas colecciones de joyas y 50 colecciones de bolsos.

El horizonte de TOUS está muy definido: aspiramos y luchamos para ser la marca de joyería más exitosa y deseada del mundo. Hay un equilibrio entre las palabras éxito y deseo. Éxito implica que queremos ser populares, muy conocidos y reconocidos. Ser deseados tiene un componente aspiracional que muchas veces choca con lo popular, por lo que siempre estamos ahí jugando con ese equilibrio. Queremos ser uno de los mayores *players* mundiales del mercado del *retail*. Y no solo del *retail*: nuestro objetivo, en el que ya trabajamos, es tener esa omnicanalidad: estar en todos los canales. La actividad *online* cada vez es más relevante, la ayuda y el apoyo al cliente es clave para ofrecer ese servicio que se espera de ti como marca. Hay muchísimos retos. Me emociono cuando veo a personas que llevan nuestro producto y a grandes líderes empresariales que reconocen todo el negocio que generamos en el mundo con nuestra joyería; así



como con las otras categorías de producto de TOUS.

La mujer es nuestro cliente con mayúsculas. Está más enfocada al detalle y compra para ella y para regalar a otras personas: hermanas, madres, abuelas, amigas... También hay un grupo muy importante de hombres que compran cuando, en algún momento, la mujer les ha comentado ante uno de nuestros diseños: “*Mira, esto me encanta...*”. Y otro grupo de hombres, no menos importante, que piensan en sus parejas: “*Da igual lo que le lleve, le va a encantar porque le gusta tanto TOUS...*”. Es cuando la marca por sí misma ya es una buena garantía de éxito en un regalo. Somos una marca realmente muy *regalable*, somos *gifting* en un 50% o más de los casos.

Ahora trabajamos casi con los tiempos del sector moda. En enero de 2016 se está trabajando en la temporada *Spring-Summer 2017*, es decir, a un año vista. ¿Por qué? Porque usamos prácticamente los mismos códigos y los mismos canales de prescripción que la moda, lo que nos ha llevado a adaptarnos a sus calendarios. De todas maneras, tenemos nuestros elementos diferenciales: hay un plan, unas ideas de diseño, trabajos relacionados con la percepción de marca y de valores, y, cómo no, un análisis serio y profundo de los números. Entonces se valora, se decide y se empieza a producir y se marcan los calendarios. Nuestro objetivo es que cada tres semanas haya una colección nueva en las tiendas. Así, de alguna manera, consigues sorprender, impactar y despertar el interés de los clientes de siempre por lo que está por venir.

En el mundo de la moda hemos hecho colaboraciones puntuales con diseñadores y con marcas. Lanzamos una colección de zapatos-joya con Manolo Blahnik, colaboramos con Samsung para el primer *wearable* que se lanzó en España, y nos fuimos a México para colaborar con Alexia Ulibarri, una diseñadora mejicana con una fuerte personalidad y muy afín a TOUS. Lógicamente, siempre estamos abiertos a participar en nuevas iniciativas. Y llevamos muchísimos años con Eugenia Martínez de Irujo, que anualmente diseña una colección especial para nosotros, Eugenia by TOUS, única y muy personal que se vende en la tiendas de España, Portugal y México.

En las marcas que operamos desde nuestro territorio hay mucho talento no solo en moda y diseño. Algunas veces da la sensación de que gusta más lo de fuera que lo propio. Tenemos que ser capaces de poner en valor nuestra autoestima. Parece que las empresas familiares tendemos a ser excesivamente discretas,





humildes y con escaso afán de protagonismo. Al final, creo que no es malo sacar un poco de valentona, ¿no?

Nuestras tiendas tienen todo el calendario y saben las colecciones que les van a llegar. Nuestras vendedoras conocen a sus clientes y, fruto de esa relación personal, ya saben a quién le va a gustar una colección o le va a gustar otra. Al final hemos conseguido hacer nuestras las ideas, los gustos y las aspiraciones que nuestros clientes trasladan a las tiendas en ese diálogo permanente que se mantiene con ellos. Es un diálogo esencialmente personal, de forma que nuestras vendedoras ya saben cómo tratar, cómo avisar, cómo acercarse a sus clientes...

Eso ha hecho que, por ejemplo, haya coleccionistas de TOUS. Lo favorecemos porque somos muy constantes en algunas colecciones. Por ejemplo, cada año lanzamos una colección el Día de la Madre y otra por San Valentín. Tenemos clientes que todos los años nos visitan en esas fechas para hacer una compra de esas colecciones. La joyería está en el sector de la moda, pero también hay una parte atemporal y muy tradicional. Una joya suele estar relacionada con momentos muy importantes de la vida, con un recuerdo, un sentimiento, o una celebración. Porque las joyas siempre forman parte de tu vida. En nuestra actividad hay una componente emocional muy importante. Es ahí donde hemos logrado encontrar esa afinidad y esa proximidad tan valiosa con nuestro cliente. ■

El progreso y el bienestar de una sociedad están muy ligados a la puesta en marcha y desarrollo de iniciativas empresariales de índole familiar, que exigen grandes dosis de talento, esfuerzo, pasión, superación, conocimiento y convencimiento por parte de sus protagonistas. Los 20 emprendedores que conforman esta edición relatan, en primera persona y de forma directa y entretenida, las diversas fórmulas que han aplicado y aplican para llevar adelante y hacer crecer sus sueños profesionales, todos ellos con la impronta del éxito empresarial. El lector podrá descubrir esa intrahistoria vital que transforma las ideas en actividades tangibles, productivas, competitivas y sociales, que merecen nuestro reconocimiento y apoyo y que sirven además de brújula a todos aquellos que desean emprender una actividad económica.

José Antolín Toledano Presidente, Grupo Antolín
Gabriel Barceló Oliver Cofundador y expresidente, Grupo Barceló
Tomás Fuertes Fernández Presidente, Grupo Fuertes
José García Carrión Jordán Presidente, J. García Carrión
Antonio Gassó Navarro Consejero delegado, GAES
Clemente Gómez de Zamora Presidente, OGOZA
Clemente González Soler Presidente, Alibérico
Juan Ramón Guillén Prieto Presidente, ACESUR
Oriol Guixà Arderiu Consejero delegado, La Farga
Inés Juste Bellosillo Presidenta, Grupo Juste
María José López de Heredia Montoya Consejera delegada, Viña Tondonia
José María Losantos y del Campo Presidente, Grupo Neinver
Federico Michavila Heras Presidente, Torreacid
Joan Molins Amat Vicepresidente, Cementos Molins
José Miguel Moreno Nieto Consejero delegado, Pastelerías Mallorca
Carlos Manuel Rodríguez Peláez Presidente, Cafento
Enrique de Sendagorta Presidente de honor, Sener
Alfonso Soláns Soláns Presidente, Pikolin
Roberto Tojeiro Rodríguez Presidente, GADISA
Rosa Tous Oriol Presidenta, TOUS

